

Estudo Sobre a Estratégia Regional Para a
Qualidade na Região Autónoma da Madeira
(QUAL&RAM)

Relatório Final



Tabela de Conteúdos



Resumo Executivo

4



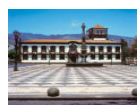
Enquadramento

23



Metodologia de Trabalho

26



Diagnóstico da Situação Actual

40



Perspectivas de Evolução Estratégica

102



Plano de Acção

141



Anexos

198



Tabela de Conteúdos

Índice

Resumo Executivo	4	Perspectivas de Evolução Estratégica	102
Enquadramento	23	1. Cidadania	104
Metodologia de Trabalho	26	2. Serviço Público	115
1. Metodologia	27	3. Empresas	126
2. Equipa de Trabalho	33	4. Síntese	139
3. Visitas Efectuada	37	Plano de Acção	141
4. Alguns Indicadores do Projecto	38	1. Análise de Outros Programas Relevantes	142
5. Síntese de Opções Metodológicas	39	2. Um Plano Integrado de Acções Para a RAM	149
Diagnóstico da Situação Actual	40	3. Determinação de Prioridades de Intervenção	169
1. Caracterização Genérica da Envolvente	42	4. Uma Proposta de Acção	181
2. Situação Actual: Cidadania	53	5. Relacionamento com Acções Existentes	188
3. Situação Actual: Serviço Público	72	Anexos	198
4. Situação Actual: Empresas	83	Anexo 1: Entidades Públicas e Privadas que Intervêm na Qualidade na RAM	199
		Anexo 2: Pontos Fortes e Áreas de Melhoria Identificados Pelos Grupos de Trabalho	207
		Anexo 3: Medir a Qualidade de Vida	221

Tabela de Conteúdos



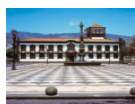
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





Resumo Executivo

Neste Resumo Executivo iremos apresentar uma breve síntese do presente relatório, ordenada de acordo com a sequência de capítulos que o constituem.

Enquadramento

Com o presente estudo procurou-se caracterizar a actual situação da Qualidade na RAM (onde estamos), perspectivar a sua evolução e posicionamento no futuro (onde queremos estar) e encontrar formas de o atingir (como vamos chegar lá). Associada a este desígnio, a Missão do projecto foi definida como se segue:

“Desenvolver um Plano Estratégico que visa colocar a Madeira na Liderança da Qualidade em Portugal num horizonte temporal de cinco anos.”

Pretende-se assim desenhar um quadro claro da evolução desejada para a RAM estimulando comportamentos e desencadeando um conjunto de acções que promovam o alinhamento e envolvimento em torno dos objectivos estabelecidos e do cenário futuro a alcançar:

**Madeira: Região de Excelência
Referência a Nível Nacional e Internacional (5 Anos)**

A consecução desta estratégia foi desenvolvida em estreita articulação com outras estratégias anteriormente definidas para a RAM, nomeadamente ao nível do desenvolvimento sustentável e da inovação.



Resumo Executivo

Metodologia de Trabalho

Com base em três eixos estratégicos de actuação (Cidadania, Serviço Público e Empresas), a metodologia conceptual de abordagem desenvolveu-se de acordo com o esquema genérico apresentado na Figura RE.1, cobrindo as fases de Diagnóstico da Situação Actual, Perspectivas de Evolução Estratégica e Definição de um Plano Integrado de Acção.

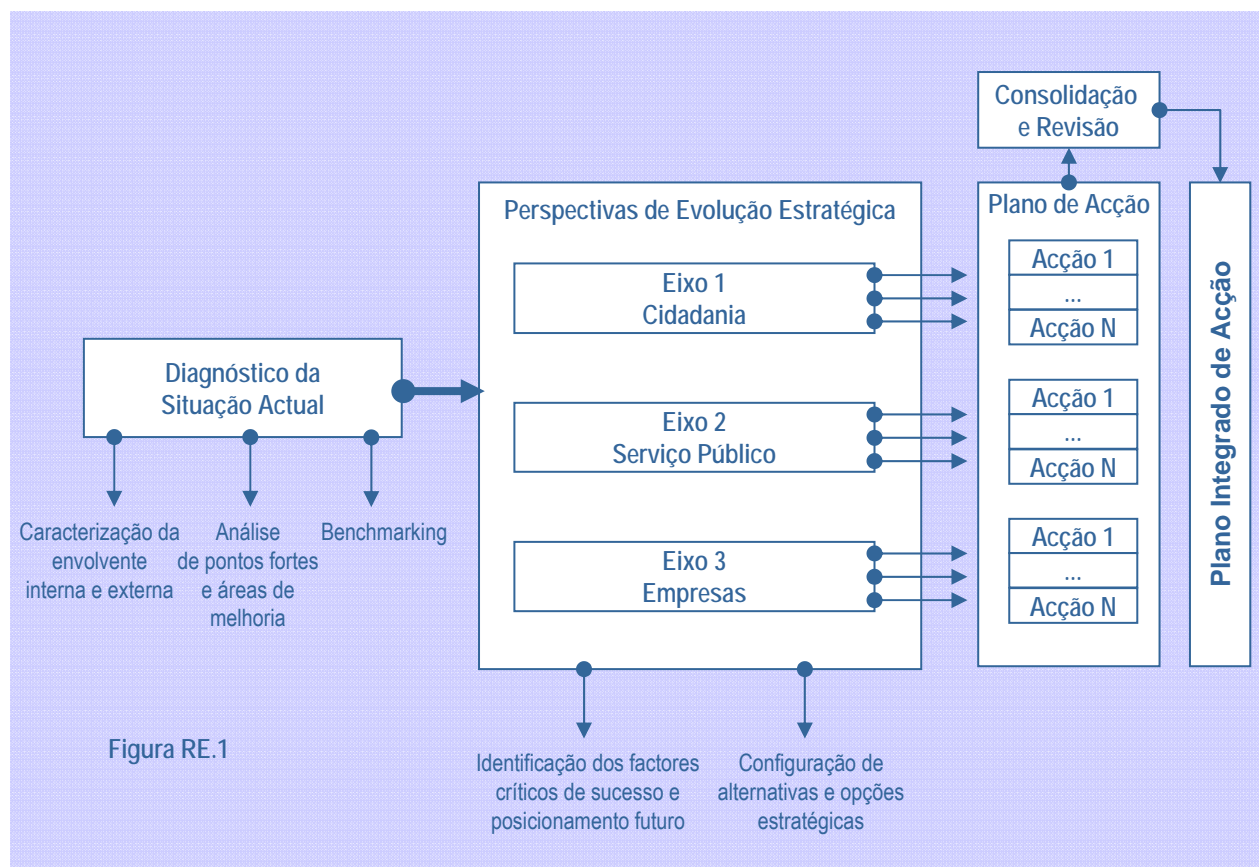


Figura RE.1



Resumo Executivo

Diagnóstico da Situação Actual

No diagnóstico da situação actual foi considerado e analisado um número significativo de indicadores de desempenho e de percepção, enquadrados nos três eixos estratégicos de actuação (Cidadania, Serviço Público e Empresas) que permitem, em termos genéricos, concluir o seguinte, relativamente à qualidade na RAM:

- ▶ Existência de um microclima favorável à Qualidade na RAM, mormente materializado através de uma aposta e envolvimento do Governo Regional com cariz abrangente, traduzido nomeadamente na existência de um Conselho Regional para a Qualidade, numa Política Regional da Qualidade, na capacidade de mobilização para iniciativas neste domínio e na concretização do presente estudo.
- ▶ Os principais aspectos críticos identificados nos esforços de implementação da qualidade assentam essencialmente na dificuldade em: i) partilhar, comungar e trocar experiências; ii) compatibilizar necessidades de mudança com a história e tradição; iii) evitar uma certa proliferação de entidades e iniciativas, carecendo, por vezes, de uma visão de conjunto e de uma perspectiva integradora; iv) conseguir que os agentes económicos assumam, por si sós, uma maior aposta concertada no desenvolvimento da qualidade na RAM.





Resumo Executivo

Perspectivas de Evolução Estratégica

Na determinação das Perspectivas de Evolução Estratégica foram identificados 16 Factores Críticos de Sucesso (FCS) e analisada, no seio dos grupos de trabalho constituídos no âmbito dos eixos estratégicos de actuação, a sua situação actual e situação futura desejável.

Na Tabela RE.1 apresentam-se os valores obtidos para os vários FCS, de acordo com a seguinte escala:

+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom;
+2 = Razoável; +1 = Suficiente

-5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau;
-2 = Medíocre; -1 = Insuficiente

Tabela RE.1

Factor Crítico de Sucesso	Valor Médio	
	Situação Actual	Situação Futura
FCS 1: Educação e Formação	0,8	3,8
FCS 2: Sensibilização de Pessoas e Organizações	0,7	3,6
FCS 3: Ambiente e Ordenamento do Território	-0,1	3,7
FCS 4: Planeamento do Turismo	1,3	4,1
FCS 5: Segurança	2,1	3,6
FCS 6: Serviços Saúde	1,2	3,6
FCS 7: Autonomia e Poder de Decisão Regional	2,4	4,1
FCS 8: Qualificação e Competência dos Dirigentes	0,3	3,9
FCS 9: Disponibilidade para a Mudança	-0,2	3,8
FCS 10: Cooperação Inter-Serviços e Articulação de Competências	-1,2	3,8
FCS 11: Orientação para o Utente	-0,4	4,1
FCS 12: Valorização do Serviço Público	-1,1	3,7
FCS 13: Conhecer e Cumprir a Legislação	-1,6	3,9
FCS 14: Informação no Domínio da Qualidade	-1,1	4
FCS 15: Utilização de Indicadores de Desempenho	-1,4	4,1
FCS 16: Desenvolvimento de Sistemas de Gestão	-1,6	4,2



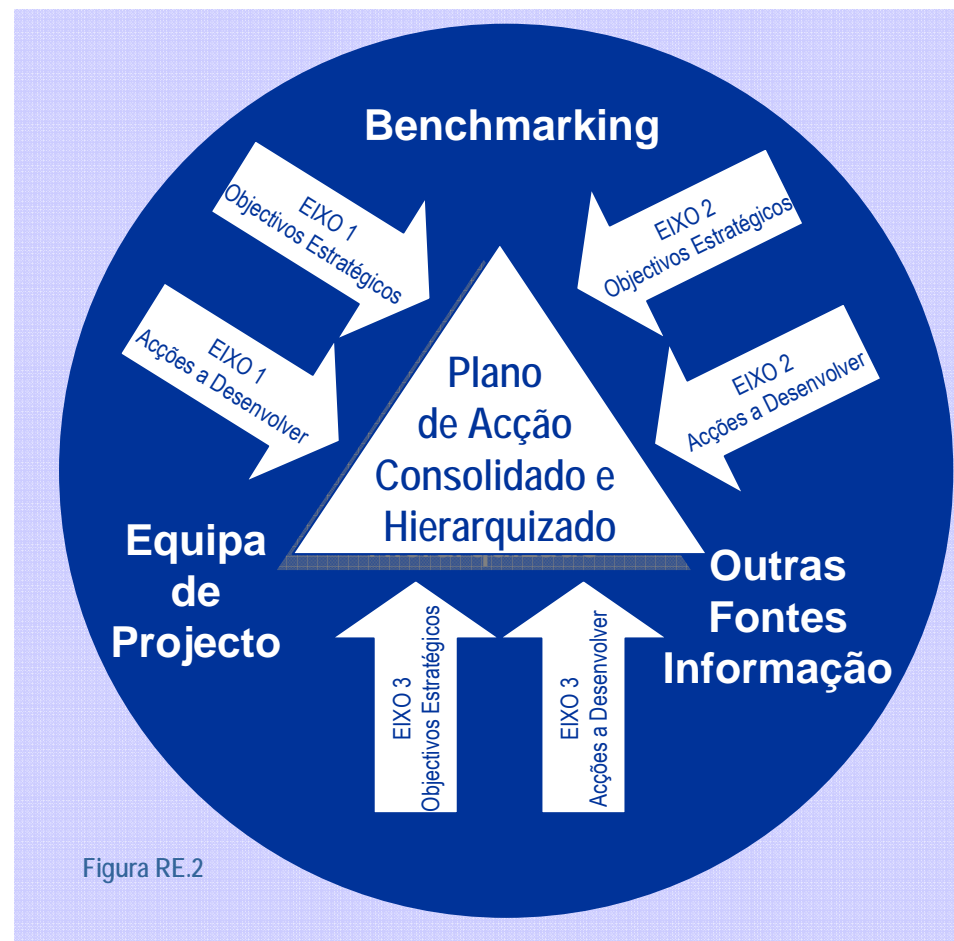


Resumo Executivo

Plano Integrado de Acção

Como corolário de todo o trabalho desenvolvido, foi definido de modo pragmático um Plano Integrado de Acções a desenvolver na RAM de modo a serem alcançados o posicionamento e objectivos estratégicos identificados. A este mesmo Plano Integrado de Acções encontra-se associado o estabelecimento de prioridades e formas objectivas de medir o sucesso do seu desenvolvimento e implementação. A definição deste Plano Integrado de Acções decorre de uma lógica de consolidação, centrada em torno dos objectivos estratégicos, factores críticos de sucesso e acções identificados previamente no âmbito de cada eixo de análise, de modo a estabelecer-se uma estrutura coerente e única de intervenção na RAM.

Na Figura RE.2 ilustra-se a metodologia utilizada para a definição do referido plano de acção consolidado.





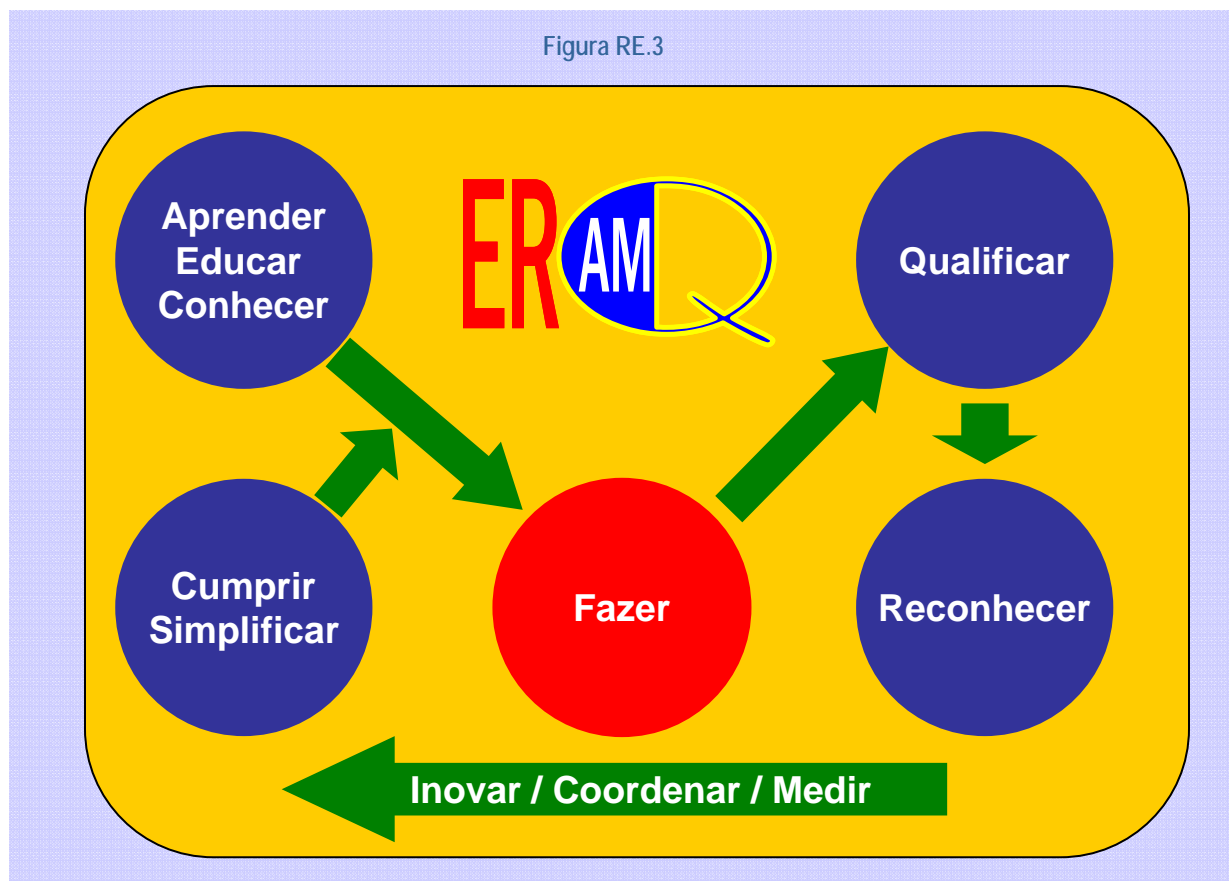
Plano Integrado de Acção

Uma vez tratada e consolidada toda a informação, foi possível obter uma proposta de acção orientada de acordo com o esquema organizativo apresentado na Figura RE.3.

Esta proposta de intervenção é constituída por 1 + 15 acções concretas, sendo que a primeira consiste na construção de um Barómetro Regional da Qualidade, e as restantes 15 correspondem a projectos concretos direccionados para reforçar a qualidade vivida na RAM.

A Tabela RE.2 apresenta o conjunto de dimensões sugeridas para a constituição de um Barómetro Regional da Qualidade e a Tabela RE.3 as 15 acções acima referidas.

Figura RE.3





Plano Integrado de Acção

Tabela RE.2

BARÓMETRO REGIONAL DA QUALIDADE	
INDICADORES DE DESEMPENHO	
Dimensão	Métricas
Desenvolvimento Económico	PIB per capita; VAB por hora trabalhada; Taxa de emprego da população activa.
Abertura da cultura da RAM ao Exterior	Horas navegadas na internet per capita; Viagens ao exterior de residentes; Indicador de leitura.
Cultura e Conhecimento da Qualidade	Número de associados da APQ per capita; Número de membros correspondentes do IPQ per capita; Número de membros da ASQ per capita; Acidentes de trabalho per capita.
Qualificação e Educação da População	Percentagem da população com ensino obrigatório; Percentagem da população com ensino secundário; Percentagem da população com ensino superior; Percentagem de analfabetismo; Percentagem da população com ensino técnico-profissional.
Exclusão Social	Indicadores de Pobreza, Toxicodependência, Alcoolismo e Criminalidade per capita; Indicador de assimetria de distribuição da riqueza.
Aposta das Organizações na Qualidade	Número de entidades (privadas e públicas) com iniciativas em curso relevantes no domínio da qualidade.





Plano Integrado de Acção

Tabela RE.2 (Continuação)

BARÓMETRO REGIONAL DA QUALIDADE	
INDICADORES DE DESEMPENHO	
Dimensão	Métricas
Certificação de Entidades	Número de Certificações ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, HACCP, EcoHotel, Laboratórios Acreditados, Auditores, Pessoas com Qualificação de Competências Básicas na Qualidade e Produtos Certificados
Inovação	Investimento regional em I&D (% do PIB); Orçamento do Governo Regional para I & D (% do PIB); Potenciação de novas tecnologias (e-business; acesso à internet de empresas e particulares); Registo de Patentes; Criação de Empresas de Base Tecnológica
Infraestruturas de Suporte à Qualidade de Vida	Poluição (qualidade do ar, qualidade da água, ruído); Habitação (quantidade, qualidade e preço); Comércio e Serviços (bancos, comércio, desporto, saúde, ensino, segurança social); Mobilidade; Património e Clima
Ambiente e Ordenamento do Território	Indicadores de Cumprimento de Legislação; Pegada Ecológica; Investimento Regional no Ambiente (% do PIB); Indicadores de cumprimento de planos de ordenamento





Plano Integrado de Acção

Tabela RE.2 (Continuação)

BARÓMETRO REGIONAL DA QUALIDADE	
INDICADORES DE PERCEPÇÃO	
Dimensão	Métricas
Qualidade de Vida do Cidadão	Inquérito com base nas áreas identificadas no indicador de desempenho "Infraestruturas de Suporte à Qualidade de Vida"
Competências do Cidadão no Domínio da Qualidade	Teste a efectuar a amostra de população
Qualidade Ambiental e Paisagística Percepcionada	Inquérito a efectuar a amostra de população
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Saúde	Inquérito
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Educação	Inquérito



Plano Integrado de Acção

Tabela RE.2 (Continuação)

BARÓMETRO REGIONAL DA QUALIDADE	
INDICADORES DE PERCEPÇÃO	
Dimensão	Métricas
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Administração Regional e Local	Inquérito
Satisfação dos Colaboradores (Sector Público e Privado)	Inquérito ONRH
Satisfação do Cidadão enquanto Cliente	Inquérito
Satisfação do Turista	Inquérito
Atitude de Optimismo, Colaboração e Partilha	Inquérito a efectuar a amostra de população





Resumo Executivo

Tabela RE.3

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Medir	A	BRQ	Barómetro Regional da Qualidade	Conjunto de 20 Dimensões destinadas medir o grau de excelência existente, na RAM, traçar objectivos quantificados de progresso, monitorizar a eficácia dos planos de acção implementados e das intervenções concretizadas.
Aprender	B	3.4	Realização de um conjunto de acções de benchmarking dentro e fora da RAM.	Realização de programas de comparação, aprendizagem e partilha de melhores práticas organizacionais dentro e fora da RAM, de índole sectorial e também de índole transversal.
	C	2.13	Criação de um “Fórum Regional da Qualidade”	Promover a criação de um fórum de encontro e reunião periódica de pessoas com interesses pessoais ou profissionais na área da qualidade, com vista à partilha de experiências e definição de projectos e áreas comuns de intervenção.
Educar	D	1.3.2	Educação cívica para a preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.	Desenvolver programas de educação cívica dos cidadãos centrados na preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.
	E	1.4.5	Formação de um número adequado de especialistas em matéria da gestão da qualidade.	Criar uma massa crítica de especialistas em matéria da gestão da qualidade e metodologias de auto-avaliação, bem como consultores e auditores da qualidade (normas ISO 9000, EFQM, CAF, etc.).
	F	2.1	Realização de “Olimpíadas da Qualidade” em escolas da região.	Criação de concursos sobre a qualidade a realizar de forma periódica, em formato de olimpíadas, nas várias escolas da Região.





Resumo Executivo

Tabela RE.3 (continuação)

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Conhecer	G	3.2 + 4.4	Condução de estudo global sobre o estado da qualidade, ambiente e segurança nas empresas e na administração pública da RAM, com realização de diagnósticos integrados em Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho.	Realização de estudo alargado sobre o estado actual da qualidade, ambiente e segurança das organizações públicas e privadas da RAM, com publicação de perfis sectoriais obtidos a partir de diagnósticos (baseados em metodologia padrão) e auditorias efectuadas junto de amostras representativas de entidades públicas e privadas.
Cumprir	H	4.2	Lançamento de um programa de simplificação e revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM.	Revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM, tornando-o mais simples, coerente e eficaz.
	I	4.1 + 4.3	Reforçar a eficácia e eficiência dos sistemas de fiscalização de cumprimento da legislação e regulamentação ao nível da qualidade, segurança e saúde do trabalho, e ambiente (incluindo aspectos de gestão e ordenamento do território).	Lançar programa vocacionado para tornar mais eficazes os sistemas de fiscalização de cumprimento de requisitos legais nas áreas da qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho. Reforço de acção fiscalizadora e reguladora por parte de organismos regionais, no sentido de corrigir e prevenir eventuais desvios, identificação e divulgação de boas práticas nestas áreas. Maior articulação e coordenação das diferentes actividades desenvolvidas nestas áreas.





Resumo Executivo

Tabela RE.3 (continuação)

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Simplificar	J	3.1	Modernização e simplificação da Administração Pública, através da implementação de lógicas de workflow, com a digitalização progressiva da informação entrada nos serviços e sua circulação entre serviços através de meios electrónicos.	Tornar mais célere e fluida a informação dentro da administração pública através de processos electrónicos de partilha e circulação de dados, assegurando a respectiva rastreabilidade e conhecimento em tempo real do estado em que se encontra cada caso em análise.
Qualificar	K	2.14	Promover a certificação de produtos.	Lançar programa global e integrado destinado a promover os produtos regionais, através de esquemas adequados de certificação de produto (ex: DOP, marca produto certificado), centrados na afirmação da marca RAM.





Resumo Executivo

Tabela RE.3 (continuação)

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Reconhecer	L	5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.5	Criação de um sistema de Reconhecimento de Boas Práticas na RAM em Qualidade, Ambiente, e Segurança e Saúde do Trabalho.	<p>O Sistema de reconhecimento a criar deverá contemplar as seguintes vertentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de um esquema de divulgação e reconhecimento público de boas práticas de defesa do ambiente, qualidade, segurança e saúde do trabalho, a nível individual e colectivo, identificadas na RAM. 2. Incentivo e reconhecimento público de trabalhos de investigação efectuados no domínio da qualidade, nomeadamente através da sua publicação e divulgação em eventos relevantes na área da qualidade a nível nacional e internacional. 3. Institucionalização de um sistema de prémios da qualidade de cariz abrangente (PEX-Regional para Empresas e Serviços Públicos, Reconhecimento de Contributos Individuais; Reconhecimento de Melhor Reportagem ou Artigo Publicado na Comunicação Social dentro deste domínio; Olimpíadas da Qualidade; Concursos de Sugestões e Projectos de Melhoria, etc.), com o alto patrocínio do Governo Regional. 4. À semelhança e com a mesma filosofia subjacente à obra "Testemunhos da Qualidade em Portugal", publicada pelo IPQ, editar um livro com "Testemunhos da Qualidade na Madeira", de introdução à qualidade através da ilustração prática sobre como esta é vivida e aplicada num conjunto de cerca de 12 entidades da RAM, com diferentes dimensões e pertencentes a diversos sectores de actividade, incluindo exemplos de empresas e organismos públicos que de algum modo se destaquem pela qualidade alcançada e/ou percebida.





Resumo Executivo

Tabela RE.3 (continuação)

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Coordenar	M	5.4	Preparação de Directório Regional que identifica "Quem é Quem na Qualidade ao nível da RAM".	Publicação de documento que identifica as personalidades e organizações com intervenção marcante ao nível da qualidade na RAM, identificando os respectivos papéis, contactos e protagonistas.
	N	2.2	Criação de um gabinete de coordenação da qualidade na RAM.	Criação de gabinete de coordenação da qualidade na RAM, com responsabilidades de gestão integrada das intervenções no domínio da qualidade, sua monitorização e desenvolvimento, com estrutura leve de dinamização, na dependência directa da Presidência do Governo Regional.
	O	2.7	Definir e dar a conhecer documento com identificação de princípios básicos e linhas orientadoras da qualidade na RAM.	Elaboração e divulgação de um documento com os princípios orientadores da política da qualidade na RAM. Este documento deverá ser divulgado de forma alargada e em particular ser utilizado como manual de acolhimento em processos de admissão de novos colaboradores, tanto no sector público como no sector privado.
Inovar	P	2.16	Criar programa de inovação centrado no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	Promover o desenvolvimento de novos produtos/serviços através de um programa estruturado e com recurso a metodologias de planeamento da qualidade e da criatividade (QFD, AMFE, DFSS, TRIZ, etc.).





Resumo Executivo

Na Tabela PA.8 apresenta-se uma sugestão de cronograma para a implementação das 16 acções referidas, bem como uma primeira estimativa aproximada dos custos envolvidos.

Tabela RE.4

Cronograma de Implementação das Acções							
Grupo	Acção	Agrupamento	Anos				Valor/ano
			2004	2005	2006	2007	
Medir	A	BRQ					200.000 €
Aprender	B	3.4					100.000 €
	C	2.13					50.000 €
Educar	D	1.3.2					50.000 €
	E	1.4.5					50.000 €
	F	2.1					50.000 €
Conhecer	G	3.2 + 4.4					200.000 €
Cumprir	H	4.2					100.000 €
	I	4.1 + 4.3					150.000 €
Simplificar	J	3.1					100.000 €
Qualificar	K	2.14					100.000 €
Reconhecer	L	5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.5					100.000 €
Coordenar	M	5.4					50.000 €
	N	2.2					100.000 €
	O	2.7					50.000 €
Inovar	P	2.16					100.000 €

■	Concepção e Lançamento
■	Continuação da Acção





Resumo Executivo

As acções referenciadas na Tabela PA.8 podem naturalmente ser aglutinadas em torno de alguns programas integrados de apoio ao desenvolvimento da qualidade na RAM. A título de exemplo, adianta-se desde já a possibilidade de desenhar uma campanha de mobilização para a qualidade que pode congrega nomeadamente as intervenções enunciadas que se encontram identificadas pelas letras B, C, E, F, K, L, M, O e P, sendo que outros agrupamentos equivalentes podem vir a ser estabelecidos, em função do conjunto final de acções que o Governo Regional venha efectivamente a concretizar e para as quais pretenda obter algum tipo de apoio financeiro.





Resumo Executivo

Aspectos Fulcrais a ter em Consideração dentro de uma Política de Desenvolvimento da RAM

De todo o trabalho efectuado, parece-nos ser relevante reforçar que existem alguns aspectos fulcrais numa política de desenvolvimento da RAM, que importa acautelar no sentido de esse mesmo desenvolvimento se aproximar da visão pretendida (Região de Excelência que se assume como Referência a Nível Nacional e Internacional):

- ▶ A RAM possui condições ímpares para se continuar a afirmar através de um modelo de desenvolvimento cujo motor consiste num Turismo de Excelência, onde se consegue diferenciar através das condições climáticas, do enquadramento paisagístico com que a natureza brindou a região, de uma aposta permanente na qualidade dos serviços turísticos prestados e numa perspectiva de diversificação;
- ▶ A RAM deve assumir como prioritário o combate a um certo isolamento que decorre da sua insularidade, quer através do estímulo de rotinas de deslocação ao exterior dos seus habitantes, quer por intermédio do reforço de relações e contactos com a diáspora madeirense espalhada pelo Mundo, quer ainda por meio do reforço dos níveis de escolaridade, de apostas em eventos culturais de projecção internacional ou do recurso intensivo às oportunidades de se estar no centro do mundo em qualquer parte do globo que nos são abertas pelas TIC e em particular pela Internet;
- ▶ A RAM deve promover nas suas gentes a criação de uma cultura da qualidade, exigência, optimismo e cooperação, aos mais diferentes níveis (do cidadão, das empresas, e dos serviços públicos). Tal tipo de atitude, devidamente enquadrado, pode ser decisivo para se projectar mais depressa e melhor na afirmação da liderança na qualidade.

A consubstanciação dos aspectos críticos atrás listados pressupõe que seja convenientemente acautelada a existência de factores absolutamente críticos na lógica desejada de afirmação da RAM, que se prende com a adopção e cumprimento escrupuloso de políticas e práticas adequadas de preservação do Ambiente, Ordenamento do Território e Planeamento Urbanístico. Trata-se de elementos fulcrais que, associados ao reforço da capacidade competitiva da Região, com base na Inovação, Conhecimento e Competências, têm de servir de suporte e alavanca ao modelo de desenvolvimento da RAM delineado, o qual ficará muito seriamente ameaçado se tal não for tido em atenção.

Tabela de Conteúdos



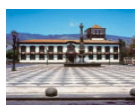
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





Enquadramento

- ▶ Como corolário da aposta concertada na Qualidade que tem vindo a alcançar, nos últimos anos, uma dimensão considerável na Região Autónoma da Madeira (RAM), a Vice-Presidência do Governo Regional, através da Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia, lançou, em Julho de 2003, um concurso público com vista ao fornecimento e elaboração de um estudo sobre a Estratégia Regional para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira.
- ▶ A este estudo estiveram subjacentes os seguintes objectivos:
 1. Efectuar o diagnóstico da situação da Qualidade na RAM, tendo em consideração os trabalhos anteriores já realizados nesta área;
 2. Definição dos objectivos estratégicos;
 3. Identificação das acções a desenvolver com vista a atingir os objectivos estratégicos;
 4. Avaliação das forças, actores e instrumentos disponíveis;
 5. Definição da estratégia a adoptar;
 6. Articulação com outros planos já elaborados e/ou em execução;
 7. Definição do plano de acção e do esquema organizativo de implementação da estratégia.
- ▶ Com este estudo procurou-se caracterizar a actual situação da Qualidade na RAM (onde estamos), perspectivar a sua evolução e posicionamento no futuro (onde queremos estar) e encontrar formas de o atingir (como vamos chegar lá). Associada a este desígnio, a Missão do projecto foi definida como se segue:

“Desenvolver um Plano Estratégico que visa colocar a Madeira na Liderança da Qualidade em Portugal num horizonte temporal de cinco anos.”



Enquadramento

- ▶ Pretende-se assim desenhar um quadro claro da evolução desejada para a RAM estimulando comportamentos e desencadeando um conjunto de acções que promovam o alinhamento e envolvimento em torno dos objectivos estabelecidos e do cenário futuro a alcançar:

Madeira: Região de Excelência Referência a Nível Nacional e Internacional (5 Anos)

- ▶ Subjacente a uma perspectiva de criação e maximização de sinergias, a consecução desta estratégia foi desenvolvida em estreita articulação com outras estratégias anteriormente definidas para a RAM, nomeadamente ao nível do desenvolvimento sustentável e da inovação.
- ▶ O presente documento resume as principais etapas e conclusões obtidas a partir de todo o trabalho desenvolvido, só possíveis através da participação de todos aqueles que deram o seu imprescindível contributo (ver capítulo seguinte), a quem há aqui que agradecer e reconhecer toda a colaboração prestada, com especial realce para o incedível apoio como que sempre contámos da parte da Dr^a. Isabel Rodrigues e da Dr^a. Maria Luísa Órfão, nossas interlocutoras directas da parte do Governo Regional.
- ▶ Espera-se, portanto, que todo o esforço desenvolvido ao longo de 4 meses por esta equipa alargada, se traduza num plano estratégico verdadeiramente partilhado, mobilizador e consequente, única via para que venha a tornar-se verdadeiramente útil e eficaz. O presente relatório constitui mais uma etapa na caminhada de evolução rumo à Excelência que a RAM já está e irá, por certo, continuar a percorrer.



Tabela de Conteúdos



Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





1. Metodologia

Não existindo receitas mágicas ou universais para a Qualidade, importa a cada um reflectir sobre o caminho a percorrer, procurando através de estratégias adequadas clarificar o percurso e o posicionamento, estabelecer objectivos e alinhá-los em torno do futuro que se deseja alcançar.

Através do presente trabalho procurou encontrar-se resposta para estas questões no contexto específico da RAM, encontrando-se caminhos especificamente desenhados para a Região capazes de a posicionar estrategicamente na liderança da Qualidade em Portugal.

Debaixo de uma lógica integradora, assente numa plataforma e metodologias comuns, o desenvolvimento deste projecto foi centrado em torno de 3 eixos fundamentais, que constituem os alicerces do sólido edifício da Qualidade na Madeira, que se pretende ajudar a construir e consolidar (Figura MET.1).

Qualquer análise da Qualidade que ignorasse o equilíbrio entre estes três vértices resultaria numa incontornável amputação de pilares em que a Excelência na RAM tem necessariamente de se suportar.





1. Metodologia

Eixo 1: Cidadania

Representa o vector associado à interiorização de uma cultura da qualidade na Região Autónoma da Madeira, através da sua população em geral. Envolve, portanto, todo o esforço associado à sensibilização de pessoas e organizações para as questões relativas à qualidade nas suas múltiplas dimensões e para a sua importância, a par de outros elementos estratégicos (como a Inovação) para o desenvolvimento Regional. Contempla igualmente a qualidade de vida enquanto componente essencial da afirmação da qualidade na RAM.

Eixo 2: Serviço Público

Representa o vector associado a todo o tipo de Serviço Público prestado na Região Autónoma da Madeira e o seu papel na consolidação do Sistema Regional da Qualidade. Neste eixo incluem-se nomeadamente os papéis e contributos para a Qualidade, manifestamente essenciais, do Governo Regional, Autarquias, Administração Pública, Centros de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos de Ensino, etc.

Eixo 3: Empresas

Representa o vector associado à iniciativa empresarial e os seus esforços, e reconhecimento destes, no âmbito da qualidade e inovação. O papel destas organizações, como cidadãos responsáveis e comprometidas com a qualidade, é uma peça chave para o Sistema Regional da Qualidade.



Metodologia de Trabalho

1. Metodologia

Com base nestes três eixos, a metodologia conceptual de abordagem desenvolveu-se de acordo com o esquema genérico apresentado na Figura MET.2.

Diagnóstico da Situação Actual

Condução de diagnóstico e análise da situação actual da Qualidade na Região Autónoma da Madeira (RAM), através do levantamento e caracterização da situação presente, por forma a obter-se uma visão global da Qualidade vivida na Região, seus pontos fortes e áreas de melhoria, bem como uma primeira identificação das tendências a seguir (Figura MET.3) e principais protagonistas a considerar.

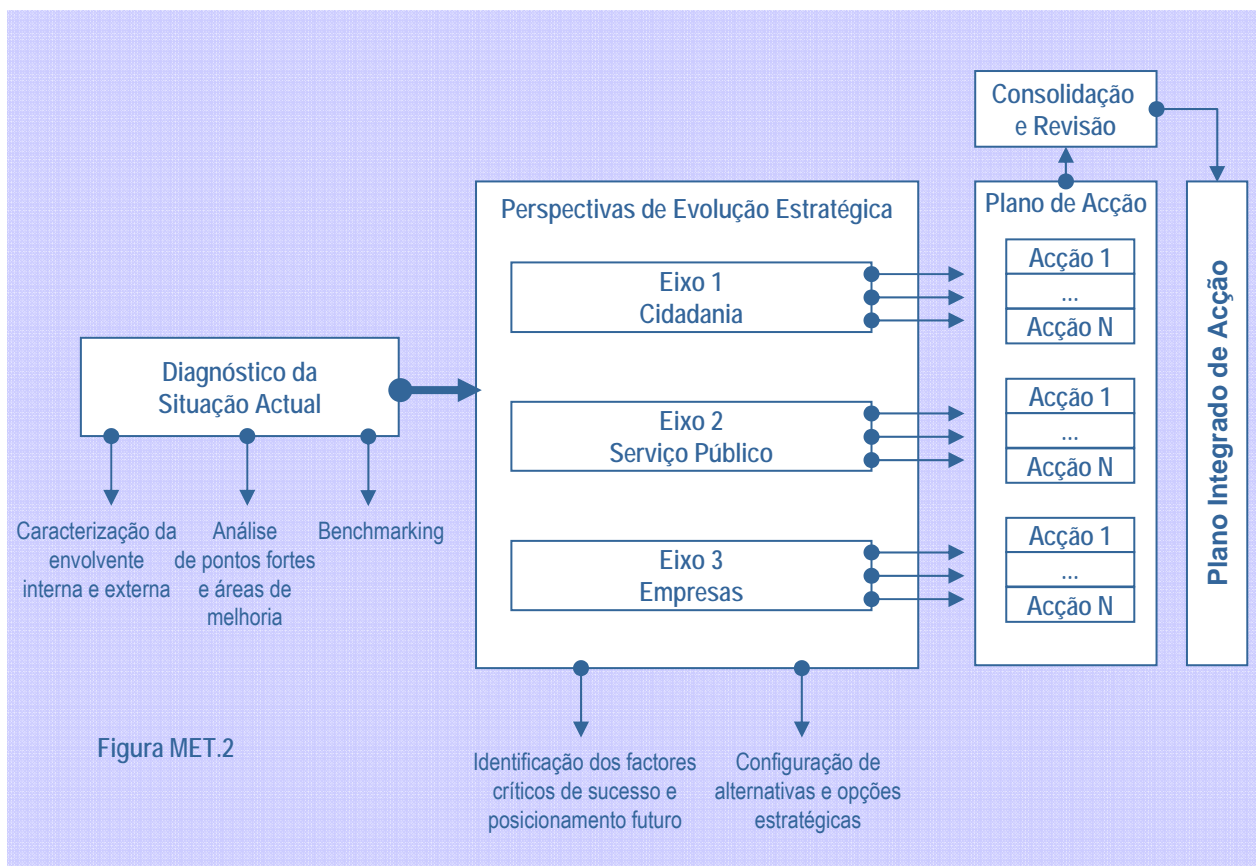


Figura MET.2



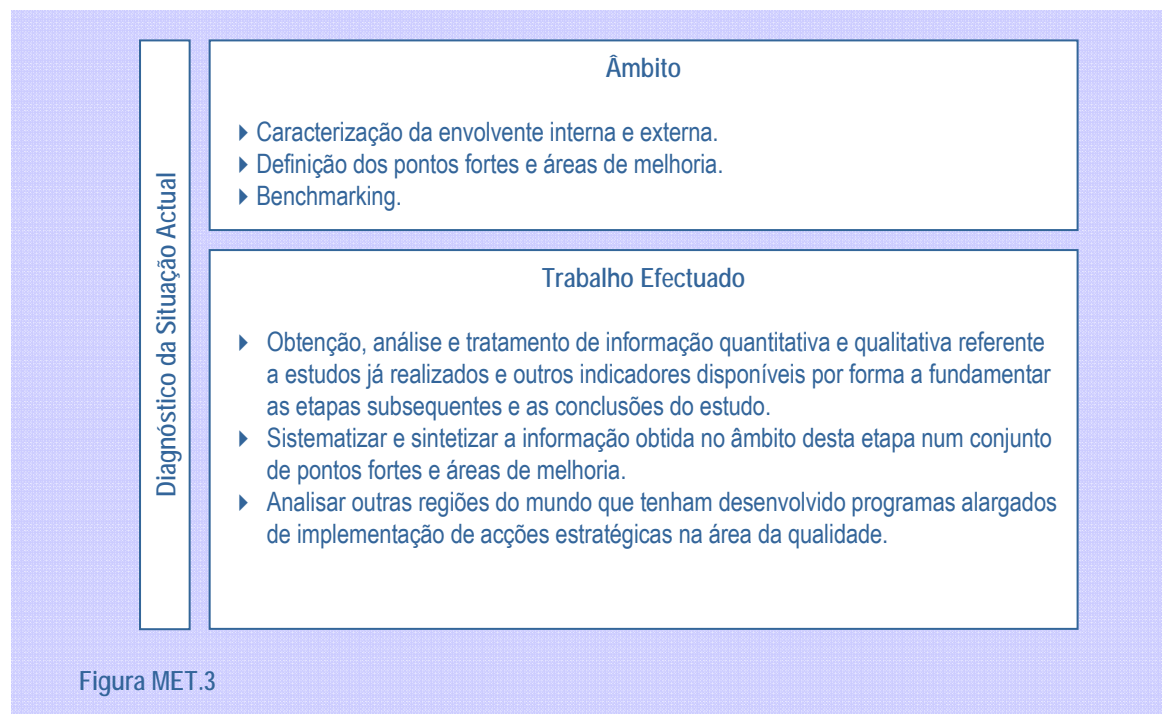
1. Metodologia

Perspectivas de Evolução Estratégica

Caracterizada e analisada a situação actual, importa definir claramente a posição que se deseja alcançar no futuro.

Para o efeito, e no âmbito de cada Eixo Estratégico, foi constituído um grupo alargado de trabalho que integrou representantes das “Forças Vivas da Região” (ver equipa de trabalho) e onde se procurou, para além de complementar o diagnóstico da situação actual, identificar os factores críticos de sucesso, definir o posicionamento futuro, e proceder à configuração de alternativas e opções estratégicas.

Nesta aspiração estratégica integrou-se a definição dos objectivos estratégicos e a identificação das acções a desenvolver com vista a atingi-los (Figura MET.4).





Metodologia de Trabalho

1. Metodologia

As três equipas de trabalho constituídas no âmbito dos Eixos Estratégicos realizaram duas sessões de trabalho, formatadas de acordo com um figurino comum, que se ilustra na Figura MET.5.

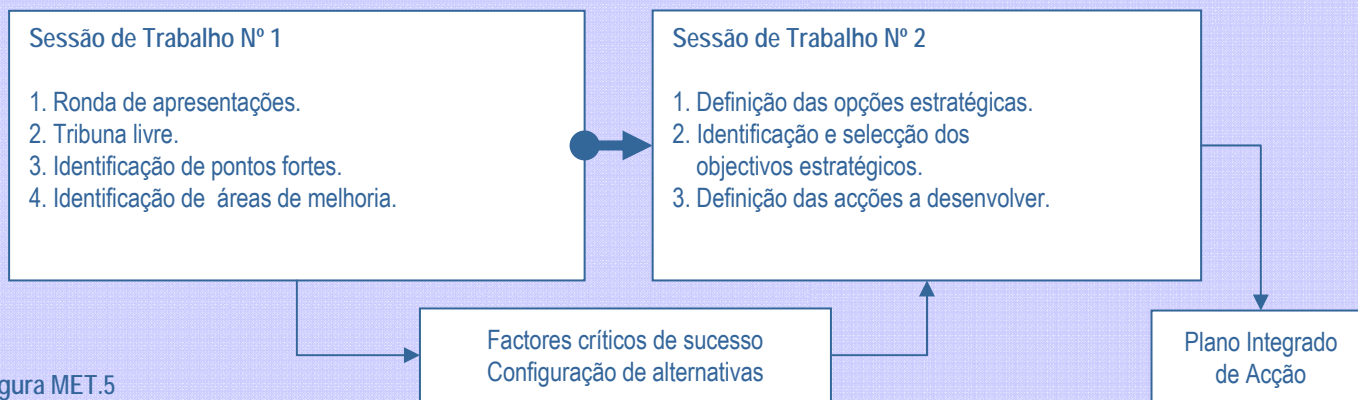
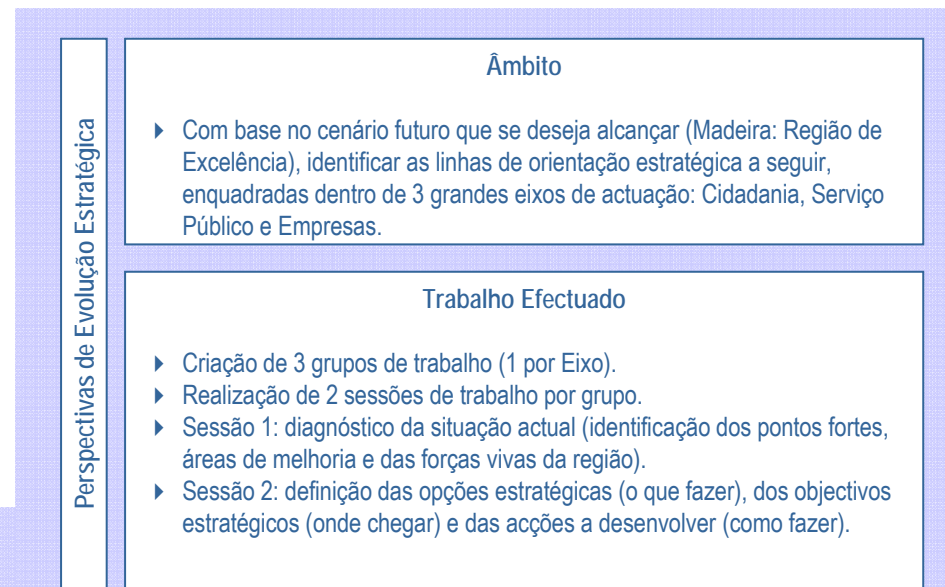


Figura MET.4

Figura MET.5

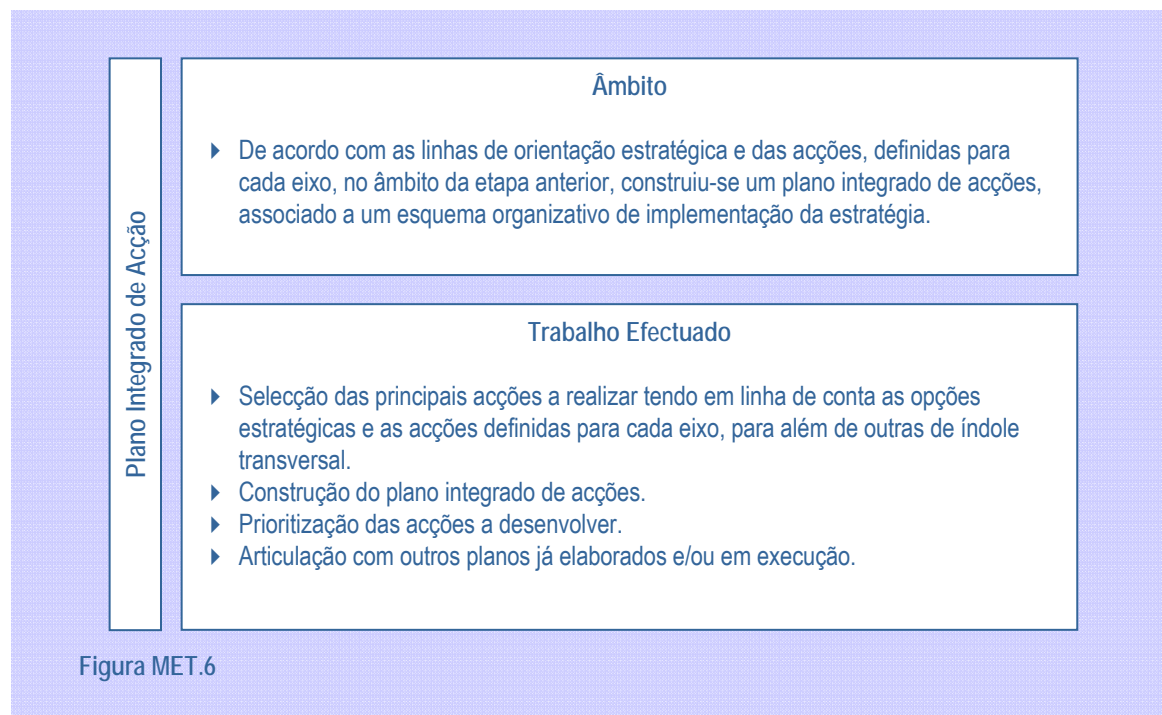


1. Metodologia

Plano Integrado de Acção

Representou a etapa final do projecto, dentro de uma lógica pragmática de intervenção consequente e acção estrategicamente orientada. O principal objectivo desta etapa consistiu, portanto, na definição de um plano de acção, integrador dos contributos dos 3 eixos estratégicos, de todo o trabalho desenvolvido e de propostas da equipa de projecto, e do esquema organizativo de implementação da estratégia, envolvendo a identificação e descrição detalhada de acções a desenvolver e proposta de priorização de medidas concretas a implementar (Figura MET.6).

Para a apresentação dos resultados e com vista à consolidação do plano de acções foram realizadas duas sessões plenárias de trabalho (Porto Santo e Funchal).



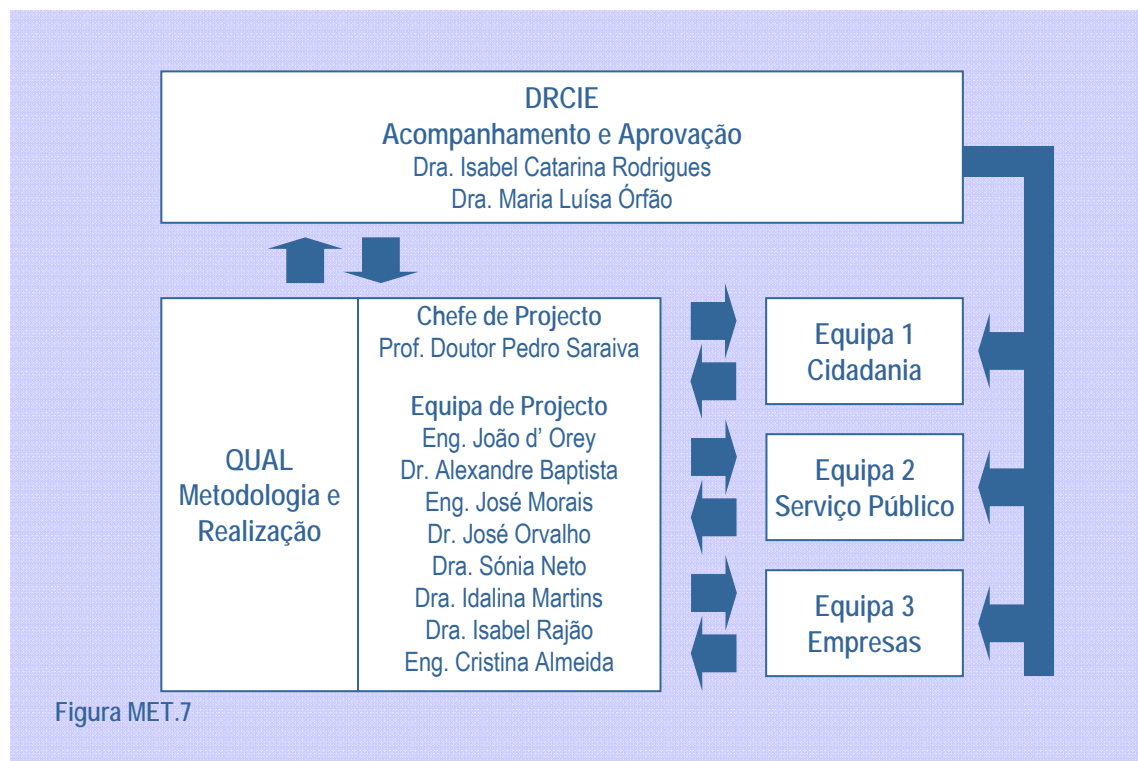


2. Equipa de Trabalho

Todo o trabalho efectuado ao longo deste projecto só foi possível graças à actuação coordenada de um grupo alargado de cerca de 100 pessoas, divididas em várias equipas de competências multidisciplinares.

Na Figura MET.7 apresenta-se o esquema organizativo da estrutura de equipas, reportando-se a Figura MET.8 à constituição das equipas no âmbito de cada eixo estratégico de actuação e a Figura MET.9 às sessões plenárias realizadas no Porto Santo e Funchal.

A todos os participantes nestas equipas de trabalho gostaríamos, uma vez mais, de expressar publicamente o nosso agradecimento pela sua prestimosa colaboração, contributo fundamental para o sucesso e a concretização deste projecto.





Metodologia de Trabalho

Equipa 1 - Cidadania	Equipa 2 – Serviço Público	Equipa 3 - Empresas
<p> Carlos Perdigão (SRS –EPE) Énia Maria Rodrigues (DRSB) Fernanda Botelho (SDC – SRRH) Fernando Oliveira Martins (PSP) Filipa Mendes Gomes (CSSM) Francisco Caldeira (IPSSM) Gastão Jardim (ALR) Graça Faria (DREER) Henrique Santos Rodrigues (DRAmb) Isabel Catarina Rodrigues (DRCIE) J.M. Melim Mendes (AREAM) Jaime Lucas (IDRAM) Lígia Gomes Teixeira (APQ) Luciano José Correia (Protecção Civil) Luís Vilhena (Ordem dos Arquitectos) Magda Brazão (IDRAM) Manuela Marques (DRAC) Marco Cabral (Vice-Presidência – GI) Marco Martins (ACIF -Secção Farmácias) Maria Baltazar Gomes (DRAmb) Miguel Maria Domingues (PNM) Natalina Santos (GCEA) Paulo Escórcio (Escola Secundária Porto Santo) Paulo Rodrigues (Ordem dos Engenheiros) Pedro Relvas (ADERAM) </p>	<p> Ana Isabel Figueira (DRE) Ana Paula Caires (DRA) Angela Borges (DRE) António Belo (ACIF – Formação Profissional) Elda Gonçalves Pedro (DRFP) Fernando Magalhães (ACIF –Formação Profissional) Filomena Correia (DRFP) Frederica Marques (DRTT) Gonçalo Nuno Araújo (DRPRE) Hugo Duarte Costa (DRPF) Isabel Catarina Rodrigues (DRCIE) João Carlos Dória (DRP) João Jardim (Clínica Hospitalar da Madeira) Jorge Abreu de Carvalho (Instituto da Juventude) Jorge Antunes de Oliveira (DRAPL) José Jardim Rodrigues (Ordem dos Enfermeiros) José Luís Santos (DRPRE) Luísa Teles (IGFC) Maria Dalila Freitas (HCF) Maria do Céu Dias (DRPF) Maria Gorete Reis (ESSM) Maria Isabel Correia (LREC) Maria João Monte (AMRAM) Maria João Sousa (IGFC) Maria Tomásia Alves (EPHT) Paulo Rodrigues (IVM) Pedro Telhado Pereira (UMA) Rui Sotero Nunes (DRE) Solange Fernandes (APQ) Teresa Correia (IRE) Vicente Pestana (DRRNF) </p>	<p> Alcindo Freitas (ACIF –Transportes Colectivos) Arnaldo Barros (ASSICOM) Branco de Freitas(Associação Agricultores Madeira) Christian Flotman (Floralis) Cid Paulino (Associação de Armadores) Duarte Nuno Rodrigues (Grupo Sousa) Elsa Ribeiro (ACIF – CCIM) Fernanda Morais (AMME) Fernando da Silva (APRAM) Fernando Gouveia (SDM) Filipe Caldeira (ACIPS) Frederico Rezende (Tecnovia) Giuliana Vignolom (AMME) Goreti Pontes (IBTAM) Helena Pinto Fernandes (AMME) Henrique Fernandes (ACIF – Agências Viagens) Idalina Martins (APQ) Isabel Rodrigues (DRCIE) Jacques Faro da Silva (ACIF – Mesa de Vinhos) João Alberto Pestana (EEM) João de Andrade Santos (ACIF – Restauração) Jorge Maurício Correia (Madeira Tecnopolo) José Manuel Teixeira (Hotel Jardim Atlântico) Luís Costa Pereira (ITRAM) Mário Fernandes (PT) Patrício Fernandes (Madeira Rural) Ricardo Mata Oliveira (ACIF – Rent a Car) Rubina Veríssimo (ACIF – Mesa Comércio Auto) Tânia de Oliveira (ACSRAM) Udo Bachmeier (Hotel Jardim Atlântico) </p>

Figura MET.8





Metodologia de Trabalho

Sessão Plenária: Porto Santo

Angelina Oliveira (SDPS)
 Carlos Rodrigues (Tav.Grill Mix)
 Clemente Vital (Porto)
 Dora Ornelas (turismulti,Lda.)
 Fátima Albino Silva (EB1P.E Porto Santo)
 Fernando Cação (Polícia Marítima)
 Filipe Caldeira (ACIPS)
 Guilherme Muralha (PSP)
 Isabel Catarina Rodrigues (DRCIE)
 Isabel Castro Jorge (Infantário o Moínho)
 Isabel Velosa (Aeroporto)
 Jocelino Velosa (Aeroporto)
 José António Castro (ACIPS)
 José António Rodrigues (ACIPS)
 José Henrique (PSP)
 José Jorge Mendonça (Porto Santo Séc. XXI)
 Manuel Duarte (Hotel Torre Praia)
 Maria Gorette Soares Faria (EB1P.E Porto Santo)
 Roberto Paulo Cardoso Silva (Presidente CMPS)
 Rodrigo Mendonça (Porto Santo Séc. XXI)
 Rodrigues Nunes (Delegado de Saúde)
 Teresa Alves
 Vanda Dias

Sessão Plenária: Funchal

Angela Borges (DRE) Ana Paula Caires (DRA) Christian Flotman (Floralis) Elda Gonçalves Pedro (DRFP) Énia Maria Rodrigues (DRSB) Élvio Jesus (Ordem dos Enfermeiros) Emorul Pereira (Madeira Rural) Fernanda Botelho (SDC – SRRH) Fernando Oliveira Martins (PSP) Filomena Correia (DRFP) Graça Faria (DREER) Hugo Duarte Costa (DRPF) Inês Costa Neves (CEPAM) Isabel Catarina Rodrigues (DRCIE) Jacques Faro da Silva (ACIF – Vinhos) Jaime Lucas (IDRAM) João Alberto Pestana (EEM) João de Andrade Santos (ACIF – Restauração) João Carlos Dória (DRP) João Lucas (PT)	Maria Assunção Silva (USAM) Maria Baltazar Gomes (DRAmb) Maria Georgina Nunes (DRAPL) Maria Gorete Reis (ESSM) Maria João Monte (AMRAM) Maria João Sousa (IGFC) Maria Tomásia Alves (EPHT) Miguel Morna Freitas (ACIF) Nuno Agostinho (AJEM) Paulo Belo (ACIF- Formação) Paulo Rodrigues (IVM) Pedro Relvas (ADERAM) Sara Estudante Relvas (DRFP) Ricardo Correia (DRPRE) Rubina Veríssimo (ACIF – Mesa Comércio Auto) Sérgio Pereira (CSSM) Tânia de Oliveira (ACSRAM) Teresa Correia (IRE) Udo Bachmeier (Hotel Jardim Atlântico)
--	---

Figura MET.9





3. Visitas Efectuadas

A informação de suporte à definição de uma Estratégia para a Qualidade na RAM incluiu ainda uma terceira vertente fundamental (Figura MET.10), que consistiu na realização de um conjunto alargado de visitas por parte de membros da equipa de projecto a diversas entidades da RAM.

As visitas foram efectuadas em duas vertentes complementares:

Visitas Formais

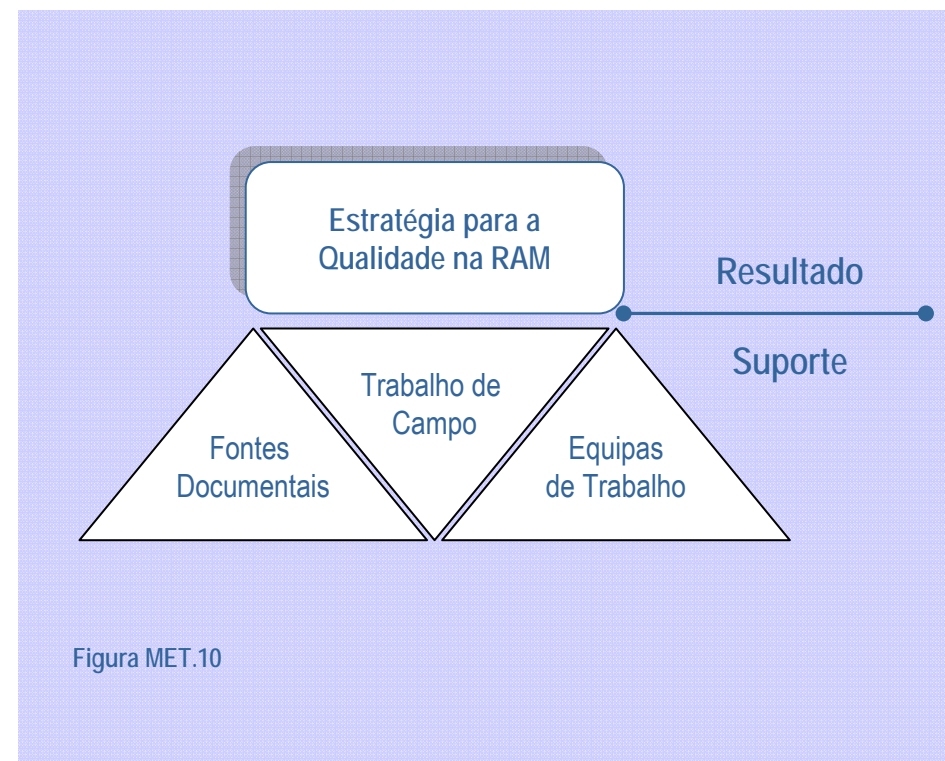
Com marcação prévia junto da entidade visitada, e obedecendo a um guião de visita pré-definido.

Visitas Informais

Como cliente mistério, procurando efectuar uma avaliação informal na perspectiva do cliente/utilizador.

Nas figuras MET.11 e MET.12 apresentam-se respectivamente a localização e listagem das entidades assim visitadas.

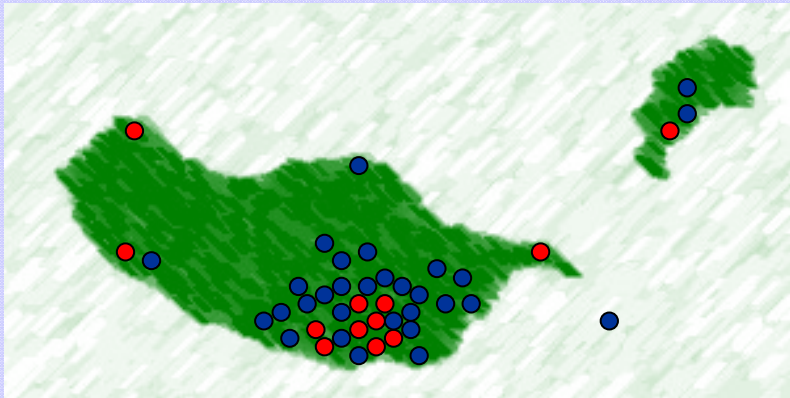
A todas estas entidades gostaríamos também de expressar o nosso agradecimento pela colaboração prestada.





Metodologia de Trabalho

3. Visitas Efectuadas



- Visitas formais (12)
- Visitas informais de cliente mistério (29)

Figura MET.10

Figura MET.11

Visitas Formais	Visitas Informais (Cliente Mistério)
<p>Agricultura Hidropónica (Calheta) Biofábrica Câmara Municipal de Porto Moniz Centro Hospitalar do Funchal Companhia Insular de Moinhos Empresa de Cervejas da Madeira Escola de Hotelaria e Turismo FN Hotelaria Hotel Royal Savoy Hotel Vila Baleira Instituto do Vinho da Madeira (laboratório) Madeira Tecnopólo</p>	<p>Adega da Quinta Agência de Viagens Abreu Air Luxor Aquário Municipal do Funchal "As Vespas" Casa Museu Frederico de Freitas Casino da Madeira D' Oliveiras (Madeira Wine) Discoteca "O Molhe" Fajã dos Padres Hotel Orquídea Hotel Quinta do Furão Hotel Quinta Mirabela Jardim Botânico João de Sousa Viola (Bordados) Lobo Marinho Madeira Palácio Hotel Mercado do Funchal Parque Ecológico do Funchal Pestana Carlton Park Hotel Quinta do Estreito Quinta do Serrado Restautante Dom Pepe Restaurante "O Calhetas" Restaurante "O Lagar" SATA Sociedade de Engenhos da Calheta TAP Táxis Teleféricos da Madeira</p>



4. Alguns Indicadores do Projecto

Os indicadores globais do projecto, que a seguir se indicam, traduzem de uma forma sintética o esforço desenvolvido ao longo de quatro meses, e de acordo com a metodologia atrás descrita:

Nº Total de Pessoas Envolvidas: 127

Nº Total de Horas de Trabalho (estimativa): 1400 Homens x Hora

Fontes de Informação Consultadas (relatórios, livros, publicações): > 50

Sites Consultados: >150





5. Síntese de Opções Metodológicas

A metodologia de projecto, atrás descrita, assenta em três opções estratégicas essenciais, a saber:

- ▶ A definição de uma estratégia da qualidade pressupõe um conhecimento efectivo do território onde se quer aplicar, motivo que levou a equipa de projecto a percorrer a RAM de lés-a-lés, tanto na Madeira como no Porto Santo;
- ▶ A definição de uma estratégia da qualidade pressupõe o envolvimento e intervenção dos agentes locais, pelo que houve a preocupação de envolver as forças vivas da RAM nos diferentes eixos de análise;
- ▶ A definição de uma estratégia da qualidade pressupõe uma atitude pragmática, direccionada para a acção, apontando por isso todas as etapas nesse sentido.

Tabela de Conteúdos



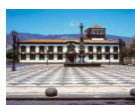
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





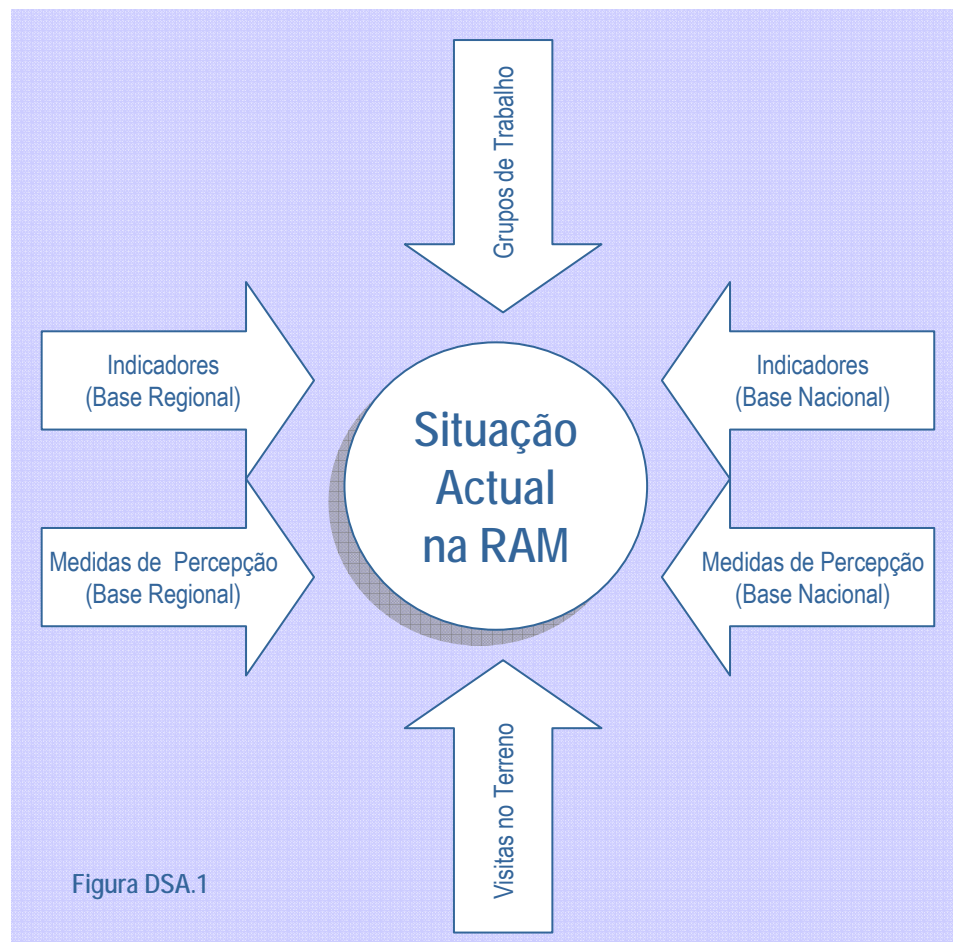
Diagnóstico da Situação Actual

Neste capítulo apresenta-se uma síntese do diagnóstico da situação actual efectuado, apresentando-se para o efeito as principais características da RAM no que se refere à qualidade.

Com base na informação compilada, nas visitas efectuadas no terreno e nos contributos dos grupos de trabalho, foi possível desenhar um retrato global da RAM e apresentar um conjunto de indicadores e de medidas de percepção associados aos três eixos em análise: Cidadania, Serviço Público e Empresas.

Os elementos apresentados são, na sua maioria, de base regional, sem prejuízo da inclusão de informação global ao nível do país por forma a, quando relevante, se poder obter uma perspectiva de comparação ao nível de Portugal e seu desempenho face a outros países.

Numa lógica organizativa e de sequência do presente documento, optou-se por incluir a síntese dos Pontos Fortes e Áreas de Melhoria, bem como do factores críticos de sucesso, definidos no âmbito de cada grupo de trabalho, no capítulo seguinte.





Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Na apresentação da caracterização genérica da envolvente optou-se, como forma de enquadramento, por evidenciar, para além das características gerais da RAM, alguns indicadores genéricos ao nível de Portugal e face a outros países.

Envolvente Externa ao Nível do País

Nos últimos anos têm vindo a ser publicados diversos estudos comparativos sobre o desempenho de vários países em inúmeras vertentes. Pelo seu interesse para o presente projecto, salientamos aqui, e numa óptica global, o World Competitiveness Yearbook (WCY), publicado pelo Institute for Management Development (IMD), e o Relatório de Desenvolvimento Humano, publicado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD).

Estes estudos estabelecem rankings de competitividade e desenvolvimento que contemplam factores e indicadores não apenas relativos ao desempenho económico mas, também, ligados à eficiência governativa, à eficiência empresarial e à eficácia do acesso a infraestruturas, sejam estas científicas e tecnológicas, do ambiente, da saúde, dos transportes e comunicações, etc.

Nas figuras DSA.2 a DSA.5 apresentam-se os resultados alcançados por Portugal, comparativamente a outros países, nos últimos anos.



Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

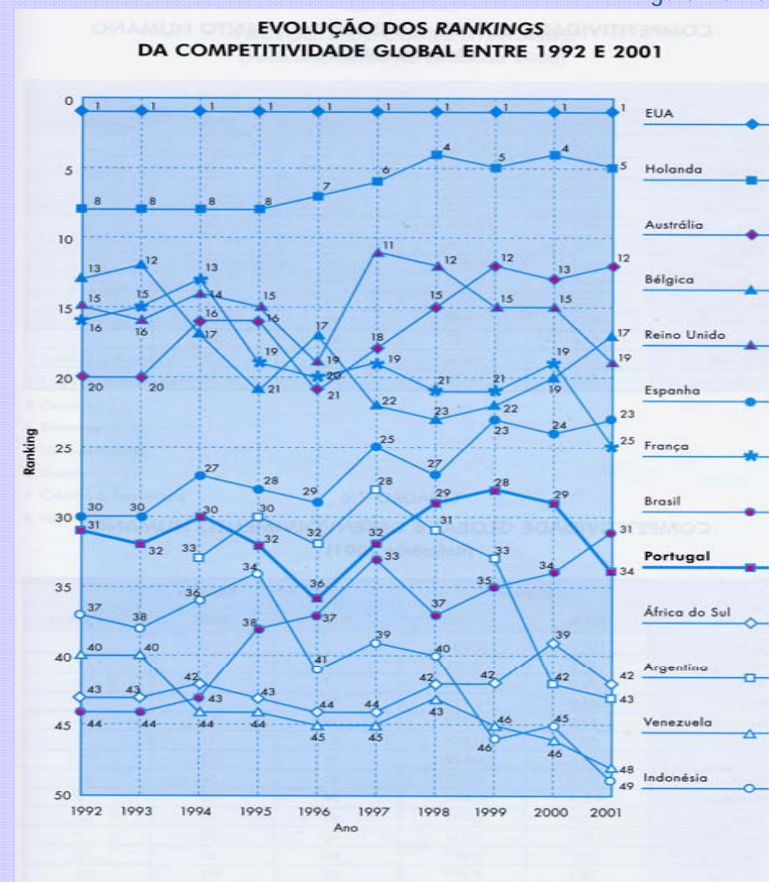
Figura DSA.2

RANKINGS DA COMPETITIVIDADE GLOBAL E DOS FACTORES DE COMPETITIVIDADE EM 1999 E 2000

Competitividade Global		Economia Nacional		Internacionalização		Governo		Finanças		Infra-estruturas		Gestão		Ciência & Tecnologia		População		
00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	00	99	
1	1	EUA	1	1	1	1	10	15	1	1	1	1	1	1	1	3	6	
4	5	Holanda	7	7	4	6	7	18	3	3	6	7	2	2	8	8	14	12
13	12	Austrália	11	16	29	28	4	8	9	10	4	4	11	16	18	16	6	11
15	15	Reino Unido	19	26	6	4	17	19	8	12	18	17	20	20	14	14	24	24
19	21	França	10	13	11	9	41	40	19	17	16	16	23	24	7	7	22	23
20	22	Bélgica	21	15	10	10	40	43	16	15	17	17	13	17	19	18	17	18
24	23	Espanha	23	24	14	14	18	13	20	14	23	23	30	23	26	26	25	22
29	28	Portugal	22	21	22	19	34	25	24	21	29	29	36	34	36	38	26	25
34	35	Brasil	38	32	34	36	27	27	36	39	35	35	26	33	35	40	40	41
39	42	África do Sul	36	35	44	42	24	32	33	32	33	33	28	35	45	44	47	47
42	33	Argentina	42	33	38	38	35	30	39	33	37	37	38	39	46	39	38	35
45	46	Indonésia	45	45	43	39	36	34	43	46	46	46	44	46	42	47	46	46
46	45	Venezuela	47	46	47	41	44	35	46	45	38	38	47	43	43	42	43	40

Fonte: Potencialidades de Cooperação para a Competitividade

Figura DSA.3

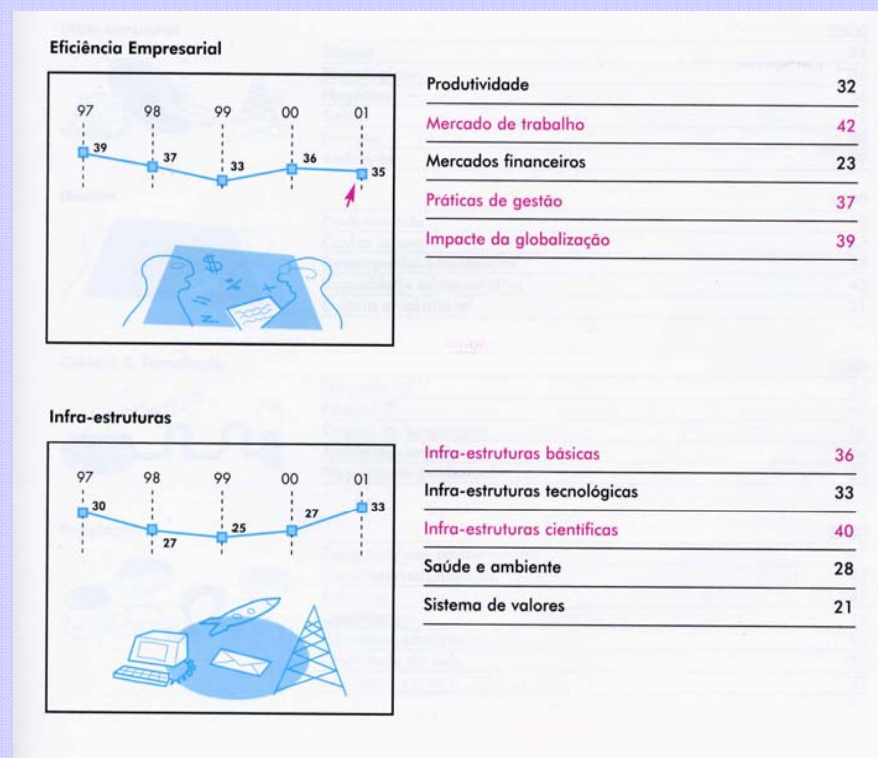
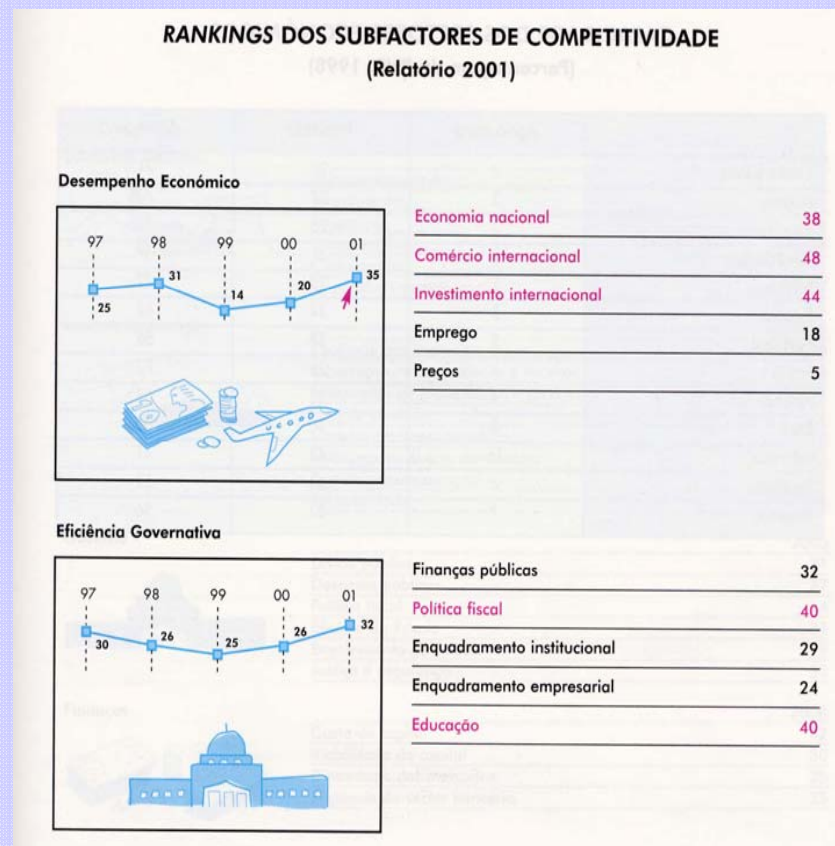




Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Figura DSA.4



Fonte: Potencialidades de Cooperação para a Competitividade



Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Os indicadores atrás apresentados evidenciam a necessidade de se proceder a melhorias estruturais, ao nível do país, com especial enfoque para:

- ▶ Uma política fiscal que permita gerar uma maior justiça social, penalizando menos os trabalhadores por conta de outrém e combatendo a evasão fiscal;
- ▶ O sistema de justiça, cuja lentidão é um factor negativo para o desenvolvimento e para a confiança das pessoas;
- ▶ A administração pública, com vista a reduzir drasticamente os efeitos nocivos da burocracia, da corrupção e da economia paralela;
- ▶ Uma aposta decidida da ligação dos ensinos secundário e superior ao sistema económico e social, com predomínio da qualidade;
- ▶ Uma reestruturação do sistema de saúde;
- ▶ Um maior desenvolvimento das comunicações inteligentes e do uso de TIC.

Adaptado de "Potencialidades de Cooperação para a Competitividade"



Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envoltente

Índice de Desenvolvimento Humano (IDH)

O índice de desenvolvimento humano (IDH) mede três dimensões básicas do desenvolvimento humano:

- ▶ Uma vida longa e saudável, medida pela esperança de vida à nascença;
- ▶ Conhecimento, medido pela taxa de alfabetização de adultos (com ponderação de dois terços) e pela taxa de escolarização bruta combinada do primário, secundário e superior (com ponderação de um terço);
- ▶ Um nível de vida digno, medido pelo PIB per capita (em USD PPC).

Pela análise da Figura DSA.5 verifica-se que Portugal ocupava em 2001 o vigésimo terceiro lugar do ranking, com o valor agregado de 0,896.

Figura DSA.5

MONITORIZAR O DESENVOLVIMENTO HUMANO: AUMENTAR AS ESCOLHAS DAS PESSOAS ...

Ordem do IDH *	País	Esperança de vida à nascença (anos) 2001	Taxa de alfabetização de adultos (% 15 anos e mais) 2001	Taxa de escolarização bruta combinada do primário, secundário e superior (%) 2000-01 ^b	PIB per capita (dól. PPC) 2001	Índice da esperança de vida	Índice da educação	Índice do PIB	Valor do índice de desenvolvimento humano (IDH) 2001	Ordem do PIB per capita (dól. PPC) menos ordem IDH ^c
Desenvolvimento humano elevado										
1	Noruega	78,7	- ^d	98 ⁺	29.620	0,90	0,99	0,95	0,944	4
2	Islândia	79,6	- ^d	91 ⁺	29.990	0,91	0,96	0,95	0,942	2
3	Suécia	79,9	- ^d	113 ⁺	24.180	0,91	0,99	0,92	0,941	15
4	Austrália	79,0	- ^d	114 ⁺	25.370	0,90	0,99	0,92	0,939	8
5	Holanda	78,2	- ^d	99 ⁺	27.190	0,89	0,99	0,94	0,938	3
6	Bélgica	78,5	- ^d	107 ⁺	25.520	0,89	0,99	0,92	0,937	5
7	Estados Unidos	76,9	- ^d	94 ⁺	34.320	0,86	0,97	0,97	0,937	-5
8	Canadá	79,2	- ^d	94 ⁺	27.130	0,90	0,97	0,94	0,937	1
9	Japão	81,3	- ^d	83 ⁺	25.130	0,94	0,94	0,92	0,932	5
10	Suíça	79,0	- ^d	88 ⁺	28.100	0,90	0,95	0,94	0,932	-3
11	Dinamarca	76,4	- ^d	98 ⁺	29.000	0,86	0,99	0,95	0,930	-5
12	Irlanda	76,7	- ^d	91 ⁺	32.410	0,86	0,96	0,96	0,930	-9
13	Reino Unido	77,9	- ^d	112 ⁺	24.160	0,88	0,99	0,92	0,930	6
14	Finlândia	77,8	- ^d	103 ⁺	24.430	0,88	0,99	0,92	0,930	3
15	Luxemburgo	78,1	- ^d	73 ⁺	53.780	0,88	0,90	1,00	0,930	-14
16	Austria	78,3	- ^d	92 ⁺	26.730	0,89	0,97	0,93	0,929	-6
17	França	78,7	- ^d	91 ⁺	23.990	0,90	0,96	0,91	0,925	3
18	Alemanha	78,0	- ^d	89 ⁺	25.350	0,88	0,96	0,92	0,921	-5
19	Espanha	79,1	97,7 ⁺	92 ⁺	20.150	0,90	0,97	0,89	0,918	5
20	Nova Zelândia	78,1	- ^d	99 ⁺	19.160	0,88	0,99	0,88	0,917	6
21	Itália	78,6	98,5 ⁺	82 ⁺	24.670	0,89	0,93	0,92	0,916	-5
22	Israel	78,9	96,0 ⁺	90 ⁺	19.890	0,89	0,93	0,88	0,906	6
23	Portugal	77,9	97,3 ⁺	92 ⁺	18.000	0,88	0,97	0,87	0,896	23
24	Grecia	78,1	97,3 ⁺	81 ⁺	17.440	0,89	0,93	0,86	0,892	7
25	Chipe	78,1	97,2 ⁺	74 ⁺	21.190	0,88	0,90	0,89	0,891	-3
26	Hong Kong, China (RAE)	79,7	93,5 ⁺	63 ⁺	24.850	0,91	0,83	0,92	0,889	-11
27	Barbados	76,9	99,7 ⁺	89 ⁺	15.560	0,87	0,96	0,84	0,888	9
28	Singapura	77,8	92,5 ⁺	75 ⁺	22.680	0,88	0,87	0,91	0,884	-7
29	Eslovénia	75,9	99,6 ⁺	83 ⁺	17.130	0,85	0,94	0,86	0,881	3
30	Coreia do Sul	75,2	97,6 ⁺	91 ⁺	15.090	0,84	0,96	0,84	0,879	7
31	Brunei	76,1	91,6 ⁺	83 ⁺	19.210	0,85	0,89	0,88	0,872	-4
32	República Checa	75,1	- ^d	76 ⁺	14.720	0,83	0,91	0,83	0,861	7
33	Malta	78,1	92,3 ⁺	76 ⁺	13.160	0,88	0,87	0,81	0,856	8
34	Argentina	73,9	96,9 ⁺	89 ⁺	11.320	0,81	0,94	0,79	0,849	11
35	Polónia	73,6	99,7 ⁺	88 ⁺	9.450	0,81	0,95	0,76	0,841	17
36	Seychelles	72,7 ⁺	91,0 ⁺	- ^d	17.030	0,80	0,87	0,86	0,840	-3
37	Barém	73,7	87,9 ⁺	81 ⁺	16.060	0,81	0,86	0,85	0,839	-2
38	Hungria	71,5	99,3 ⁺	82 ⁺	12.340	0,77	0,93	0,80	0,837	4
39	Eslováquia	73,3	100,0 ⁺	73 ⁺	11.960	0,80	0,90	0,80	0,836	5
40	Urugua	75,0	97,6 ⁺	84 ⁺	8.400	0,83	0,93	0,74	0,834	19
41	Estónia	71,2	99,8 ⁺	89 ⁺	10.170	0,77	0,96	0,77	0,833	7
42	Costa Rica	77,9	95,7 ⁺	66 ⁺	9.460	0,88	0,86	0,76	0,832	9
43	Chile	75,8	95,9 ⁺	76 ⁺	9.190	0,85	0,89	0,75	0,831	10
44	Catar	71,8	81,7 ⁺	81 ⁺	19.844 ⁺	0,78	0,82	0,88	0,826	-19
45	Lituânia	72,3	99,6 ⁺	85 ⁺	8.470	0,79	0,94	0,74	0,824	12
46	Kuwait	76,3	82,4 ⁺	54 ⁺	18.700 ⁺	0,86	0,73	0,87	0,820	-17
47	Croácia	74,0	98,4 ⁺	68 ⁺	9.170	0,82	0,88	0,75	0,818	7
48	Emiratos Árabes Unidos	74,4	76,7 ⁺	67 ⁺	20.530 ⁺	0,82	0,73	0,89	0,816	-25
49	Baumas	67,2	95,5 ⁺	74 ⁺	16.270 ⁺	0,70	0,88	0,85	0,812	-15
50	Letónia	70,5	99,8 ⁺	86 ⁺	7.730	0,76	0,95	0,73	0,811	11

Fonte: Relatório de Desenvolvimento Humano 2003



Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Envolvente Interna na RAM

No que respeita à situação interna da RAM pode-se salientar, de forma resumida, o seguinte conjunto de aspectos:

Indicadores Genéricos

Na tabela DSA.1 apresenta-se um conjunto de indicadores genéricos ao nível da economia, população, educação e conservação ambiental.

Tabela DSA.1

Variável	Período	Unidade	Valor
População	2001	Milhares	245
PIB Total	1999	Milhões Euros	2547
Repartição do PIB por Sectores			
Sector Primário	2001	%	13
Sector Secundário	2001	%	30
Sector Terciário	2001	%	57
PIB por Habitante	1999	% da Média Comunitária	72
Taxa de Actividade	2001	%	46
Taxa de Desemprego	2002	%	2,5
Taxa de Inflação	2001	Em % (excluindo habitação)	3,7
Analfabetos com 10 ou mais anos	2001	%	10
Sítios na Rede Natura 2000	2003	% do Território	27,5

Fontes: Eurostat, INE, Direcção Regional de Estatística, Dossier Candidatura Região Europeia 2004





Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Aspectos Gerais Relativos à Qualidade

- ▶ Existência de um microclima favorável à Qualidade na RAM, mormente materializado através de uma aposta e envolvimento do Governo Regional com cariz abrangente, traduzido nomeadamente na existência de um Conselho Regional para a Qualidade, numa Política Regional da Qualidade, na capacidade de mobilização para iniciativas neste domínio e na concretização do presente estudo.
- ▶ Os principais aspectos críticos identificados nos esforços de implementação da qualidade assentam essencialmente na dificuldade em: i) partilhar, comungar e trocar experiências; ii) compatibilizar necessidades de mudança com a história e tradição; iii) evitar uma certa proliferação de entidades e iniciativas, carecendo, por vezes, de uma visão de conjunto e de uma perspectiva integradora; iv) conseguir que os agentes económicos assumam, por si sós, uma maior aposta concertada no desenvolvimento da qualidade na RAM.





Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Cidadania

- ▶ O Ambiente e o Ordenamento do Território são elementos fundamentais para a qualidade de vida dos cidadãos e assumem-se como os pilares de um novo paradigma de desenvolvimento regional, uma vez que o modelo baseado na cultura do betão se encontra actualmente em fim de ciclo.
- ▶ A região tem vindo a registar um crescente aumento dos fluxos de tráfego, assistindo-se cada vez mais a um predomínio do transporte individualizado em detrimento do transporte colectivo.
- ▶ A região apresenta o segundo PIB per capita mais elevado do país, apenas sendo ultrapassado pela região de Lisboa e Vale do Tejo.
- ▶ A taxa de desemprego é, a par com a Região Autónoma dos Açores, a mais baixa do país.





Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Serviço Público

- ▶ A acção da Administração Pública Regional e Local tem uma influência determinante sobre todas as actividades, e em especial sobre aquelas por cujo exercício e desempenho é directamente responsável, designadamente por ser o maior empregador de recursos humanos, o maior consumidor de bens e o maior prestador de serviços da RAM.
- ▶ A sua visão estratégica, competências, capacidade de organização, eficiência e eficácia na gestão e forma de actuação no terreno têm reflexos determinantes na vida económica, social e cultural.
- ▶ O seu papel é decisivo para a Qualidade, Produtividade e Inovação na RAM.





Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

Empresas

- ▶ A estrutura do Tecido Empresarial da Região é dominada por Microempresas de natureza familiar, sendo muito reduzido o número de Médias e especialmente de Grandes Empresas.
- ▶ De acordo com um inquérito realizado no ano de 2000 a cerca de 400 empresas da Região (3 a 4% do universo empresarial), as Microempresas representavam 80% do total de empresas e, em conjunto com as Pequenas Empresas (até 50 trabalhadores e 7 milhões de euros de volume anual de facturação), representavam 97% do total das empresas e cerca de 75% quer do volume de emprego, quer da criação de riqueza pelo Sector Empresarial da Região.
- ▶ De acordo com o critério do volume de negócios, só havia na RAM, no ano 2000, 40 empresas (sendo 10 do Sector do Turismo) com um volume de negócios acima dos 5 milhões de euros, que podem considerar-se como Médias Empresas, e 8 (sendo 2 do Turismo) com um volume de negócios superior a 25 milhões de euros.
- ▶ Comércio, restauração, alojamento turístico e outros serviços convencionais são as actividades dominantes no Tecido Empresarial madeirense.
- ▶ Tirando a actividade turística, e salvo raras excepções (Vinho da Madeira, Bananas, Bordados), o mercado interno é o principal suporte da actividade empresarial desenvolvida.



Diagnóstico da Situação Actual

1. Caracterização Genérica da Envolvente

- ▶ O Turismo e a Construção de habitações e de infra-estruturas básicas, por si sós, mas especialmente enquanto actividades que são polarizadoras e dinamizadoras da actividade produtiva de bens e serviços, têm sido a base de sustentação do Nível de Vida crescente da população da RAM e portanto também a base de sustentação do crescimento de algumas Pequenas Indústrias e em especial do Comércio e dos Serviços, bem como da considerável dinâmica demográfica empresarial que se tem verificado na região nos últimos 5/10 anos.
- ▶ As novas iniciativas empresariais, tomadas por empresários já existentes, ou por novos empreendedores, pouco vieram alterar, o Paradigma Empresarial predominante da Região (Microempresas de natureza familiar sem grandes aspirações a um *up-grade* dimensional), geralmente associado a uma falta de sensibilidade aos factores dinâmicos de competitividade, nomeadamente no que toca à diversificação, qualidade e inovação.
- ▶ Enquanto o Modelo de Desenvolvimento baseado no crescimento do Turismo e da Construção não se esgotar, dificilmente as empresas, tendo Mercado assegurado, estarão receptivas de *motu* próprio à mudança do paradigma dimensional e de gestão.
- ▶ É de salientar a consolidação de diversos grupos económicos com visão estratégica de evolução e adopção de práticas modernas de gestão, frequentemente com projecção e inspiração internacionais.



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Indicadores de Desempenho

Território e Demografia

- Em 2001 a população residente na RAM representava 2,4% do total do país. No entanto o rácio entre a população residente e a área mostra que a Região tinha a maior densidade populacional do país, com perto de 311 habitantes por km².
- O crescimento demográfico registou um aumento de 2% em 2001 (Figura DSA.5) e a taxa de nupcialidade é a segunda mais elevada do país (Figura DSA.6).

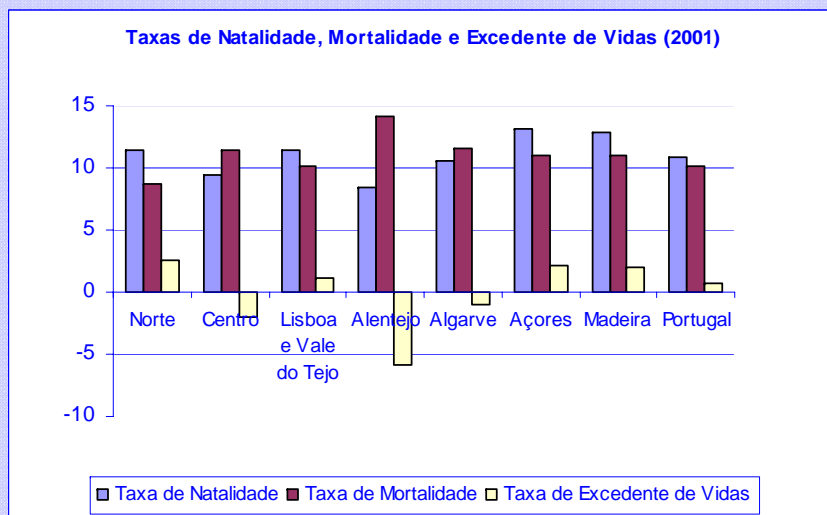


Figura DSA.5 (Dados: INE)

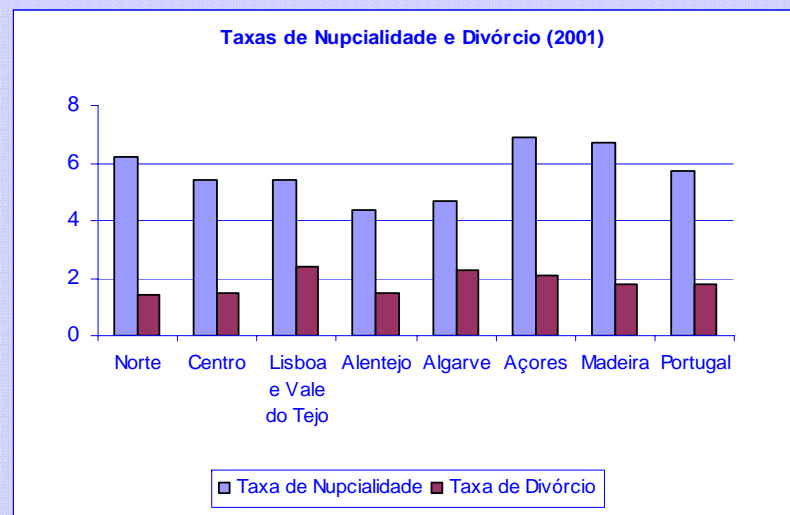


Figura DSA.6 (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Condições Económicas

- ▶ A RAM contribuiu em 1999 com 2,5% do PIB nacional. Para além da Região de Lisboa e Vale do Tejo, é a única região que apresenta valores do PIB per capita superiores à média nacional.
- ▶ De acordo com o INE, em 1999 e em termos de Rendimento Disponível Bruto per capita, as Regiões de Lisboa e Vale do Tejo, da Madeira e do Algarve apresentavam um índice superior à média nacional (100): 126, 103 e 102 respectivamente.
- ▶ A taxa de desemprego regista em 2002, a par com os Açores, o valor mais baixo do país (2,5%), sendo que a média nacional atingiu os 5,1%.
- ▶ Apesar das baixas taxas de desemprego, segundo o INE, a RAM, a par com a Região Centro, apresenta as menores proporções de empregados com qualificações mais elevadas, predominando as profissões com um nível médio e baixo de qualificações.

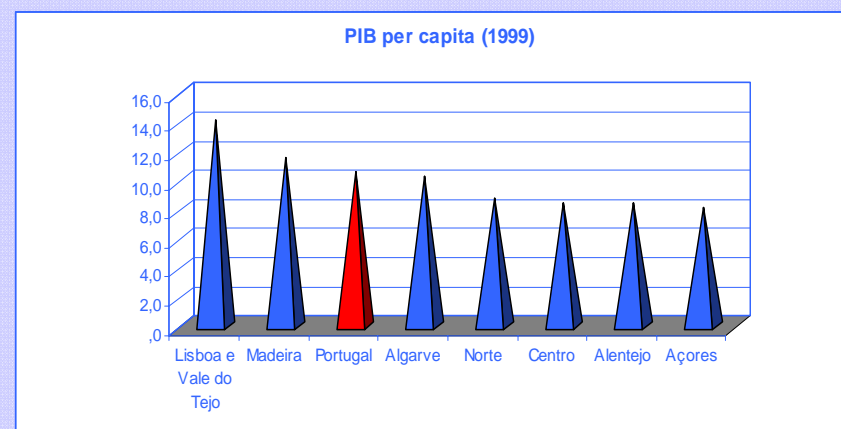


Figura DSA.7 (Dados: INE)

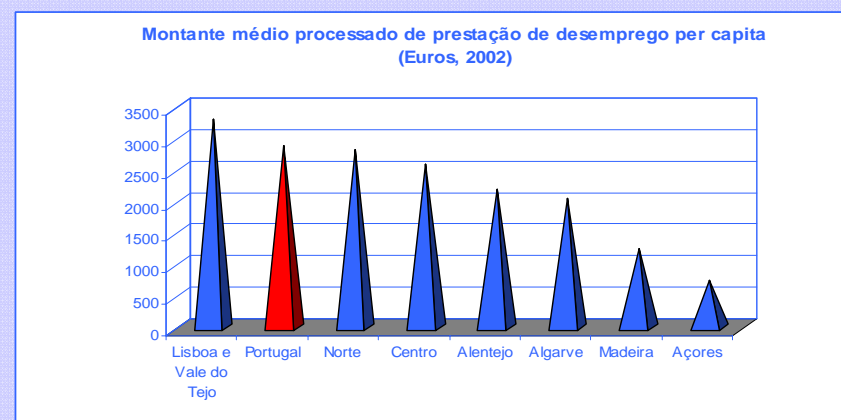


Figura DSA.8 (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Ambiente

- ▀ Pela análise da Figura DSA.9 verifica-se que na RAM a percentagem da população servida com sistemas de drenagem de águas residuais e com ETAR é inferior à média nacional.
- ▀ De acordo com os dados no INE, na RAM a maior percentagem das despesas das autarquias, em 2001, nos domínios de protecção e gestão do ambiente reportam à gestão de resíduos, seguindo-se a protecção da biodiversidade e da paisagem. No que respeita a esta segunda rúbrica a percentagem (cerca de 25%) é bastante superior à média nacional (11%).

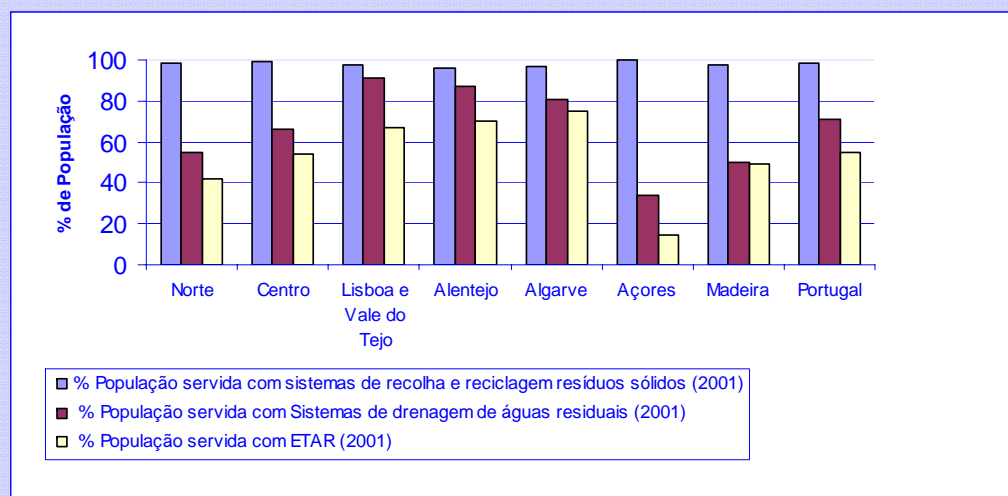


Figura DSA.9 (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Transportes

- A RAM era a região do país que registava, no ano 2000, a menor percentagem de agregados familiares que possuía automóvel próprio (Figura DSA.10). No entanto, foi a segunda região do país onde número de veículos vendidos por 1000 habitantes foi mais elevado.
- No que respeita aos transportes aéreos, o movimento de passageiros no aeroporto do Funchal cresceu, contrariamente ao que sucedeu nos aeroportos do continente, de 2000 para 2001, atingindo nesse o ano valor de 2214000 utilizadores. No que respeita ao aeroporto de Porto Santo o movimento de passageiros em 2001 foi de 176000 utilizadores.

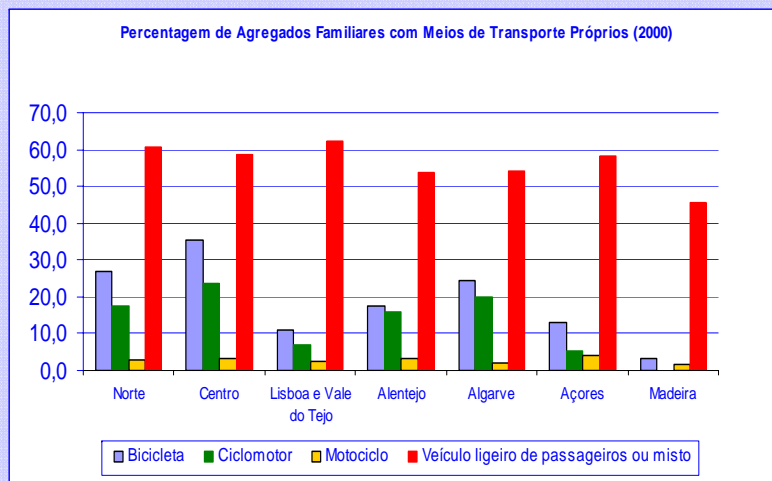


Figura DSA.10 (Dados: INE)

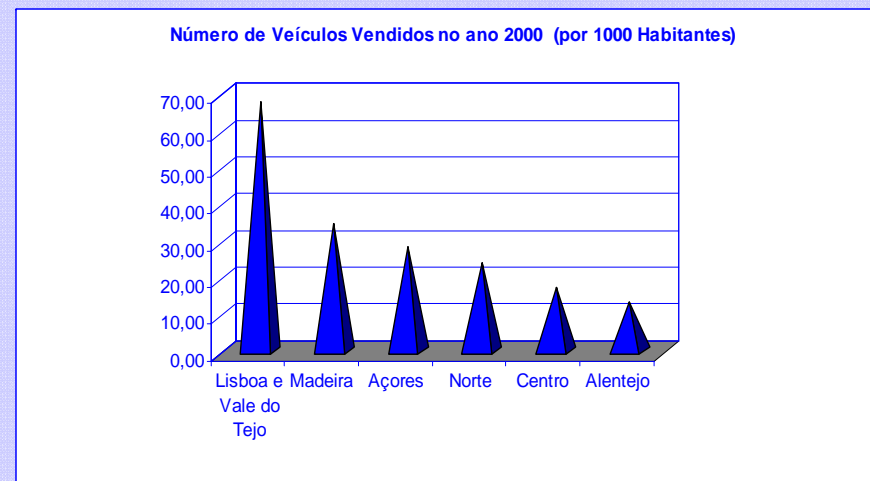


Figura DSA.11 (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Segurança

- Em 2001 foram registados pelas autoridades policiais na RAM 3483 crimes contra pessoas, 3876 crimes contra o património, 1152 crimes contra a vida em sociedade e 115 crimes contra o Estado.
- Em termos absolutos a Região apresenta, a par do Alentejo e dos Açores, o menor número de crimes. No entanto, numa base per capita o ranking altera-se, verificando-se mesmo, no caso dos crimes contra as pessoas, que o valor mais elevado é o encontrado na RAM.

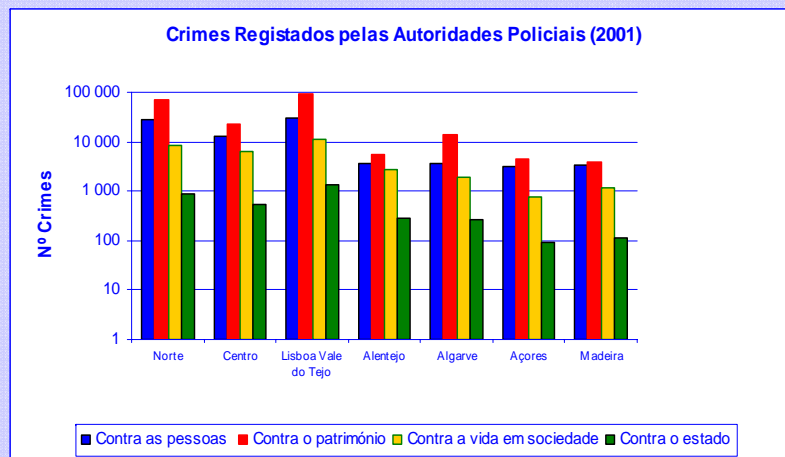


Figura DSA.12a (Dados: INE)

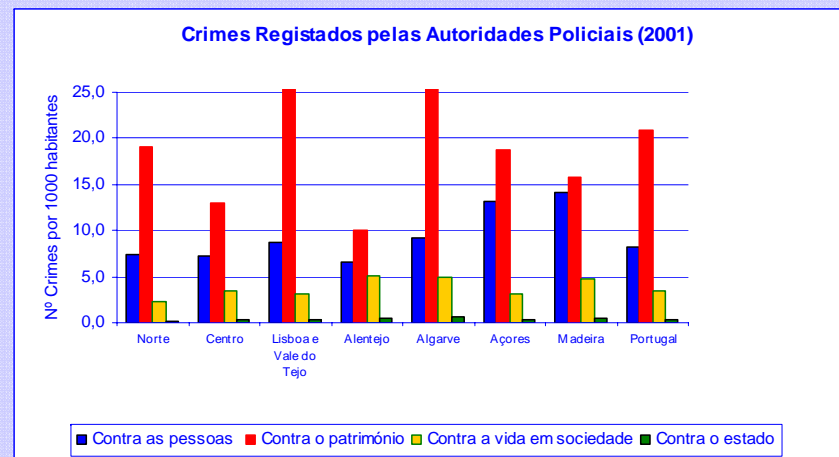


Figura DSA.12b (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Cultura e Recreio

- Apesar das despesas das autarquias em actividades culturais serem mais reduzidas na RAM, verifica-se que é a segunda região do país que possui mais bibliotecas, cinemas, museus, galerias de arte e publicações periódicas por 1000 habitantes.

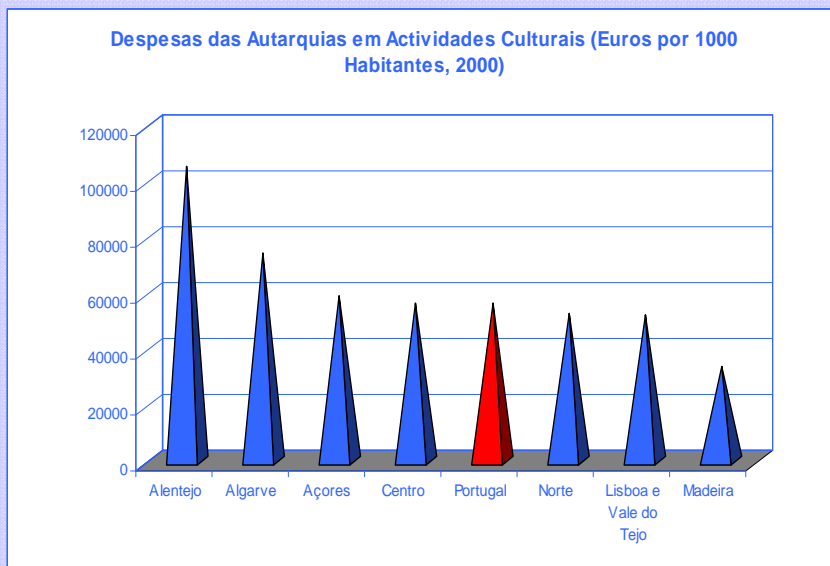


Figura DSA.13 (Dados: INE)

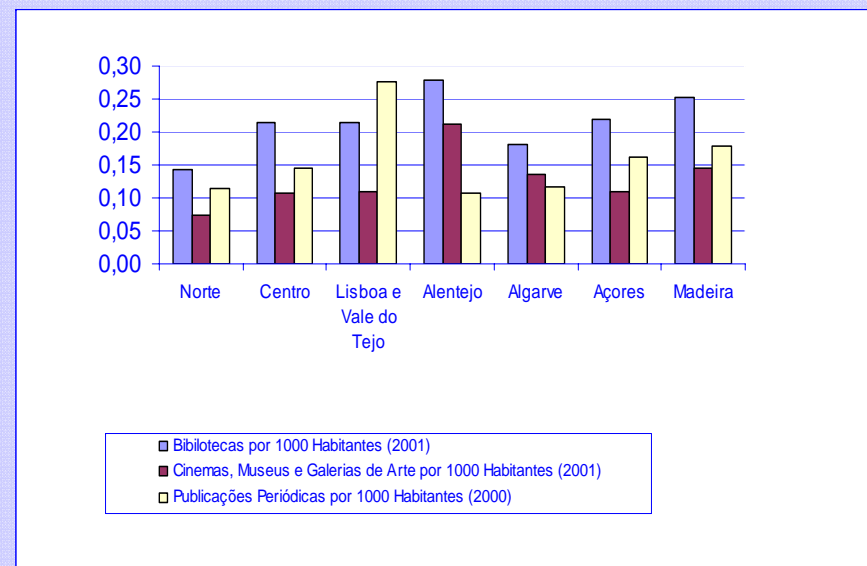


Figura DSA.14 (Dados: INE)



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Tecnologias de Informação e Comunicação

- Em Junho de 2003, 38,3% dos agregados domésticos portugueses possuíam computador e 21,7% ligação à Internet. Os agregados de Lisboa e Vale do Tejo são os que apresentam níveis de posse mais elevados, respectivamente de 44,7% e 26,9%. No ranking apresentado na figura DSA.15 (ordenado por percentagem de ligação à Internet) verifica-se que a RAM se situa na sexta posição, com 18,3% (32,9% de Computadores). Esta situação é ligeiramente diferente quando analisamos a percentagem de utilização de computadores e internet (figura DSA.16), onde a RAM, ao nível da utilização de Internet, se situa na quinta posição, com 21,4% (30,2% no que respeita à utilização de computadores).

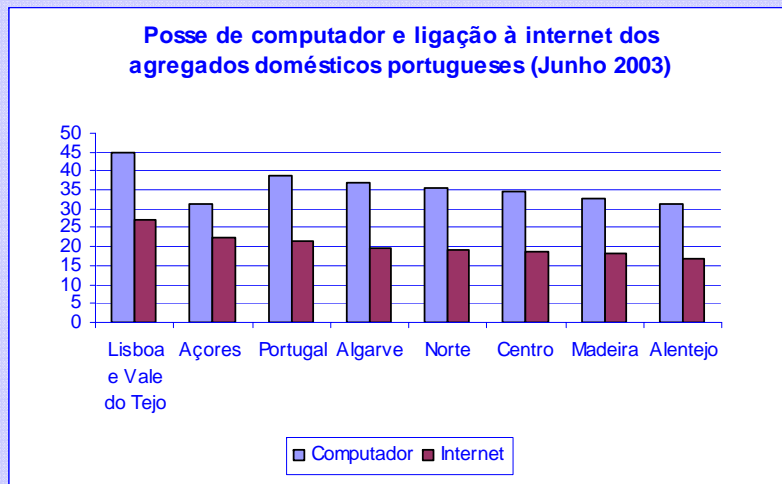


Figura DSA.15 (Dados: INE)

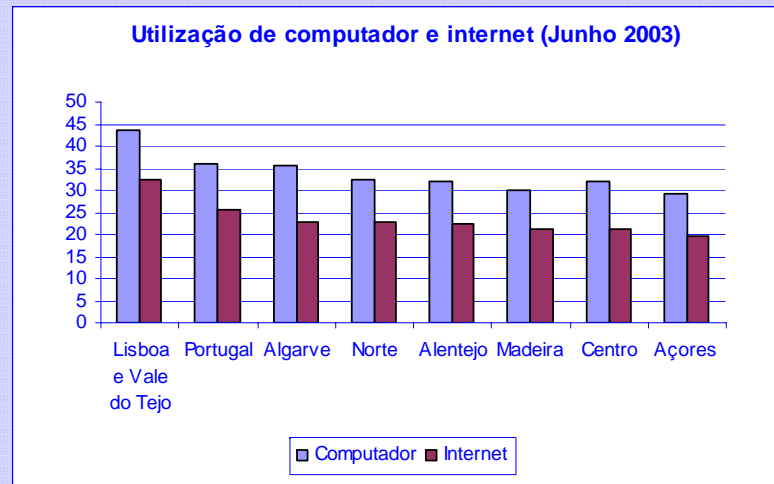


Figura DSA.16 (Dados: INE)





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Indicadores de Associativismo e Cultura da Qualidade

- ▶ No que respeita ao número de membros singulares da APQ e membros correspondentes do IPQ (dados de 2003) por 1000 habitantes, verifica-se que em ambos os casos a RAM ocupa o quinto lugar no conjunto das regiões portuguesas.

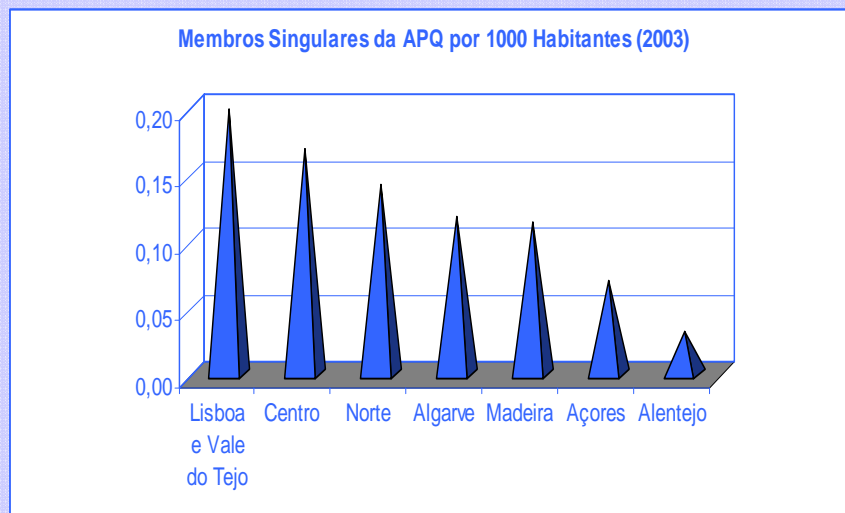


Figura DSA.17 (Dados: APQ, INE)

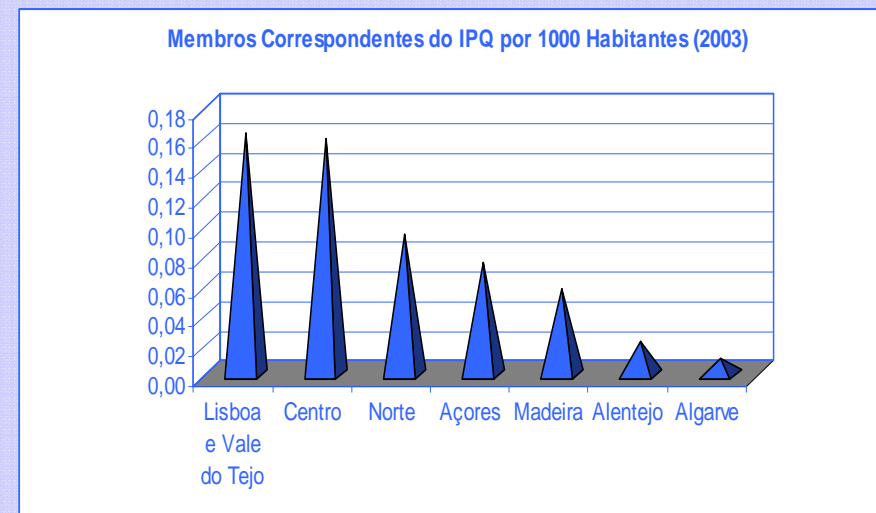


Figura DSA.18 (Dados: APQ, INE)





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Defesa do Consumidor

- Nas Tabelas DSA.2 e DSA.3 apresentam-se os indicadores relativos à actividade do Serviço de Defesa do Consumidor na RAM. Este serviço, colocado na dependência da Direcção Regional dos Recursos Humanos, abriu ao público no dia 15 de Março de 1999.
- Na Tabela DSA.3 pode observar-se que na maioria das resoluções das reclamações apresentadas houve mediação do SDC (60%).

Tabela DSA.2

Fonte: Serviço de Defesa do Consumidor

Forma de Resolução das Reclamações Apresentadas ao SDC					
Forma de Resolução	1999/2000	2001	2002	Total	%
O consumidor obteve informação do SDC	43	9	5	57	4
Houve mediação do SDC	81	275	413	769	60
O consumidor efectuou deligências	10	38	9	57	4
Houve desistência do processo	4	15	12	31	2
Houve desistência tácita	11	13	13	37	3
O processo foi encaminhado para a IRAE	17	6	0	23	2
O processo foi encaminhado para outras entidades	8	6	11	25	2
O processo foi encaminhado para contencioso	9	36	11	56	4
O processo está em tribunal	5	0	0	5	0
Existe mediação jurídica particular	0	2	3	5	0
O processo não é uma relação de consumo	13	2	2	17	1
Em análise	13	100	25	138	11
Impossibilidade de contactar o agente económico		1		1	0
Pretensão não conseguida		25		25	2
Rec/Informação		28		28	2
Total	214	556	504	1274	100





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Defesa do Consumidor

- Da Tabela DSA.3 pode observar-se que a maior percentagem de reclamações se prende com os bens de consumo não alimentares (18,8%), seguindo-se-lhe os bens imóveis (16,1%) e o ramo automóvel e afins (15%).

Tabela DSA.3

ÁREA DE INTERVENÇÃO DAS INFORMAÇÕES E RECLAMAÇÕES - SDC

Áreas de Intervenção	Ano 2000 ⁽¹⁾		Ano 2001		Ano 2002		Ano 2003		TOTAL			
	Inf. ⁽²⁾	Recl.	Inf.	Recl.	Inf.	Recl.	Inf.	Recl.	Informações	Reclamações		
Administração Pública		0	2	1	9	0	12	6	23	0,8%	7	0,4%
Animais		0	1	1	0	0	2	2	3	0,1%	3	0,2%
Assistência Médica		7	4	9	8	3	7	3	19	0,7%	22	1,2%
Bancos e Sociedades Financeiras		7	17	27	64	33	57	33	138	4,9%	100	5,4%
Bens Alimentares		3	12	6	16	4	26	1	54	1,9%	14	0,8%
Bens de Consumo não Alimentares		61	69	97	150	92	191	99	410	14,7%	349	18,8%
Bens Imóveis		10	63	112	160	84	224	93	447	16,0%	299	16,1%
Estações de Serviço / Postos de Abastecimento		0	2	1	1	3	5	1	8	0,3%	5	0,3%
Lavandaria, Tinturaria, Limpeza e afins		5	3	9	12	13	8	4	23	0,8%	31	1,7%
Ramo Automóvel e afins		15	34	97	122	84	163	83	319	11,4%	279	15,0%
Restauração e afins		0	1	2	7	9	6	1	14	0,5%	12	0,6%
Seguradoras		15	30	62	75	54	85	67	190	6,8%	198	10,7%
Serviços Essenciais		45	48	75	92	40	78	39	218	7,8%	199	10,7%
Serviços Funerários		0	0	0	0	2	1	0	1	0,0%	2	0,1%
Transportes		4	3	7	14	4	10	4	27	1,0%	19	1,0%
Vendas à Distância		22	8	32	61	57	127	123	196	7,0%	234	12,6%
Viagens, Turismo e Lazer		4	6	15	28	18	18	17	52	1,9%	54	2,9%
Não relação de consumo		16	42	3	253	4	354	6	649	23,3%	29	1,6%
TOTAL	0	214	345	556	1072	504	1374	582	2791	100,0%	1856	100,0%

⁽¹⁾ Período de 15 de Março de 1999 a 31 de Dezembro de 2000

⁽²⁾ Não se obteve dados para as Informações do Ano 2000

Fonte: Serviço de Defesa do Consumidor





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Defesa do Consumidor

Metrologia Legal

- ▶ Em finais do ano 2000 entrou em funcionamento o Laboratório de Metrologia da Madeira (LMM), que se encontra integrado na estrutura da DRCIE. Na Tabela DSA.4 podem visualizar-se as operações metrológicas realizadas pelo LMM nos últimos 4 anos.
- ▶ Presentemente encontram-se em análise, pela DRCIE, seis processos de qualificação de instaladores e/ou reparadores de instrumentos de medição.
- ▶ No que respeita à Qualificação dos Serviços Municipais de Metrologia, apenas a Câmara Municipal do Funchal (CMF) possui recursos, quer técnicos quer humanos, para poder desempenhar tais funções. O processo de candidatura apresentado pela CMF já obteve uma decisão final por parte do IPQ.

Tabela DSA.4

OPERAÇÕES DE CONTROLO METROLÓGICO					
Instrumentos de Medição	2000	2001	2002	2003	N.º de Operações de Controlo Metroológico
Instrumentos de Pesagem	83	130	253	355	821
CMAC'S	351	376	391	421	1539
Taxímetros	0	0	472	471	943
Contadores de Combustíveis	18	18	16	16	68
Manómetros Industriais	29	85	18	80	212
Manómetros para Pneumáticos de Veículos Automóveis	4	4	32	27	67
Massas	0	0	0	14	14
Total	485	613	1182	1384	3664

Fonte: Laboratório de Metrologia da Madeira





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Campanhas e Acções de Divulgação, Sensibilização e Formação em Qualidade

Acções Promovidas pelo Conselho Regional da Qualidade, Através da DRCIE/LMM

Fonte: Relatório da Qualidade na RAM 2000-2002

1. Seminários

- “Qualidade e Metrologia na RAM” (Maio 2001)
- “Os Desafios da Qualidade para o Século XXI” (Março 2002)
- “Qualidade em Portugal – Tendências, Qualificação e Formação” (Abril 2002)
- “O Papel da Metrologia para o Século XXI” (Novembro 2002)
- “Qualidade em Serviços Públicos” (Novembro 2002)
- “Qualidade na Construção” (Novembro 2002)
- “Segurança no Comércio, Indústria e Serviços – O Percurso para Uma Gestão Responsável” (Novembro 2002)
- “O Turismo e a Implementação de Sistemas de Gestão Ambiental (Dezembro 2002)
- “Os Novos Caminhos da Qualidade” (Maio 2003)
- “Qualidade nos Serviços Públicos” (Outubro 2003)
- “Qualidade na Hotelaria vs. Hotelaria de Qualidade” (Novembro 2003)

2. Semana da Qualidade 2001

Decorreu entre 12 e 16 de Novembro de 2001 e incluiu os seguintes temas: Qualidade no Turismo, Fórum sobre Qualificação, Acreditação de Laboratórios, Gestão Ambiental na Indústria.

3. Ano da Qualidade 2002

O “Ano da Qualidade” teve como objectivo sensibilizar os agentes económicos e sociedade em geral e integrou o Dia Mundial da Qualidade (14 de Novembro) e a Semana Europeia da Qualidade (11 a 17 de Novembro).

4. Participação em Feiras

- Expomadeira 2000
Procedeu-se à divulgação do Laboratório de Metrologia da Madeira (LMM).
Infotur (edições de 2000 e de 2001)
Foram abordadas as actividades desenvolvidas pelo LMM.
- Expomadeira 2002
Procedeu-se mais uma vez à divulgação do LMM.
- Expo Porto Santo 2002
Procedeu-se à divulgação, desta vez na ilha do Porto Santo, do trabalho desenvolvido pelo LMM.
- FIC 2002
Foi abordada a temática da certificação de produtos.

5. Acções de Sensibilização Específicas para Laboratórios

- Ciclo de Acções de Melhoria/Sensibilização em Acreditação, Segurança e Metrologia em Laboratórios:
 - 1.1. “Sensibilização em Acreditação segundo a NP EN ISO/IEC 17025” (Maio 2002)
 - 1.2. “Gestão de Riscos em Laboratórios” (Outubro 2002)
2. “Auditorias a Laboratórios” (Maio e Junho 2003)
3. “Estatística Aplicada a Laboratórios (Setembro e Outubro 2003)

6. Visitas ao Exterior

- Visita ao Laboratório do Instituto Geológico e Mineiro (2002)
- Visita ao Laboratório Oficial de Metrologia da Galiza (2002)





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Campanhas e Acções de Divulgação, Sensibilização e Formação em Qualidade

Acções Promovidas pelo Serviço de Defesa do Consumidor

Tabela DSA.5

Acções de Informação / Divulgação	1999/ 2001	2002	2003
Sessões de Informação em Escolas	26	-	-
Visitas de estudo ao SDC	2	-	-
Apoio Técnico a alunos, monitores e consumidores	22	-	-
Seminários Temáticos	9	-	-
Jornadas periódicas sobre consumo	2	-	-
Participação em Feiras	6	2	-
Participação em Programas de TV	2	15	12
Participação em Programas de Rádio	42	9	20
Produção e colaboração em artigos para a comunicação social	15		-
Comemorações do Dia Mundial do Consumidor	3	1	-
Acções de Formação	18	55	75

Fonte: Relatório da Qualidade na RAM 2000-2002

Acções Promovidas pela Direcção Regional da Administração Pública e Local

A Direcção Regional da Administração Pública e Local tem vindo a desenvolver uma série de acções de formação ao nível dos Serviços Públicos, com o intuito de sensibilizar os diversos colaboradores para a implementação de Sistemas da Qualidade.

Temas Abordados entre 2000 e 2003

- ▀ Os Factores de Qualidade nos Serviços Públicos;
- ▀ Gestão da Qualidade Total;
- ▀ Implementação de Sistemas da Qualidade;
- ▀ Certificação de Sistemas da Qualidade;
- ▀ Gestão por Processos;
- ▀ Comportamento Organizacional;
- ▀ CAF.

Tabela DSA.6

	2000	2001	2002	TOTAL
N.º FORMANDOS	37	38	42	117



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Cobertura dada à Qualidade em Planos Curriculares

Universidade da Madeira

- ▶ Curso de Pós-Graduação em “Gestão da Qualidade”.
- ▶ Curso de Pós-Graduação em “Direito do Consumo”.

Escola Profissional Cristóvão Colombo

Integração de um módulo de Qualidade na disciplina de Área de Integração do terceiro e último ano de cada curso, abordando aspectos relacionados com:

- ▶ Conceito de Qualidade;
- ▶ A Qualidade na Óptica da Normalização;
- ▶ Metodologias/Filosofias de Gestão da Qualidade;
- ▶ Metrologia e Calibração;
- ▶ Como controlar a Qualidade;
- ▶ Ferramentas Organizacionais da Qualidade.





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Medidas de Percepção

Percepção dos Cidadãos Acerca do País

O projecto “Estado da Nação” tem por objectivo central criar um espaço aberto de participação através do qual os portugueses podem apresentar as suas opiniões sobre a sociedade portuguesa.

Nas Tabelas DSA.7 a DSA.9 apresenta-se a síntese dos resultados da consulta efectuada em 2003, no que respeita às prioridades de actuação, a importância atribuída aos vários itens e opinião quanto ao seu estado actual.

Tabela DSA.7

Fonte: Estado da Nação 2003

Temas	Prioridade			
	2003	2002	2001 ¹	2003-2002
1 Saúde	7,66	7,86 (1)	7,98 (1)	-0,32
2 Economia	7,64	7,54 (4)	7,02 (7)	0,10
3 Educação	7,47	7,45 (5)	7,40 (5)	0,02
4 Segurança	7,31	7,55 (3)	7,78 (2)	-0,24
5 Justiça	7,28	7,56 (2)	7,56 (4)	-0,28
6 Toxicodependência	7,21	7,25 (6)	7,65 (3)	-0,04
7 Cidadania	6,70	6,81 (7)	-	-0,11
8 Política	6,17	6,04 (8)	5,75 (10)	0,13
9 Integração Europeia	6,02	6,03 (9)	5,68 (11)	-0,01

Nota: escala de 1 a 10, em que 10 representa a prioridade mais elevada.

Tabela DSA.9

Fonte: Estado da Nação 2003

Temas	Estado			
	2003	2002	2001	2003-2002
1 Saúde	4,48	4,09	3,73	0,39
2 Economia	3,60	3,65	4,50	-0,05
3 Educação	4,66	4,59	4,64	0,07
4 Segurança	4,66	4,28	3,26	0,38
5 Justiça	4,61	4,00	3,88	0,61
6 Toxicodependência	3,73	3,34	2,98	0,39
7 Cidadania	4,99	4,95	-	0,04
8 Política	3,56	3,51	3,98	0,05
9 Integração Europeia	5,43	5,42	5,70	0,01

Nota: escala de 1 a 10, em que 1 corresponde a “está muito mal” e 10 corresponde a “está muito bem”.

Tabela DSA.8

Fonte: Estado da Nação 2003

Temas	Importância			
	2003	2002	2001	2003-2002
1 Saúde	9,37	9,35	9,29	0,02
2 Economia	8,20	8,06	8,05	0,14
3 Educação	9,13	9,06	9,18	0,07
4 Segurança	8,78	8,87	8,45	-0,09
5 Justiça	8,77	8,58	8,55	0,19
6 Toxicodependência	7,69	7,52	7,93	0,17
7 Cidadania	7,91	8,09	-	-0,18
8 Política	5,78	5,63	5,44	0,15
9 Integração Europeia	7,06	7,17	6,80	-0,11

Nota: escala de 1 a 10, em que 1 corresponde a “nada importante” e 10 corresponde a “muito importante”.





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Medidas de Percepção

Qualidade de Vida

Nas Tabelas DSA.10 e DSA.11 apresenta-se a síntese de um estudo efectuado pelo Jornal Expresso, onde foram analisadas 45 cidades e 3 vilas portuguesas, de acordo com a qualidade de vida que proporcionam, tendo sido atribuída, por um conjunto de repórteres, uma classificação numa escala de 0 a 20 a um conjunto de 5 itens. A cidade do Funchal, com 185 pontos, ocupa o 20º lugar do ranking. Pela análise da Tabela DSA.6 verifica-se que os itens onde a distância à cidade que obteve a classificação mais elevada é maior são a oferta cultural e os equipamentos sociais, seguindo-se a fluidez do trânsito, densidade urbana e os espaços desportivos. Por outro lado, a cidade obtém o máximo no que se refere ao alojamento turístico. Um aspecto onde o Funchal apresenta igualmente uma situação de realçar, na óptica da equipa de projecto, prende-se com a limpeza das vias públicas que foi possível testemunhar.

No Anexo 3 fazemos referência a outras abordagens e estudos relacionados com a monitorização da qualidade de vida dos cidadãos.

Tabela DSA.10

Fonte: Jornal Expresso

Item	Funchal	Máximo		Distância ao Máximo
		Valor	Cidade/Vila	
Acessibilidades	13	18	Lisboa	5
Sinalética	10	15	Évora e Figueira da Foz	5
Fluidez de Trânsito	8	15	Bragança	7
Oferta Cultural	10	18	Lisboa	8
Espaços Verdes	12	18	Sintra	6
Densidade Urbana	8	15	Amarante, Bragança, Chaves, Évora, Lagos, Mirandela, Sintra	7
Comércio	15	17	Braga e Lisboa	2
Contacto com Água	16	18	Aveiro	2
Espaços Desportivos	11	18	Lisboa	7
Estacionamento	9	15	Bragança	6
Segurança	14	16	Chaves	2
Animação Nocturna	15	18	Lisboa	3
Alojamento Turístico	19	19	Funchal	0
Restauração	16	17	Évora	1
Equipamentos Sociais	9	17	Coimbra	8
TOTAL	185	254		69



Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Tabela DSA.11

Fonte: Jornal Expresso

Posição	Cidade/Vila	Total	Posição	Cidade/Vila	Total	Posição	Cidade/Vila	Total
1	Évora	213	14	Mirandela	191	23	Guarda	182
2	Lisboa	212	14	Tavira	191	23	Peniche	182
3	Figueira da Foz	211	15	Albufeira	190	23	Setúbal	182
4	Bragança	209	16	Sintra	189	24	Amarante	178
5	Cascais	207	16	Tomar	189	25	Faro	175
6	Aveiro	205	17	Covilhã	188	26	Gondomar	169
7	Chaves	200	18	Elvas	187	26	Portimão	169
8	Coimbra	199	18	Oeiras	187	27	Vila Nova de Gaia	168
9	Porto	198	18	Vila Real de Stº António	187	28	Portalegre	167
10	Beja	197	19	Almada	186	29	Loures	164
11	Lagos	196	19	Castelo Branco	186	30	Santarém	163
12	Braga	195	20	Funchal	185	31	Loulé	157
12	Vila Real	195	21	Ponta Delgada	184	32	Amadora	155
13	Viseu	193	21	Viana do Castelo	184	33	Peso da Régua	154
14	Guimarães	191	22	Barreiro	183	34	Quarteira	140
14	Matosinhos	191	22	Leiria	183	35	Odivelas	128





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Medidas de Percepção

Ordenamento Territorial na RAM

Na Tabela DSA.12 apresentam-se os resultados de um inquérito realizado recentemente a um conjunto de nove entidades ligadas ao Planeamento do Desenvolvimento, Ordenamento do Território e Gestão dos Fundos Comunitários:

► 87,3% das respostas apontam para a necessidade de melhorias no conjunto dos 7 indicadores.

- 50,8% das respostas apontam para a necessidade de muitas melhorias.
- 36,5% das respostas apontam para a necessidade de poucas melhorias.

Tabela DSA.12

MATRIZ DE RESULTADOS						
Vertentes	Propriedades	Ponto Forte	Carece de Melhorias		NS/NR	
			Poucas	Muitas		
1. ORDENAMENTO						
1.1. Normativos	1.1.1. Estado de Actualização	0	4	4	1	
	1.1.2. Grau de Vinculação	0	3	5	1	
	1.1.3. Níveis de Cumprimento	0	3	5	1	
	SubTotal	0	10	14	3	
1.2. Órgãos	1.2.1. Coerência do seu posicionamento em relação ao Quadro Orgânico do Planeamento	0	3	5	1	
	1.2.2. Capacidade do Exercício do Poder Vinculativo	0	3	5	1	
	1.2.3. Grau de Integração, a nível global, dos Níveis Sectoriais de Ordenamento	0	3	4	2	
	SubTotal	0	9	14	4	
1.3. Instrumentos	1.3.1. Grau de Clareza na Hierarquização dos Instrumento de Ordenamento	0	4	4	1	
TOTAL		0	23	32	8	





Diagnóstico da Situação Actual

2. Situação Actual: Cidadania

Medidas de Percepção

Perspectivas de Necessidades de Formação Profissional

Fonte: "Inquérito às Necessidades de Formação Profissional das Empresas 2000-2002" na RAM, realizado pela Secretaria Regional da Educação.

Em cerca de 760 Empresas da Região (85% das quais com menos de 50 trabalhadores), mais de metade (52,2%) reconheceu ter necessidades de Formação:

- ▶ As Empresas em expansão manifestaram maioritariamente necessidades de Formação Profissional (60%).
- ▶ Das Empresas em recessão, apenas 30,2% indicaram possuir necessidades de Formação Profissional.
- ▶ Um elevado número de Empresas (40%) revelou ter falta de Mão-de-Obra Qualificada.
- ▶ Foram as Empresas com Encomendas em crescimento, Produtividade elevada e com Processos Tecnológicos Inovadores que manifestaram ter necessidades de Formação Profissional.
- ▶ Das Empresas com nível de Produtividade "baixo" ou "suficiente", 52% indicaram não possuir necessidades de Formação Profissional.
- ▶ Apenas 21,4% das Empresas com necessidades de Formação Profissional afirmaram dispor de um Plano de Formação.
- ▶ Quase 1/3 dos inquiridos (29,8%), que revelaram não ter necessidades de Formação Profissional, reconheceram que preferem manter o pessoal ocupado em detrimento de Acções de Formação.
- ▶ 82% das Empresas com necessidades de Formação prefere formar o Pessoal dos respectivos Quadros e 32% prefere recrutar Pessoal com Formação.
- ▶ Mais de 80% revelou ter necessidades de Formação a curto prazo.
- ▶ Por ordem decrescente os Sectores que revelaram maiores necessidades de Formação Profissional foram a Hotelaria/Restauração e Turismo, Administração/Gestão, Relações Públicas/Marketing/Publicidade, Comércio, Saúde, Banca e Seguros, Informática, Serviços Pessoais e à Comunidade, Qualidade e Construção Civil e Obras Públicas.
- ▶ A previsão do número de participantes a abranger por Acções de Formação motivadas pela introdução de Novas Tecnologias correspondeu a apenas 10,6% do volume global de necessidades (1.324 formandos).
- ▶ Foi na área das TIC que os inquiridos mostraram ter necessidade de considerar maior número de participantes em Acções de Formação.





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Indicadores de Desempenho

Saúde

- Em 2001, a RAM, a par com os Açores, possuía o rácio mais elevado de hospitais por 1000 habitantes. Já no que respeita ao número de centros de saúde, ocupava o quinto lugar.

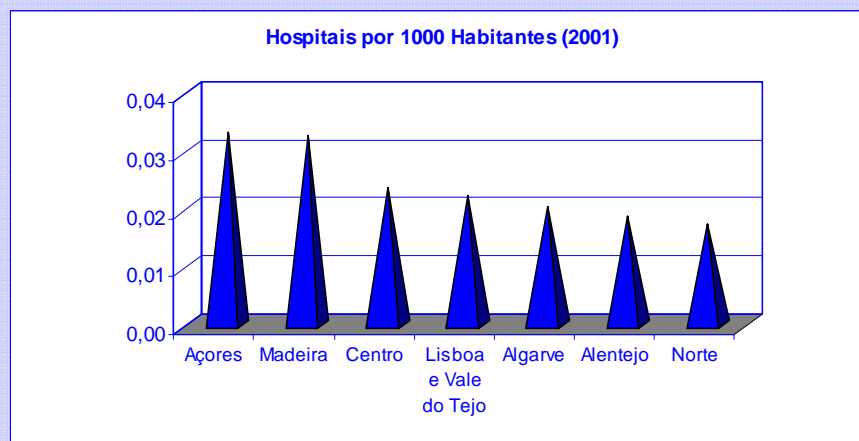


Figura DSA.19 (Dados: INE)

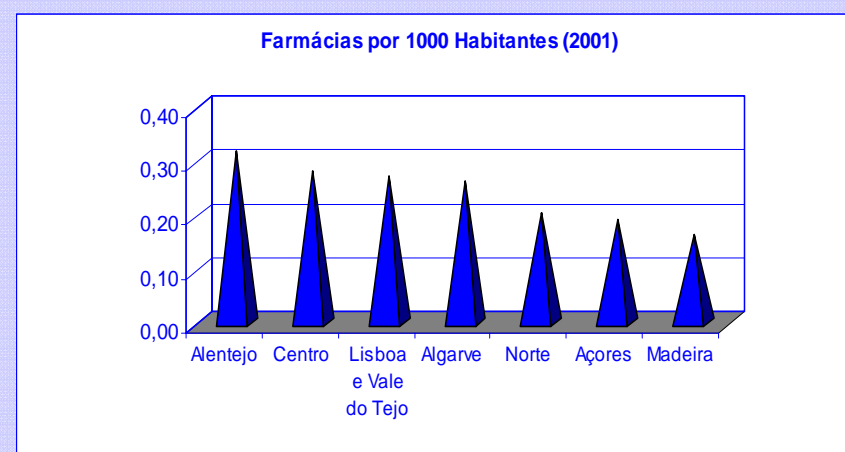


Figura DSA.20 (Dados: INE)

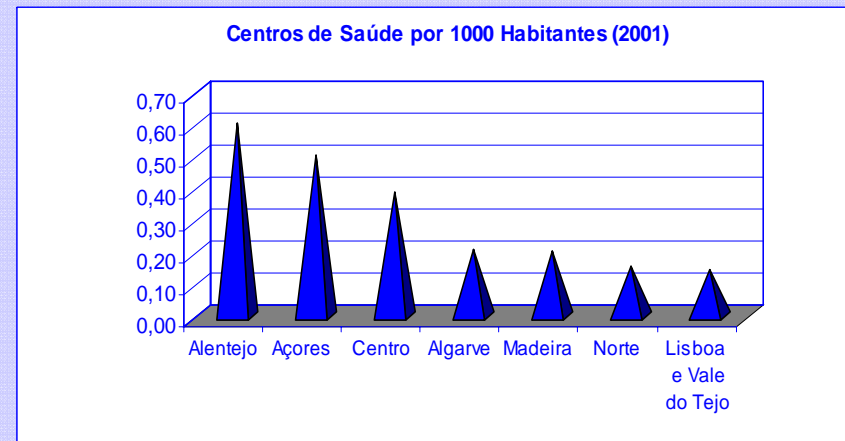


Figura DSA.21 (Dados: INE)





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Saúde

- ▶ A RAM apresentava em 2001 o maior número de pessoal de enfermagem por 1000 habitantes, e era também a região que apresentava o maior número de dias por internamento.

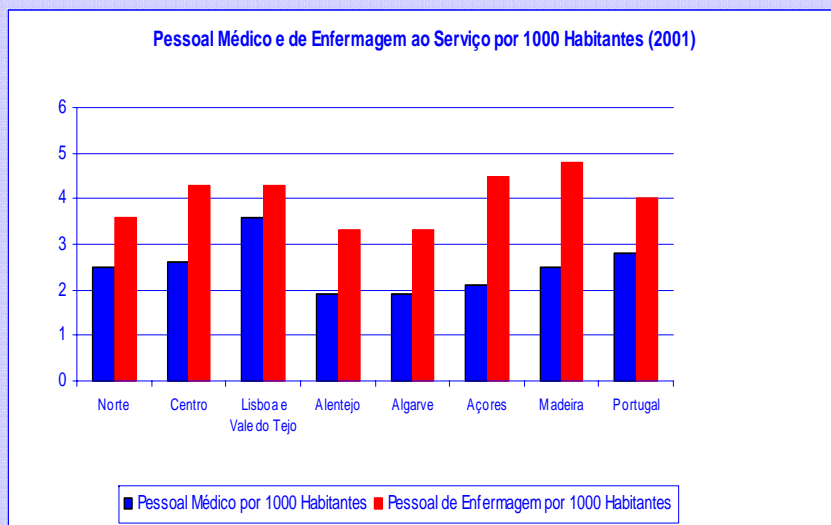


Figura DSA.22 (Dados: INE)

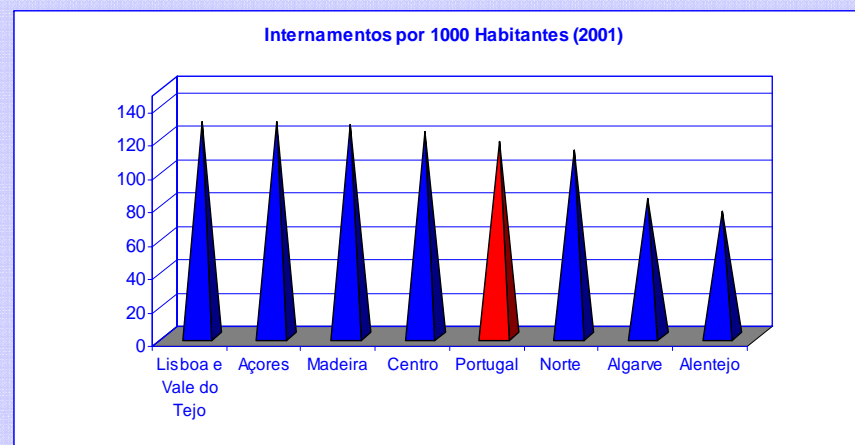


Figura DSA.23 (Dados: INE)

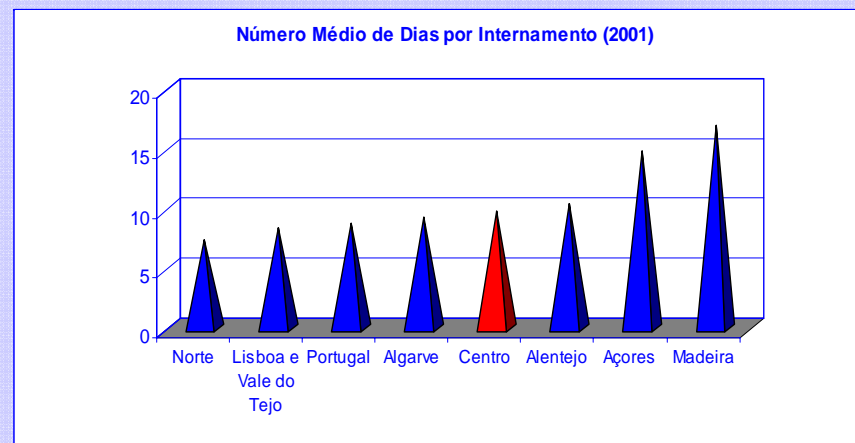


Figura DSA.24 (Dados: INE)

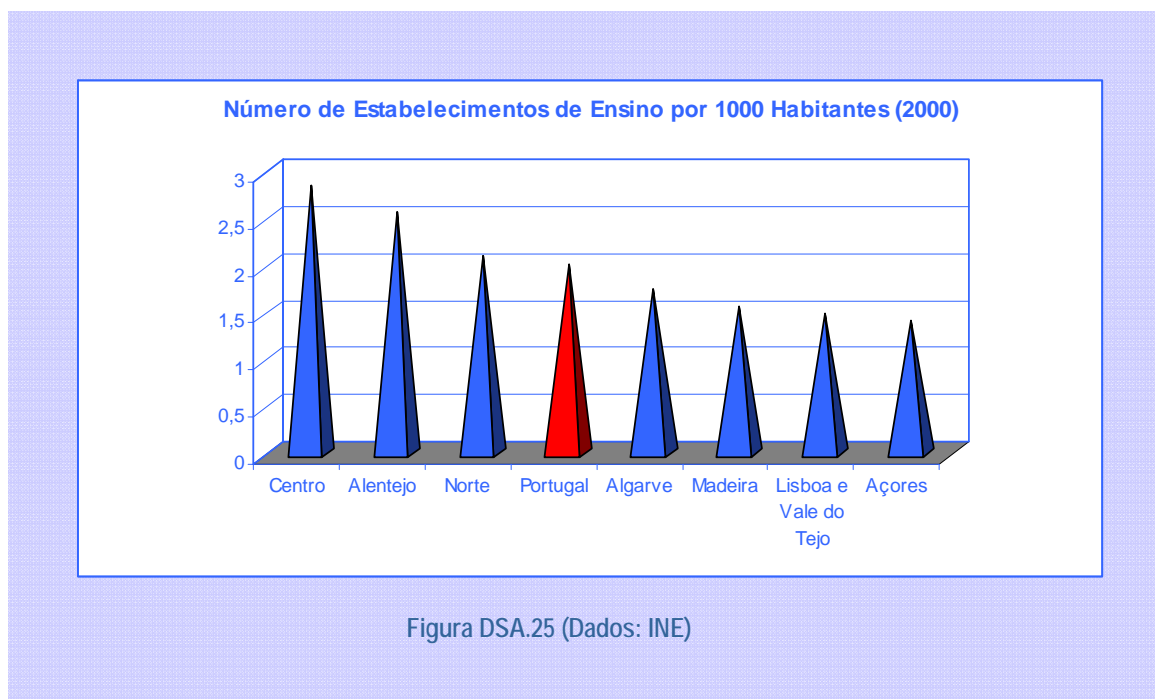


Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Educação

- No ano lectivo 1999/2000 a RAM apresentava um número de estabelecimentos de ensino por 1000 habitantes inferior à média nacional. No que respeita ao níveis de educação na Região, verificou-se um aumento significativo entre 1991 e 2001 da percentagem de indivíduos com habilitações ao nível do ensino superior. O valor da Região (7,4%) é, contudo, inferior à média nacional (10,7%), conforme se mostra na Tabela DSA.13.





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Educação

Tabela DSA.13 (Dados: Censos 2001- Resultados Definitivos)

NUTS	Analfabetos com 10 ou mais anos	Nenhum nível de ensino	1.º CEB	2.º CEB	3.º CEB	Ensino Secundário	Ensino Superior
Portugal	7,5	13,2	32,5	11,6	10,1	14,5	10,7
Continente	7,4	13,1	32,4	11,5	10,0	14,6	10,8
Norte	6,9	13,0	35,0	14,1	10,0	12,1	8,9
Centro	9,0	14,1	34,7	11,2	9,5	12,6	8,9
Lisboa e Vale do Tejo	4,9	11,0	27,1	9,0	10,8	20,4	16,8
Alentejo	12,6	17,3	31,6	9,8	8,9	12,4	7,3
Algarve	8,6	13,6	31,5	10,0	10,8	16,5	9,1
R.A. Açores	7,5	13,0	36,4	14,2	11,1	11,0	6,7
R.A. Madeira	10,0	15,7	32,0	11,9	10,5	12,6	7,4

Estes valores representam a percentagem da população que frequentou o sistema de ensino até ao correspondente nível máximo indicado.





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Autarquias

- No ano de 2001, segundo o INE, as receitas correntes dos municípios representavam, em média, 54% do total das receitas, valor superior ao registado na RAM.
- No lado da despesa as regiões dos Açores, Madeira e Alentejo apresentaram uma proporção de despesas com pessoal nas despesas correntes acima da média nacional (60%, 59% e 56% respectivamente).
- No mesmo ano, cerca de 70% das despesas de capital dos municípios referiam-se a investimentos, sendo que na RAM este valor foi superior a 80%.

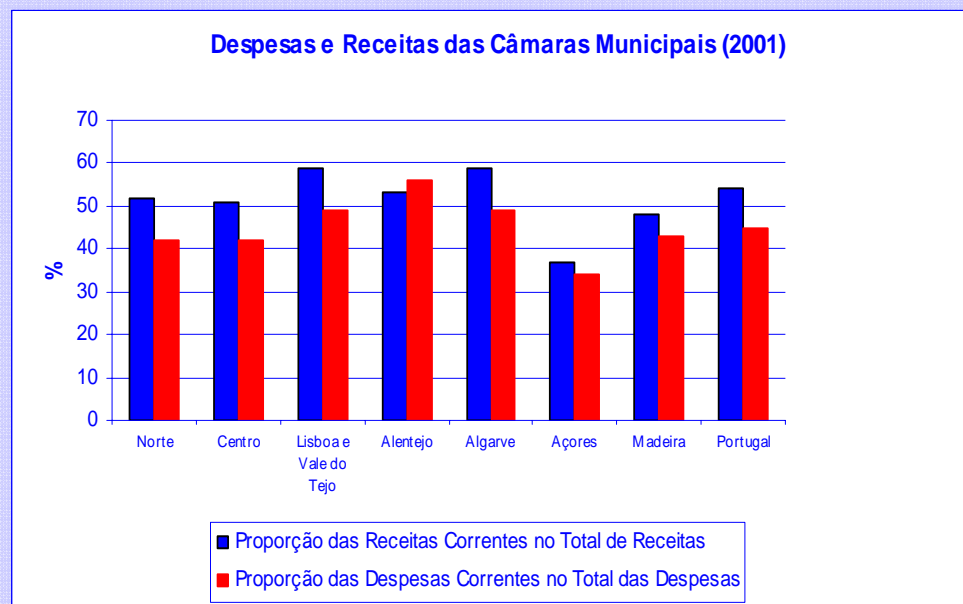


Figura DSA.26 (Dados: INE)





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Recursos Humanos na Administração Pública

- Analizando os recursos humanos da Administração Regional da Madeira, constata-se que, juntamente com a Região Autónoma dos Açores e o Alentejo, é uma NUT II que ultrapassa a média nacional de emprego público (716.418 empregados, representando 14,8% da população nacional empregada).
- A tabela DSA.14, cujos dados se reportam a 1 de Janeiro de 2000 e que ilustra o peso do sector público na economia da Região justifica, evidencia a necessidade de uma aposta forte neste sector ao nível da qualidade para reforço da mesma na RAM.

Tabela DSA.14

NUT II	POPULAÇÃO EMPREGADA	EMPREGO PÚBLICO	% EMPREGO PÚBLICO	PESO NUT NO EMPREGO PÚBLICO NACIONAL
Madeira	116. 300	24. 170	20,6%	3,6%
Açores	98. 500	21. 000	20,4%	3,2%
Norte	1. 770. 500	183. 800	10,2%	27,7%
Centro	960. 500	112. 000	10,3%	16,9%
Lx Vale Tejo	1. 586. 000	253. 200	14,2%	38,2%
Alentejo	216. 400	41. 900	16,0%	6,3%
Algarve	260. 100	27. 300	10,3%	4,1%

Fontes: Administração Pública em números, MREAP – 2000; Estatísticas Emprego INE.





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Recursos Humanos na Administração Pública

- ▶ Ainda que os imperativos inquestionáveis de contenção do défice público, concretamente no que concerne às despesas correntes fixas com as remunerações certas e permanentes do funcionalismo, não estão reunidas ainda as condições para uma redução do emprego público na RAM, sob pena de em muitos sectores da sociedade não haver entidades prestadoras de serviços necessários à sobrevivência e desenvolvimento das populações. Daí a inevitável aposta que é necessário fazer na Qualidade do Serviço Público, nas vertentes do aumento da produtividade, da inovação, da revisão de processos burocráticos anquilosados que consomem dinheiro aos cidadãos e empresas, na qualificação permanente das pessoas que trabalham na função pública da Região e no recurso ao aproveitamento racional das TIC, enquanto facilitadoras duma relação amigável com a sociedade e fomentadora da redução da despesa pública e ganhos de competitividade empresariais.
- ▶ Assim, uma política da Qualidade para os Serviços Públicos da RAM, deve sedimentar-se na eficácia da gestão pública, na formação apropriada dos colaboradores e numa visão de prestação de serviços que vão ao encontro das necessidades dos cidadãos e empresas.



Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Alguns Projectos em Curso de Implementação da Qualidade na Administração Pública

1. Projecto “Formulários On-Line”

Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia
Direcção Regional de Formação Profissional
Direcção Regional de Educação
Direcção Regional de Administração Educativa
Instituto Regional de Emprego
Instituto do Desporto da RAM
Direcção Regional dos Transportes Terrestres
Direcção Regional de Planeamento e Finanças

2. Certificação ISO 9000

Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia
Câmara Municipal de Porto Moniz
Direcção Regional de Formação Profissional

3. Saúde

Serviços Regionais de Saúde (King's Fund e MoniQuor)

4. Laboratórios Acreditados

Laboratório do Instituto do Vinho da Madeira
Laboratório Regional de Engenharia Civil
Laboratório de Metrologia da Madeira (em processo de acreditação)
Laboratório de Qualidade da Água (em processo de acreditação)

5. Laboratórios com Projectos Piloto de Qualificação

Requalificação do Laboratório de Cultura In-Vitro
Centro de Estudos Botânicos da Madeira
Desenvolvimento e Implementação do Sistema LIMS no Laboratório Regional de Veterinária

6. Processos de Gestão pela Qualidade Total

Direcção Regional de Educação (projecto piloto em 10 escolas)





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Reclamações na Administração Pública Regional

- Nos últimos anos tem vindo a ser implementada na RAM uma filosofia de tratamento de reclamações de acordo com os princípios inerentes a qualquer Sistema de Gestão da Qualidade.
- Nas tabelas seguintes apresentam-se o número e os motivos de reclamações registadas em 2001 e no primeiro semestre de 2002.

Tabela DSA.15

ANO	N.º DE RECLAMAÇÕES
2001	115
2002 (1º Sem)	37

Fonte: Relatório da Qualidade na RAM 2000-2002

Tabela DSA.16

Principais Motivos das Reclamações em 2001	N.º de Reclamações
Falta de consulta médica	37
Demoras no atendimento	31
Incorrecção no atendimento	26
Organização e funcionamento dos serviços	9
Inflexibilidade do profissional	5
Pessoal mal organizado/distribuído	5
Excesso de procedimentos burocráticos	5
Comunicação deficiente entre serviços	3
Falta de resposta à reclamação	3
Inexistência de sistema de informação ao utente	3
Instalação inadequada à actividade	3
Negligência, erro e omissões	2

Continua na próxima página





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Tabela DSA.16 (Continuação)

Principais Motivos das Reclamações em 2001	N.º de Reclamações
Procedimentos inadequados à procura	2
Escassez de meios/equipamentos	2
Outros (Situações atípicas)	2
Incumprimento do horário	1
Profissional mal informado	1
Circuitos e procedimentos ineficazes	1
Demoras no processamento	1
Extravio de documentos	1
Pessoal insuficiente	1
Inexistência do livro de reclamações	1
Legislação inaplicável por falta de regulamentos	1
Total	146

Tabela DSA.17

Principais Motivos das Reclamações no 1.º Sem. 2002	N.º de Reclamações
Demoras no atendimento	10
Organização e funcionamento dos serviços	10
Incorrecção do atendimento	8
Falta de consulta médica	8
Outros (situações atípicas)	5
Inexistência de sistema de informação ao utente	3
Negligência, erro e omissões	3
Excesso de procedimentos burocráticos	2
Procedimentos inadequados à procura	2
Circuitos e procedimentos ineficazes	1
Incumprimento do horário	1
Incumprimento de prazos	1
Demoras no processamento	1
Pessoal mal organizado/distribuído	1
Inexistência do livro de reclamações	1
Pessoal com formação profissional insuficiente	1
Total	58





Diagnóstico da Situação Actual

3. Situação Actual: Serviço Público

Medidas de Percepção

Inquérito a Entidades Públicas Regionais e Locais

Na Tabela DSA.18 apresentam-se os resultados de um inquérito realizado recentemente a mais de 30 entidades públicas regionais e locais. Da análise da matriz de resultados é possível concluir, de uma forma genérica, que:

- ▶ 91,2% das respostas apontam para a necessidade de melhorias no conjunto dos 20 indicadores.
- ▶ 59,1% das respostas apontam para a necessidade de muitas melhorias.
- ▶ 32,1% das respostas apontam para a necessidade de poucas melhorias.

Tabela DSA.18

MATRIZ DE RESULTADOS					
Vertentes	Propriedades	Ponto Forte	Carece de Melhorias		NS/NR
			Poucas	Muitas	
1. Quadro legislativo e regulamentar da Função Pública.	1.1. Clareza	5	7	14	2
	1.2. Estabilidade	3	17	5	3
	SubTotal	8	24	19	5
2. Quadro orgânico da Administração Pública.	2.1. Coerência (do posicionamento orgânico)	2	13	10	3
	2.2. Articulação (funcional)	1	6	21	0
	SubTotal	3	19	31	3
3. Quadro do Funcionalismo Público.	3.1. Dimensionamento Crítico (recursos humanos)	1	9	17	1
	3.2. Competências Críticas (qualificações)	2	7	18	1
	SubTotal	3	16	35	2
4. Desempenho da Administração Pública.	4.1. Simplicidade (de procedimentos)	0	5	22	1
	4.2. Acessibilidade (dos utentes)	2	7	18	1
	4.3. Transparência (das decisões)	0	11	17	0
	4.4. Participação (dos interessados)	0	11	16	1
	4.5. Proactividade (dos agentes)	0	9	16	3
	4.6. Cooperação (inter-departamental)	2	8	17	1
SubTotal	4	51	106	7	
5. Desempenho da Gestão Pública.	5.1. Descentralização	2	11	14	1
	5.2. Coordenação	3	9	16	0
	5.3. Eficácia	0	11	16	1
	5.4. Eficiência	0	6	21	1
	5.5. Rigor	1	13	14	0
	5.6. Flexibilidade	1	5	21	1
	5.7. Controle	1	10	16	1
	5.8. Avaliação	0	5	22	1
SubTotal	8	70	140	6	
TOTAL		26	180	331	23





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Indicadores de Desempenho

Valor Acrescentado Bruto

- ▶ A análise da estrutura sectorial do Valor Acrescentado Bruto (VAB), relativa a 1999, evidencia que os serviços dominavam a actividade produtiva nas sete regiões portuguesas. O contributo deste sector para o VAB é particularmente expressivo na RAM.
- ▶ A RAM registou, no quinquénio 1995-1999, o maior crescimento médio anual do VAB, entre as Regiões Portuguesas.
- ▶ A Madeira registou, entre 1995 e 1999, a maior diferença positiva entre as variações médias anuais do VAB (+9,4%) e do emprego (+1,7%).

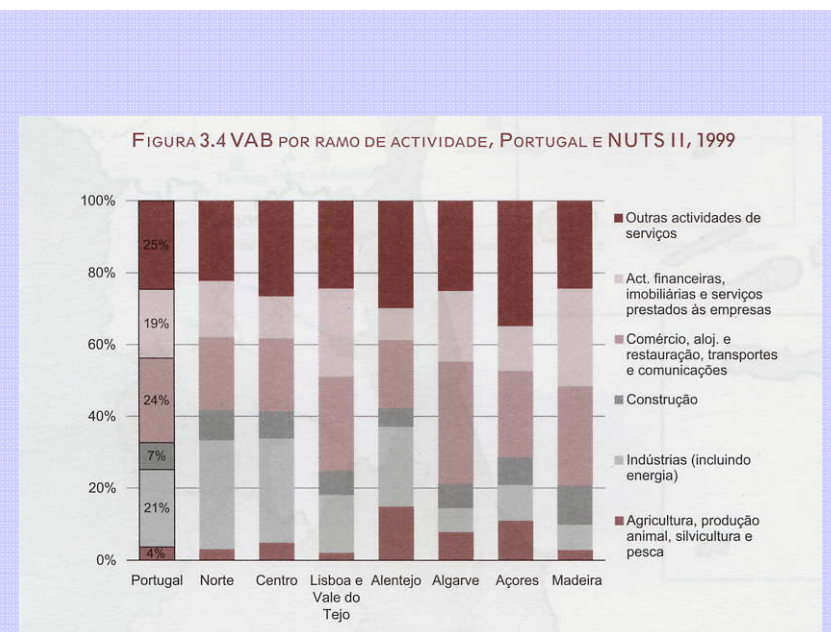


Figura DSA.27

Fonte: INE, anuários estatísticos 2002



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Estrutura Económica

- ▶ A economia madeirense está baseada no sector dos serviços. Neste sector assumem especial destaque a actividade turística e a administração pública, as quais representam respectivamente 11 e 15% do emprego.
- ▶ O turismo assume uma importância primordial na economia regional, por ser uma fonte geradora da receita externa e pelos seus efeitos multiplicadores em vários sectores de actividade.

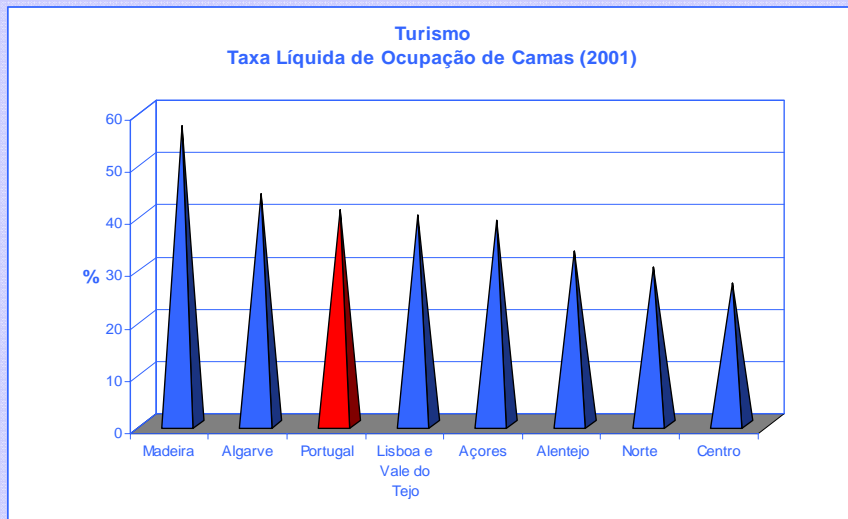


Figura DSA.28 (Dados: INE)

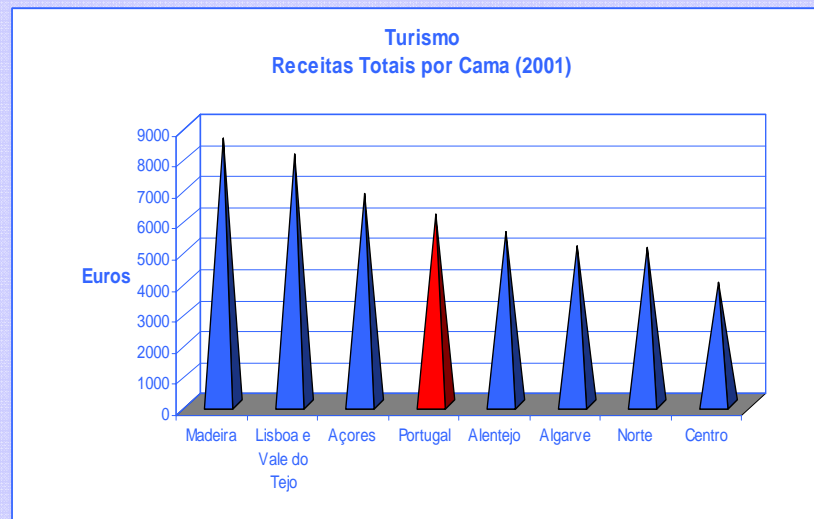


Figura DSA.29 (Dados: INE)

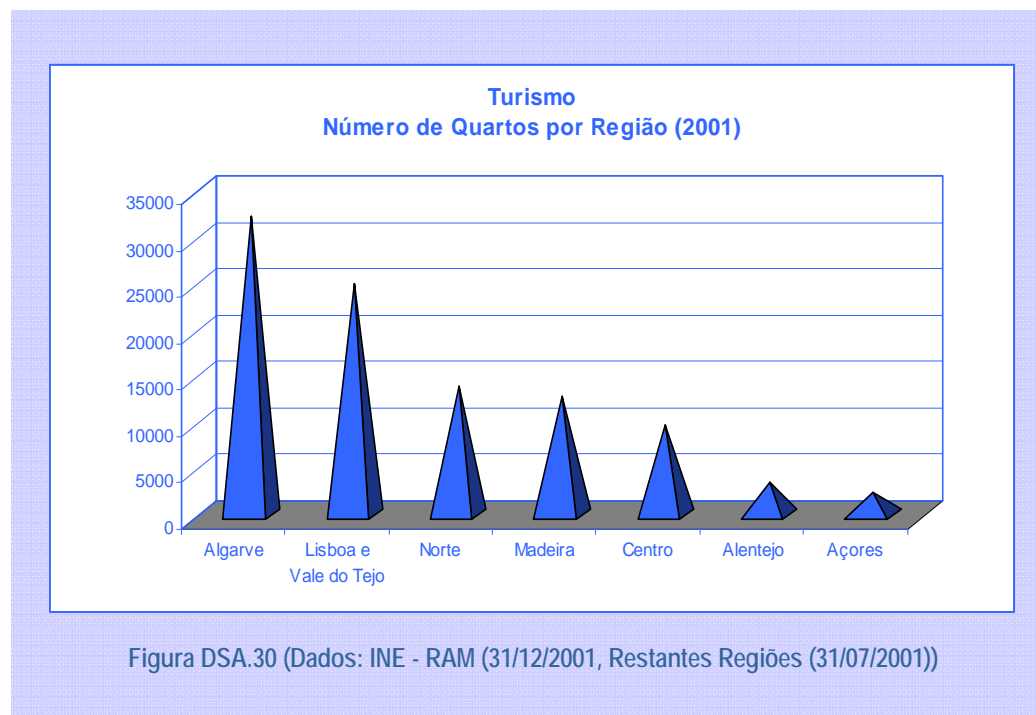


Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Estrutura Económica

- A indústria na Madeira é constituída essencialmente por indústrias tradicionais de carácter artesanal em que se destacam as indústrias alimentares, de bebidas e tabacos. A construção civil apresenta um peso relativamente elevado na economia da Região.
- A agricultura assenta na produção de frutos e flores subtropicais, nomeadamente na banana e uva destinada à produção do vinho da Madeira. A actividade piscatória é desenvolvida por uma frota de pequena dimensão, que opera muito próximo da costa.





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

- Em 1998 existia apenas uma empresa certificada de acordo com as norma ISO 9000 na RAM. No final de 2003 esse número ascendia a 44, existindo também 2 entidades certificadas de acordo com as normas ISO 14000 e 1 de acordo com o referencial OHSAS 18000.
- Em termos absolutos, e quando comparados com outras regiões do país, estes valores são relativamente baixos. No entanto, se efectuarmos o ranking das percentagens de empresas certificadas de acordo com as normas ISO 9000 por região (dados de 2001), é possível verificar que a RAM ocupa o quarto lugar.

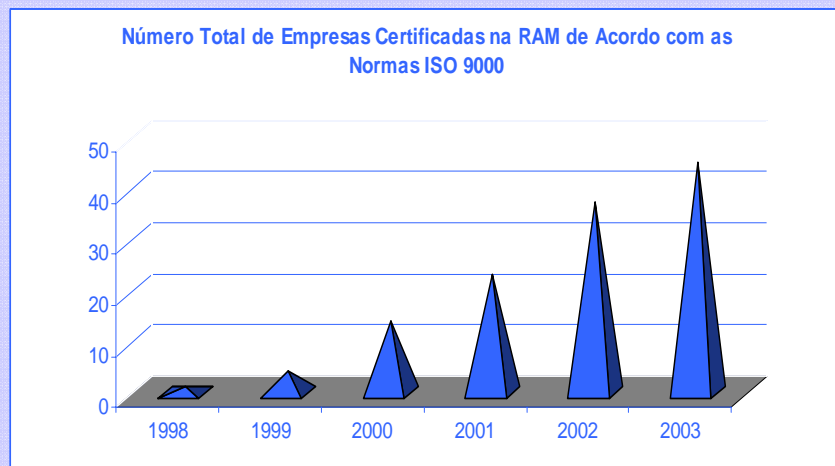


Figura DSA.31 (Dados: DRCIE)

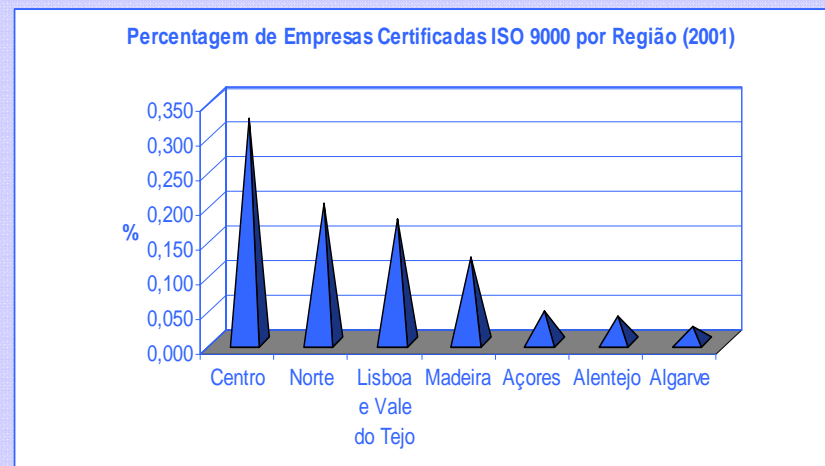


Figura DSA.32 (Dados INE, IPO)





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

Tabela DSA.19

Empresas Certificadas na RAM por sector de actividade em 31/12/2003

SECTOR DE ACTIVIDADE	N.º EMPRESAS CERTIFICADAS	SECTOR DE ACTIVIDADE	N.º EMPRESAS CERTIFICADAS
Agência de Viagens	1	Fabrico de Cervejas	1
Comércio de Equipamento de Elevação	1	Fabrico de Embalagens	1
Comércio de Pneus	1	Fabrico de Massas, Farinhas e Bolachas	1
Comércio de Produtos Farmacêuticos	3	Fabrico de Rações	1
Construção Civil e Obras Públicas	1	Fabrico de Tabaco	1
Construções Marítimas	1	Formação	1
Consultadoria	1	Hotelaria	4
Contabilidade	1	Informática	4
Controlo de Pragas	1	Informática e Comunicações	1
Distribuição de Cimento	1	Limpeza	1
Electricidade	2	Navegação	4
Empreitadas	1	Ramo Automóvel	5
Engenharia, Gestão e Planeamento	1	Vinhos	1
Equipamentos para Hotelaria	1	Total	46





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

Tabela DSA.20 Listagem das Empresas Certificadas na RAM por sector de actividade em 31/12/2003

N.º	NOME DA EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO	ENTIDADE CERTIFICADORA	ANO DE CERTIFICAÇÃO
1	Ricmade - Redes Informática Com. Madeira, Lda	Informática	Qualidade	APCER	1998
2	MC Computadores	Informática	Qualidade	APCER	1999
3	Taboada & Barros	Informática	Qualidade	APCER	1999
4	C.J. Sousa Andrade	Comércio de Produtos Farmaceuticos	Qualidade	APCER	1999
5	Promosoft	Informática	Qualidade	APCER	2000
6	Emprobal	Fabrico de Embalagens	Qualidade	APCER	2000
7	Crowne Plaza Resort Madeira	Hotelaria	Qualidade	LLOYD's	2000
8	Extermínio, Lda	Controlo de Pragas	Qualidade	LLOYD's	2000
9	Previsão	Contabilidade	Qualidade	LLOYD's	2000
10	Madeira Wine Company	Vinhos	Qualidade	LLOYD's	2000
11	ECAM -Empr. Consultoria e Acess. Empresarial da Madeira	Consultadoria	Qualidade	LLOYD's	2000
12	CIAM - Comércio e Indústria de Automóveis da Madeira, Lda.	Ramo Automóvel	Qualidade	TUV	2000





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

Tabela DSA.20 (Continuação)

N.º	NOME DA EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO	ENTIDADE CERTIFICADORA	ANO DE CERTIFICAÇÃO
13	PORTMAR - Ag. Navegação, Lda	Navegação	Qualidade	SGS	2000
14	Luma - Serviços Informáticos e Comunicações, SA	Informática e Comunicações	Qualidade	SGS	2000
15	SIM/SIMAL/SIB	Fabrico de Massas, Farinhas e Bolachas	Qualidade	APCER	2001
16	F.N. Hotelaria, Lda.	Equipamentos para Hotelaria	Qualidade	APCER	2001
17	J.F.M. Tours - Grupo Atlântico	Agência de Viagens	Qualidade	SGS	2001
18	J.Cardoso, Lda - Hotel Baía Azul e Hotel Alto Lido	Hotelaria	Qualidade	SGS	2001
19	Cimentos Madeira, Lda.	Distribuição de Cimento	Qualidade	SGS	2001
20	E.C.G-Plan	Engenharia, Gestão e Planeamento	Qualidade	BVQI	2001





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

Tabela DSA.20 (Continuação)

N.º	NOME DA EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO	ENTIDADE CERTIFICADORA	ANO DE CERTIFICAÇÃO
21	EMT - Empresa Madeirense de Tabacos, S. A.	Fabrico de Tabaco	Qualidade	SGS	2001
			Segurança	EIC	2003
22	Hotel Dom Pedro Baía	Hotelaria	Qualidade	SGS	2001
23	Arnaud Transitários (ilhas), S. A.	Navegação	Qualidade	BVQI	2001
24	RAMA - Rações para Animais S. A.	Fabrico de Rações	Qualidade	SGS	2002
25	SIRAM Construção, Lda	Electricidade	Qualidade	APCER	2002
26	Ambimadeira - Limp. Conserv. Amb.	Limpeza	Qualidade	APCER	2002
27	Madeira Impex Electro-Mecânica	Ramo Automóvel	Qualidade	APCER	2002
28	Leuimport, Lda - Peugeot	Ramo Automóvel	Qualidade	APCER	2002
29	João Freitas Martins, Lda.	Navegação	Qualidade	BVQI	2002
30	Ag. Navegação Blandy	Navegação	Qualidade	LLOYD's	2002
31	PNEUZARCO, Soc. Ind. Reconstrução de Pneus, Lda.	Comércio de Pneus	Qualidade	SGS	2002
32	Vasconcelos & Couto, Citroën	Ramo Automóvel	Qualidade	APCER	2002





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

Tabela DSA.20 (Continuação)

N.º	NOME DA EMPRESA	SECTOR DE ACTIVIDADE	CERTIFICAÇÃO	ENTIDADE CERTIFICADORA	ANO DE CERTIFICAÇÃO
33	Indutora	Electricidade	Qualidade	SGS	2002
34	Tecnovia Madeira	Empreitadas	Qualidade	DNV	2002
35	Saibos - Construções Marítimas	Construções Marítimas	Qualidade	BVQI	2002
36	Jardim do Atlântico	Hotelaria	Ambiente	SGS	2002
37	Centro Comercial Farmacêutico da Madeira	Comércio de Produtos Farmaceuticos	Qualidade	SGS	2002
38	ECM - Empresa de Cervejas da Madeira	Fabrico de Cervejas	Ambiente	LLOYD's	Jan-03
			Qualidade		Jun-03
39	União Comercial do Funchal	Ramo Automóvel	Qualidade	SGS	2003
40	Hotel Quinta Perestrello	Hotelaria	Qualidade	SGS	2003
41	Machados	Comércio de Artigos Ortopédicos	Qualidade	SGS	Set-03
42	DTIM	Formação	Qualidade	APCER	Set-03
44	QUADRANTE	Comércio de Equipamentos de Elevação	Qualidade	APCER	Dez-03
45	Arlindo Correia e Filhos, S.A.	Construção Civil e Obras Públicas	Qualidade	APCER	Dez-03





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

- ▀ Pela análise da Figura DSA.33 verifica-se que existe uma relação positiva não linear entre o número de entidades certificadas de acordo com as normas ISO 9000 e o PIB do país numa base per capita.
- ▀ A RAM situava-se justamente numa zona de charneira, onde acréscimos significativos da qualidade de vida se encontram geralmente associados a uma aposta reforçada e saltos qualitativos importantes no domínio da qualidade.
- ▀ Na tabela DSA.21 apresenta-se o ranking de países com maiores índices de certificação per capita. Salientam-se aqueles que, sendo de reduzida dimensão, e nalguns casos ilhas, como é o caso de Malta e Chipre, apresentam valores elevados de certificações ISO 9000 *per capita*. A RAM, com o valor de 0,09, encontra-se ainda bastante distante dos exemplos citados.

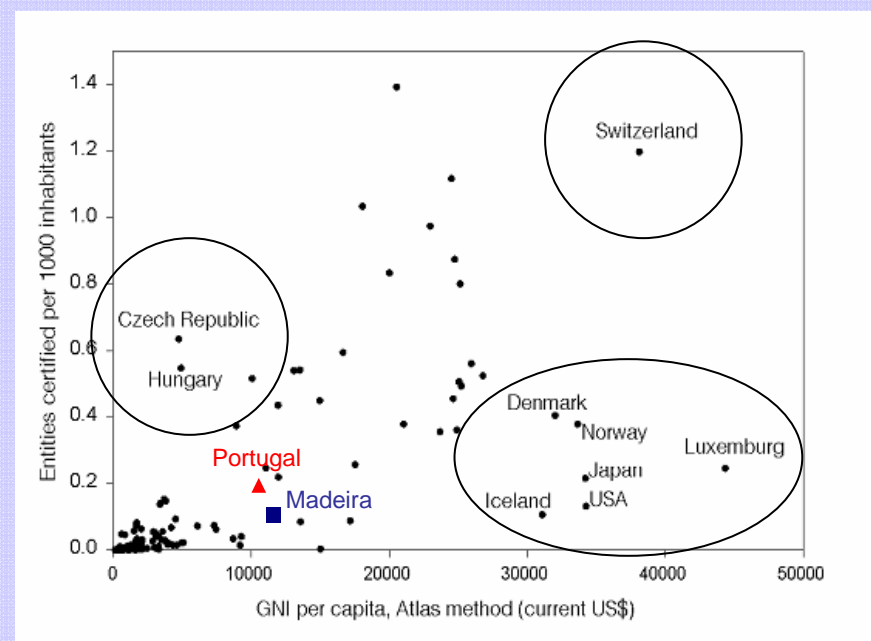


Figura DSA.33

Fonte: Saraiva, P. e B. Duarte, "ISO 9000: some statistical results for a world wide phenomenon", Total Quality Management and Business Excellence Journal (dados de 2001).



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

	Country	ISO 9000 _{pc}
1	Australia	1.39
2	Switzerland	1.20
3	United Kingdom	1.12
4	Israel	1.03
5	Ireland	0.98
6	Singapore	0.87
7	Italy	0.83
8	Netherlands	0.80
9	Hungary	0.63
10	Brunei	0.59
11	Hong Kong, China	0.56
12	Czech Rep.	0.55
13	Malta	0.54
14	New Zealand	0.54
15	Sweden	0.52

Tabela DSA.21

Fonte: Saraiva, P. e B. Duarte, "ISO 9000: some statistical results for a world wide phenomenon", Total Quality Management and Business Excellence Journal (dados de 2001).





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Certificação ISO 9000

	Country	ISO 9000 _{pc}
16	Slovenia	0.52
17	Germany	0.51
18	Austria	0.49
19	Belgium	0.46
20	Spain	0.45
21	Cyprus	0.44
22	Denmark	0.41
23	Norway	0.38
24	Canada	0.38
25	Korea, Republic of	0.37
26	Finland	0.36
27	France	0.36
28	United Arab Emirates	0.26
29	Portugal	0.25
30	Luxembourg	0.25
	Madeira	0.09

Tabela DSA.21
(Continuação)

Fonte: Saraiva, P. e B. Duarte, "ISO 9000: some statistical results for a world wide phenomenon", Total Quality Management and Business Excellence Journal (dados de 2001).



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Outros Indicadores

- Na figuras seguintes apresenta-se o ranking por região do número de membros colectivos da APQ e de Membros Correspondentes do IPQ por 1000 Empresas, onde a RAM ocupa o segundo e quinto lugares, respectivamente.

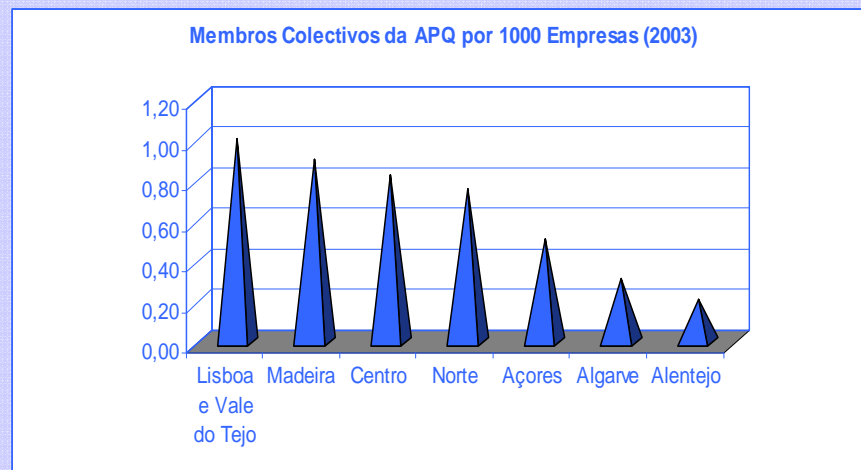


Figura DSA.34 (Dados APQ, INE)

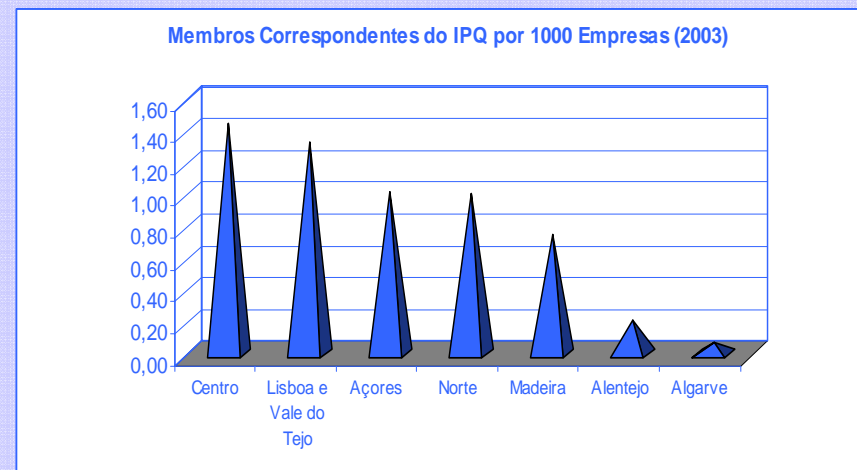


Figura DSA.35 (Dados IPQ, INE)



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo sobre as vantagens da certificação em Portugal

- Do estudo efectuado pelo IPQ em 2003, junto de 342 empresas certificadas (incluindo algumas da RAM), conclui-se que a maioria dos inquiridos (57%) considera a qualidade como um factor muito importante para a competitividade do país, sendo que a quase totalidade (97%) recomenda a certificação ISO 9000

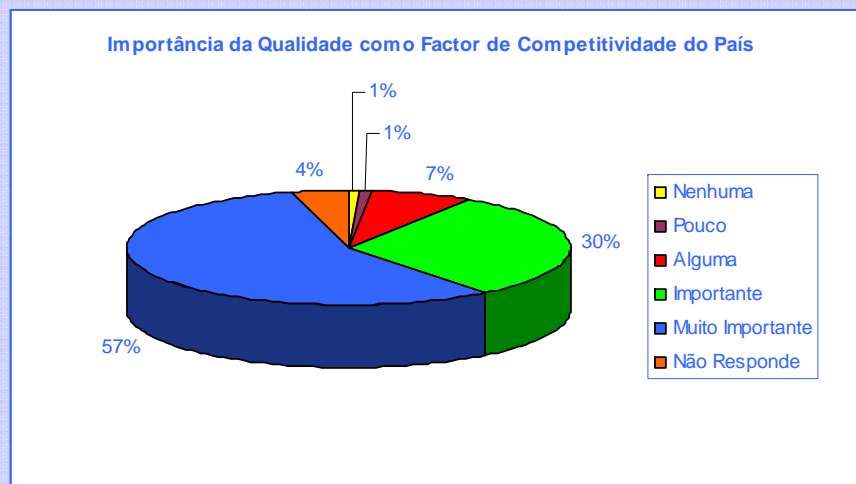


Figura DSA.36

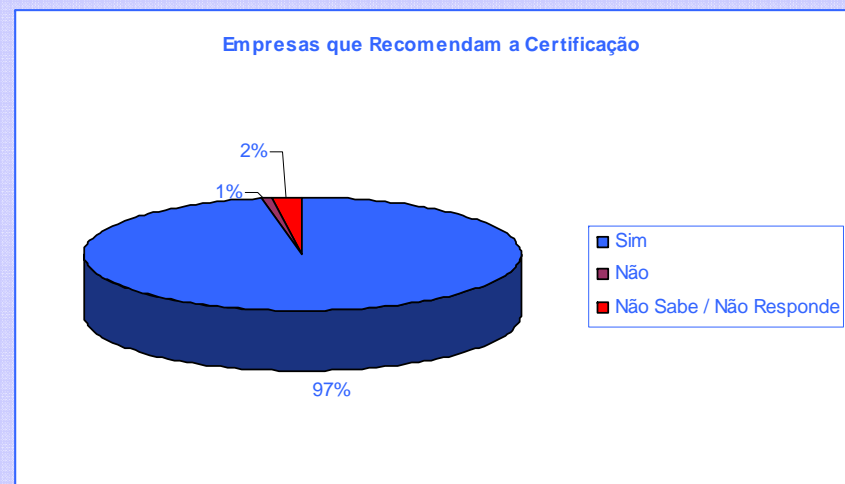


Figura DSA.37



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo sobre as vantagens da certificação em Portugal

- ▶ Para os inquiridos, as maiores vantagens que a certificação ISO 9000 acarreta passam por uma melhor gestão, um maior envolvimento dos colaboradores e um aumento da produtividade.
- ▶ Para além das enunciadas na tabela DSA.18, outras vantagens da certificação ISO 9000 incluem os seguintes aspectos:

1. Melhoria da organização interna;
2. Melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados;
3. Maior controlo e redução de custos;
4. Maior afirmação junto dos fornecedores;
5. Melhor avaliação de desempenho;
6. Reforço da capacidade concorrencial;
7. Controlo eficaz das não conformidades.

Tabela DSA.22

Vantagens da Certificação

	Sim		Não		NR	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Maior Penetração no Mercado Interno	185	54	139	41	18	5
Maior Penetração no Mercado Externo	117	34	182	53	43	13
Melhor Gestão	339	99	0	0	3	1
Aumento de Produtividade	251	74	73	21	18	5
Maior Envolvimento dos Colaboradores	334	98	8	2	0	0





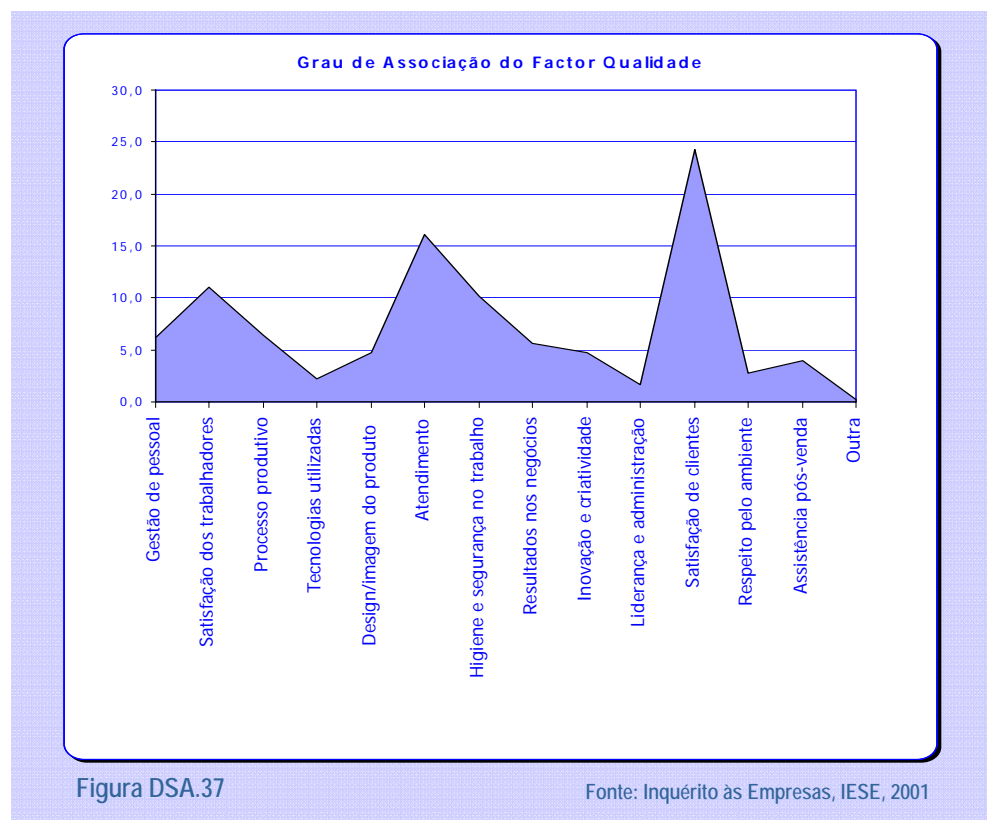
Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo de Avaliação no Âmbito do Programa PRÓ-Q MADEIRA

- Num inquérito realizado a 183 empresas, enquadrado no estudo de avaliação do programa PRÓ-Q MADEIRA, verifica-se (Figura DSA.37) que a Qualidade é maioritariamente associada à satisfação do cliente (24,3% das respostas), ao atendimento prestado pela empresa (16,2%) e também à satisfação dos próprios trabalhadores (11,1%).
- Com menor grau de associação à noção de Qualidade destacam-se: as tecnologias utilizadas (2,2%), o design/imagem do produto (4,7%), a inovação e a criatividade (4,7%), o processo produtivo (6,4%) e o respeito pelo meio ambiente (2,7%).





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo de Avaliação no Âmbito do Programa PRÓ-Q MADEIRA

Todavia, os empresários, no âmbito deste estudo, ao serem confrontados com um conjunto de *itens* que tinham que associar, com maior ou menor grau de associação, com a noção de Qualidade, destacam os tópicos seguintes:

- ▶ Como muito associados à noção de Qualidade: o atendimento/ relacionamento com clientes e distribuidores, a satisfação dos clientes e a higiene e segurança no trabalho.
- ▶ Como associados à noção de Qualidade: a inovação e criatividade, a qualificação e valorização dos trabalhadores, os fornecedores e a respectiva qualidade, a motivação dos trabalhadores, o respeito pelo ambiente;
- ▶ Como menos associados à noção de Qualidade: gestão de recursos, as tecnologias utilizadas, o manuseamento, armazenamento, embalagem e expedição dos produtos e o marketing/publicidade.



Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo de Avaliação no Âmbito do Programa PRÓ-Q MADEIRA

- As empresas assumem a perspectiva de que os trabalhadores encaram o problema da Qualidade sob o prisma das condições físicas de trabalho (76% das respostas das empresas inquiridas), isto é, a Qualidade é traduzida em função das condições das instalações, de segurança e higiene no trabalho. Paralelamente, também é considerada como dependente da valorização profissional dos trabalhadores, ao nível dos salários, da carreira e da formação/qualificação (73,8%).

Tabela DSA.23 – Formas de representação da Qualidade nos trabalhadores segundo as empresas inquiridas.

Afirmações	Concordo		Discordo		Ns/Nr		Não respostas	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Os trabalhadores normalmente não se preocupam com esse problema	54	29,5	101	55,2	21	11,5	7	3,8
Para os trabalhadores a qualidade deve ser uma preocupação exclusiva dos responsáveis da empresa nessa área	72	39,3	86	47,0	19	10,4	6	3,3
Os trabalhadores resistem ao controlo de qualidade do seu trabalho	63	34,4	87	47,5	25	13,7	8	4,4
Para os trabalhadores a qualidade depende do trabalho de cada um	114	62,3	43	23,5	19	10,4	7	3,8
Para os trabalhadores a qualidade depende dos métodos de produção e tecnologias utilizadas	114	62,3	33	18,0	28	15,3	8	4,4
Para os trabalhadores a qualidade depende das condições físicas de trabalho	139	76,0	19	10,4	17	9,3	8	4,4
Para os trabalhadores a qualidade depende da sua valorização profissional	135	73,8	20	10,9	19	10,4	9	4,9

Fonte: Inquérito às Empresas, IESE, 2001





Diagnóstico da Situação Actual

4. Situação Actual: Empresas

Medidas de Percepção

Estudo de Avaliação no Âmbito do Programa PRÓ-Q MADEIRA

- No que respeita aos motivos apontados para a não certificação das empresas, a falta de conhecimento/informação sobre os processos de Certificação da Qualidade é, o principal motivo avançado pelas empresas inquiridas (29%). Estes processos são percebidos como muito burocráticos e complicados (21%) e passíveis de envolver custos e investimentos que a empresa não pode comportar (18,9%), conforme se pode verificar na figura DSA.37

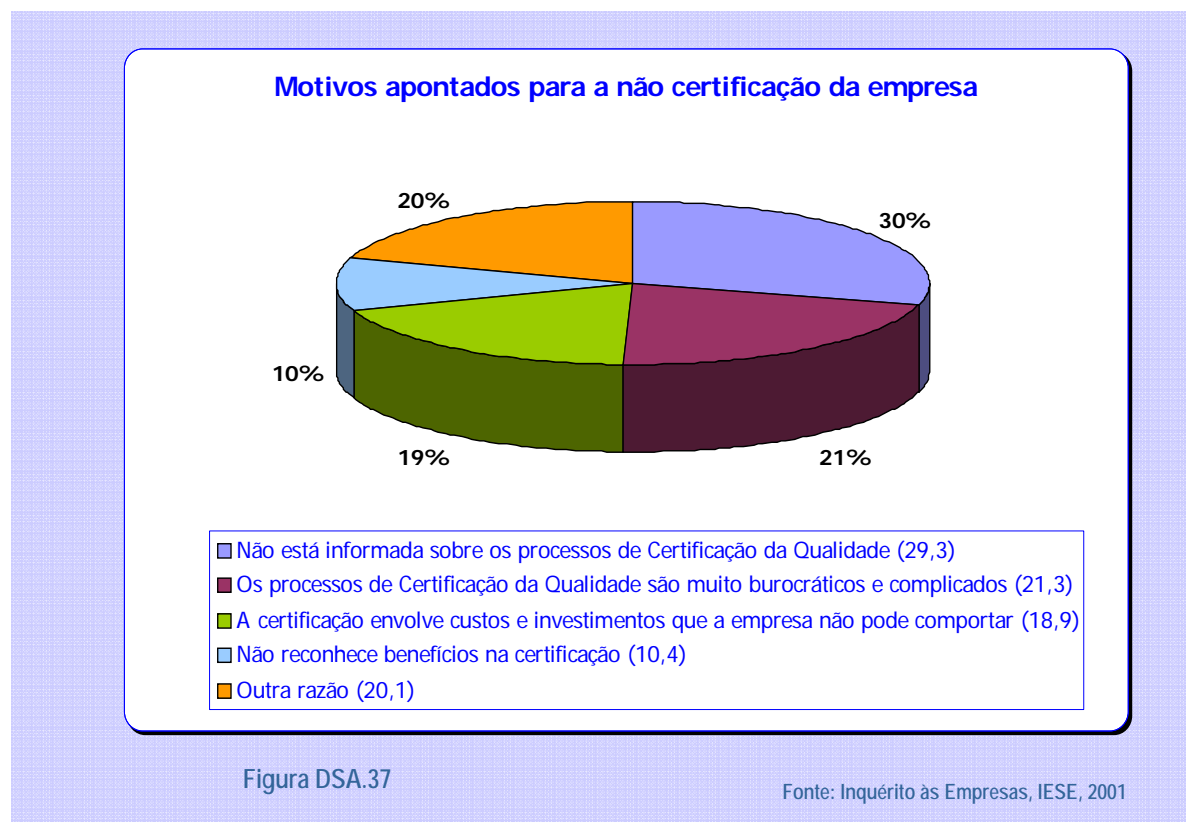


Tabela de Conteúdos



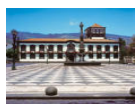
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





Perspectivas de Evolução Estratégica

Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões retiradas da fase de desenvolvimento estratégico do projecto, na qual estiveram envolvidas três equipas de trabalho (ver constituição das equipas no capítulo “metodologia de trabalho”).

O exercício de planeamento exigiu uma reflexão, pelos grupos de trabalho, no âmbito de cada eixo estratégico, da situação actual vivida na RAM, com o levantamento de pontos fortes e áreas de melhoria. A partir desta informação, complementada com as restantes peças do diagnóstico da situação actual, foi possível identificar, para cada eixo, um conjunto de factores críticos de sucesso, que constituem a base de suporte para definir as opções estratégicas a tomar (Figura PEE.1).

Os objectivos estratégicos e as acções identificadas em cada eixo foram posteriormente consolidadas e integradas num plano de acção global.

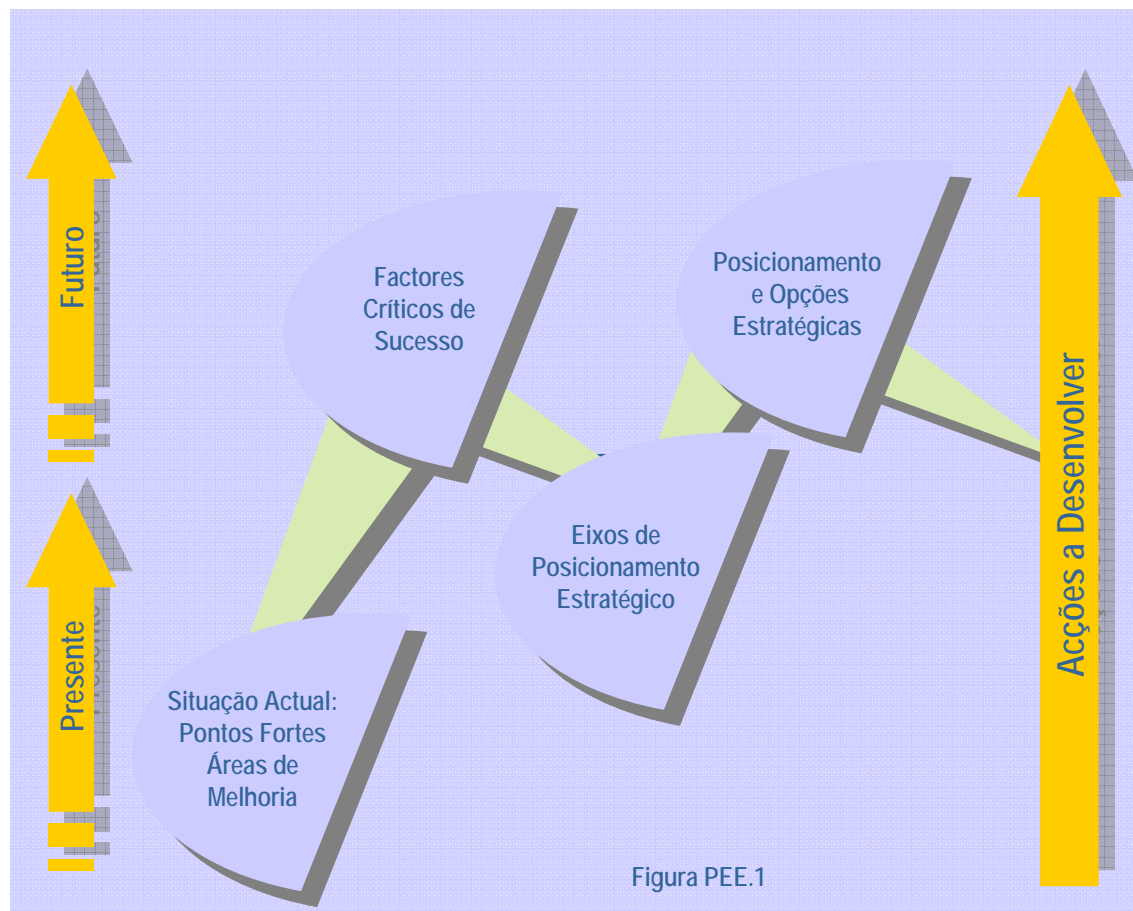


Figura PEE.1



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Nas Tabelas PEE.1 e PEE.2 apresentam-se, respectivamente, os principais Pontos Fortes e Áreas de Melhoria identificados pelo grupo de trabalho do eixo “Cidadania” (a listagem completa consta do Anexo 2).

A selecção apresentada resulta de um processo estruturado de reflexão em equipa e posterior votação.

Do lado dos Pontos Fortes salienta-se o ambiente envolvente de qualidade na RAM que, com 112 pontos, se destaca dos restantes.

Tabela PEE.1

PONTOS FORTES	PONTUAÇÃO
Ambiente envolvente de qualidade (segurança, afabilidade, ambiente)	112
Consciência e educação para a cidadania	72
Ambiente, qualidade e preservação da natureza	58
Segurança de pessoas e bens	55
Tradição de qualidade de serviços, em particular no turismo	48
Conservação da natureza	42
Proximidade e acessibilidades (rodoviárias e aeroportuárias)	39
Ambiente de família	32
Exigência por parte do cidadão (consumidor)	21
Formação pessoal e social	21
Vasta oferta de bens e serviços	18
Educação	12



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

No que respeita às áreas de melhoria, destacam-se, em primeiro lugar, as questões relacionadas com o ordenamento do território (143 pontos), seguindo-se-lhe um segundo grupo, que envolve a Educação, Formação para a Qualidade, Formação e Educação Cívica (com 89 e 69 pontos respectivamente).

Um pouco mais distantes, em termos de pontuação, surgem, em terceiro lugar, as questões relacionadas com os serviços de saúde e a saúde pública.

A listagem completa de áreas de melhoria identificadas é apresentada no Anexo 2.

Tabela PEE.2

ÁREAS DE MELHORIA	PONTUAÇÃO
Ordenamento do Território	143
Educação e Formação para a Qualidade	89
Formação e Educação Cívica	69
Serviços de Saúde	23
Saúde Pública	22
“Seremos cidadãos positivos”	22
Desenvolver a responsabilidade social das pessoas e organizações	21
Certificação de qualidade na construção civil	20
Qualidade da construção	19
Trânsito	18
Transportes Públicos	14
Exigência dos Consumidores e fiscalização efectiva	14
Educação para o optimismo	12
Investimento na Educação	12
Incentivo à participação dos cidadãos nos destinos do território	12





Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

A partir da reflexão da equipa acerca da situação actual, do levantamento e hierarquização de pontos fortes e áreas de melhoria, e da análise da bateria complementar de indicadores de diagnóstico da situação actual, foi possível identificar um conjunto de factores críticos de sucesso, que aqui se resumem:

Factores Críticos de Sucesso

- 1. Educação e Formação do Cidadão:** a educação e formação do cidadão revestem-se de uma importância fulcral, na medida em que constituem um pilar fundamental para o sucesso da estratégia a desenvolver. Este factor assenta em dois aspectos essenciais: a educação, ao nível do sistema escolar, como aposta a longo prazo para as questões relacionadas com a qualidade e com o exercício da cidadania; e a formação para a qualidade e cultura da exigência, numa lógica de curto/médio prazo.
- 2. Sensibilização de Pessoas e Organizações:** este factor prende-se com a sensibilização do cidadão para os valores da qualidade, do optimismo e da responsabilidade social.
- 3. Segurança:** a RAM possui actualmente elevados níveis de segurança de pessoas e bens, pelo que este é um factor que importa manter e potenciar por forma reforçar a qualidade de vida dos cidadãos.
- 4. Ordenamento do Território e Ambiente:** assiste-se actualmente na RAM a uma inflexão no modelo de desenvolvimento, com o abrandamento da cultura do betão e um crescente ênfase nas questões que se prendem com o desenvolvimento sustentado e preservação dos recursos naturais. Assumem, deste modo, particular importância as questões relacionadas com a qualidade da construção, gestão do ambiente e do trânsito automóvel, planeamento e ordenamento do território.



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Factores Críticos de Sucesso (continuação)

5. **Planeamento do Turismo:** o turismo, como actividade económica principal da região, deverá sempre assentar num modelo correctamente planeado e gerido, evitando-se a massificação e a consequente perda de qualidade, imagem de marca que genericamente o caracteriza.

6. **Serviços de Saúde:** visa assegurar a qualidade dos cuidados de saúde disponíveis, enquanto garante do bem estar físico, psicológico e social dos cidadãos.



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Definição das Opções Estratégicas

Com base nos factores críticos de sucesso identificados foram construídos eixos de posicionamento, de modo a permitir situar a RAM no presente e a sua posição futura (desejada).

Na reunião da equipa de trabalho, que teve lugar no dia 16 de Janeiro de 2004, foi pedido aos presentes que posicionassem a RAM neste conjunto de eixos, relativamente à sua situação actual, e que assinalassem qual a posição que esta deveria vir a ocupar num futuro de médio prazo (5 anos).

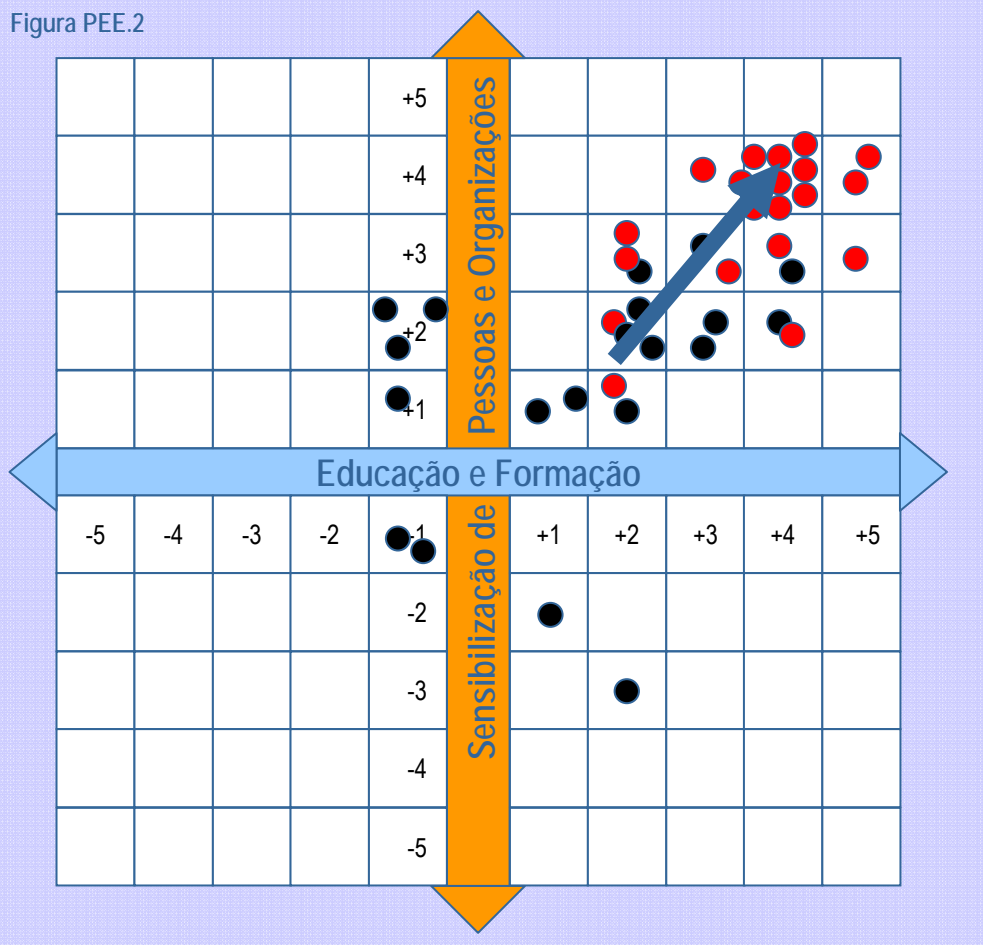
Nas páginas seguintes são apresentados os resultados: para cada conjunto de eixos assinalam-se as posições actuais e ainda a posição desejada no futuro, com as setas a ligarem os valores médios encontrados para as posições actual e futura.



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Figura PEE.2



Da análise da Figura PEE.2 verifica-se que, em termos médios, a evolução estratégica, percebida pelo grupo de trabalho da Cidadania, para os FCS “Educação e Formação” e “Sensibilização de Pessoas e Organizações” deverá progredir de uma situação actual “suficiente” para uma situação futura (desejável) de “Bom/Muito Bom”.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

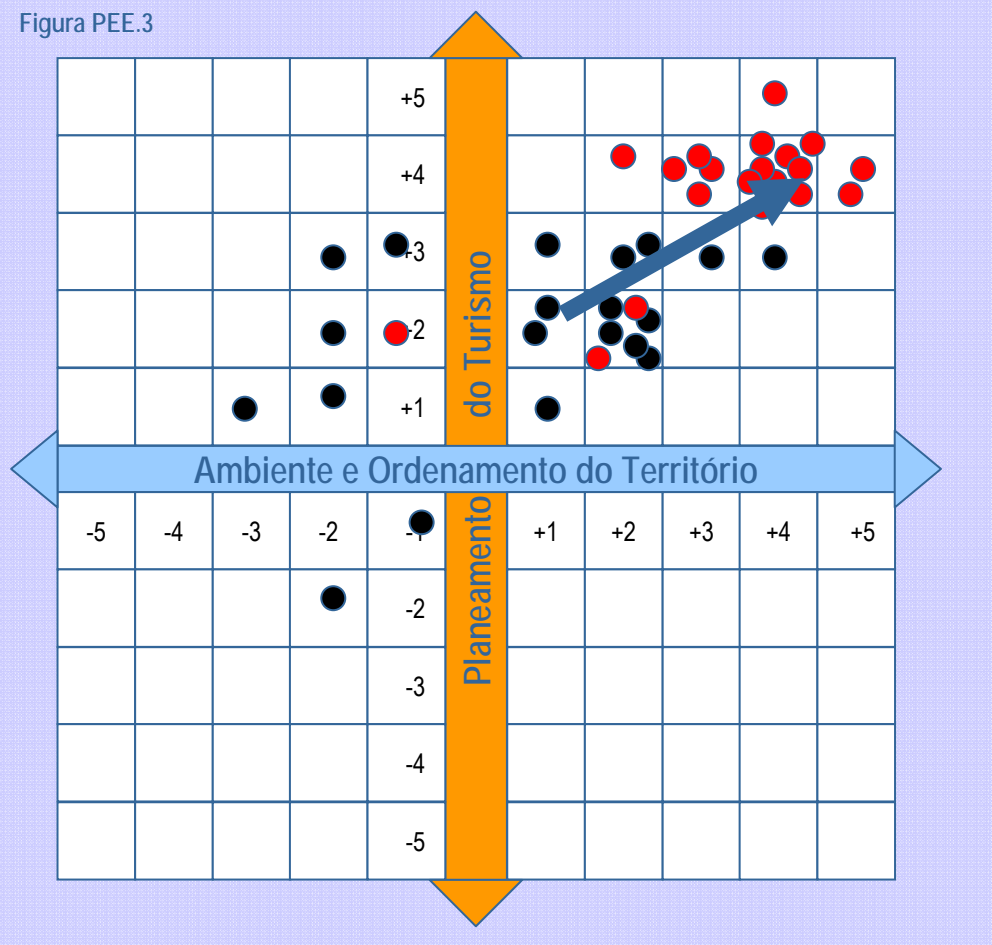
- +5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
- 5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Figura PEE.3



No caso do “Planeamento do Turismo” e do “Ambiente e Ordenamento do Território” verifica-se que, em termos médios, o primeiro se encontra numa situação actual mais favorável, sendo que a evolução estratégica desejada deverá deslocar estes factores para uma situação de “Muito Bom” e “Bom” respectivamente.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

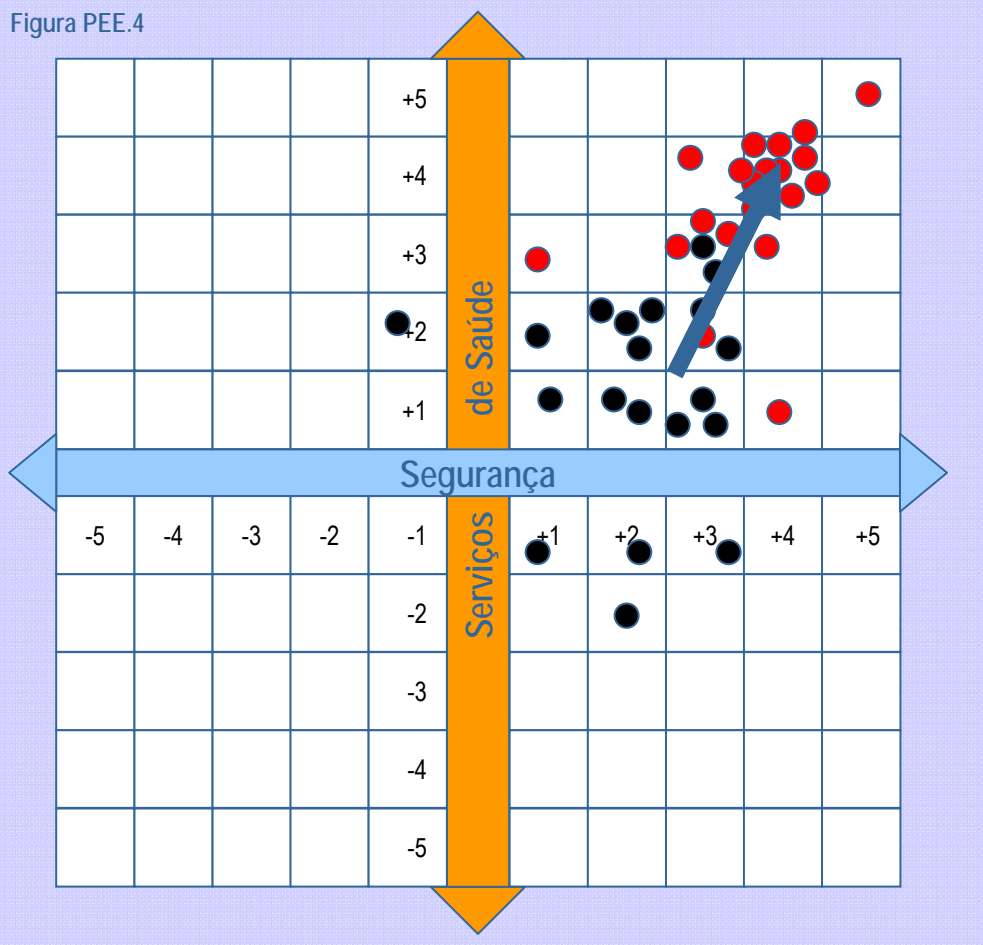
+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Figura PEE.4



Percepciona-se aqui uma necessidade de maior evolução nos “Serviços de Saúde” face à “Segurança”, pois embora situação futura posicione estes FCS no mesmo quadrante, a situação actual penaliza o primeiro face ao segundo.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1= Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1= Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Face às perspectivas evolutivas atrás descritas, foi possível identificar um conjunto de objectivos, a alcançar no horizonte estratégico, que constituem o cume da “montanha da qualidade”, a ser escalada por intermédio de um conjunto concertado de acções que se apresentam no capítulo seguinte.

Definição dos Objectivos Estratégicos

- ▶ Aumentar o investimento humano e material em Educação;
- ▶ Adequar o nível de formação da população às necessidades do mercado de trabalho;
- ▶ Aumentar o investimento humano e material na Saúde;
- ▶ Melhorar os níveis de eficácia e rapidez no atendimento aos utentes dos serviços de saúde;
- ▶ Gestão do território assente numa prática de planeamento urbanístico e ambiental;
- ▶ Elaborar e cumprir planos de ordenamento do território;
- ▶ Assegurar um modelo turístico diferenciado;
- ▶ Aumentar os níveis de participação cívica dos cidadãos;
- ▶ Criar uma verdadeira cultura da Qualidade na RAM.



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Na sequência da identificação dos objectivos estratégicos foi proposto um conjunto preliminar de acções que se listam a seguir. Este conjunto de acções foi posteriormente reenquadrado e integrado no plano global de acções, que se apresenta no capítulo seguinte (Plano de Acção).

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Definir uma campanha regional de sensibilização no contexto da disseminação de práticas e conceitos e criação de uma cultura da qualidade.
- ▶ Criação do veículo móvel “Qualidade Sobre Rodas”.
- ▶ Promoção anual de Feira da Qualidade na RAM.
- ▶ Realização Anual da Gala da Qualidade na RAM.
- ▶ Criação de portal de Qualidade e Ambiente.
- ▶ Criação de um organismo regional fiscalizador do cumprimento dos planos de ordenamento do território.
- ▶ Disponibilizar aconselhamento aos cidadãos, nomeadamente na avaliação de estudos de impacto ambiental e planos directores.
- ▶ Sinalização das acções e práticas lesivas do ambiente e da gestão do território.
- ▶ Divulgação de boas práticas de defesa do ambiente a nível individual e colectivo.



Perspectivas de Evolução Estratégica

1. Cidadania

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Estabelecimento de prémios para estudos sobre Qualidade na RAM.
- ▶ Realização de concursos da Qualidade em escolas da Região.
- ▶ Realização de seminários sobre Qualidade em escolas da Região.
- ▶ Concepção e distribuição nas escolas de materiais promocionais da Qualidade.
- ▶ Condução nas escolas de um programa de “Olimpíadas da Qualidade”.
- ▶ Aumentar a oferta nos currículos escolares e universitários de disciplinas sobre Qualidade.
- ▶ Formação específica de professores e educadores.
- ▶ Formação específica do pessoal da saúde.
- ▶ Criar uma bateria de indicadores que permita avaliar e monitorizar regularmente a Qualidade de Vida na RAM.
- ▶ Desenvolver um indicador de conhecimento da Qualidade na RAM e acompanhar a sua evolução.



2. Serviço Público

Nas Tabelas PEE.3 e PEE.4 apresentam-se, respectivamente, os principais Pontos Fortes e Áreas de Melhoria identificados pelo grupo de trabalho do eixo “Serviço Público” (listagens completas são disponibilizadas no Anexo 2).

A selecção apresentada resulta de um processo estruturado de votação, comum na abordagem feita aos vários eixos estratégicos.

Do lado dos Pontos Fortes destaca-se a autonomia (poder de decisão a nível regional) enquanto aspecto essencial e agilizador de potenciais planos de melhoria.

Tabela PEE.3

PONTOS FORTES	PONTUAÇÃO
Autonomia (poder de decisão regional)	112
Proximidade de centros de decisão	60
Vontade de mudar por parte do Governo	30
Autonomia para poder adoptar modelo próprio e inovador	22
Preocupação de servir bem o utente	18
Lideranças jovens	10
Alguns serviços com jornada contínua e abertos à hora de almoço	9
Acesso ao processo legislativo regional	8





Perspectivas de Evolução Estratégica

2. Serviço Público

Nas áreas de melhoria as “qualificações e competências dos dirigentes” surgem em primeiro lugar.

O segundo grupo (pontuação \geq 20) envolve as questões relacionadas com a valorização, motivação e dinamização da qualidade nos serviços.

Em terceiro lugar, e com igual pontuação, surgem três áreas de melhoria que envolvem a mudança, a autonomia e a cooperação.

Tabela PEE.4

ÁREA DE MELHORIA	PONTUAÇÃO
Qualificações e competências dos dirigentes	56
Valorização do serviço público	27
Motivação de funcionários e dirigentes	23
Criar grupo dinamizador da Qualidade em cada Serviço ou Secretaria Regional	20
Educar a nível global para a mudança	19
Maior autonomia dos dirigentes	19
Cooperação inter-serviços e articulação de competências	19
Envolvimento da gestão de topo no processo de Qualidade	15
Melhor organização dos serviços	13
Incremento da auto-estima	13
Divulgação dos serviços prestados: marketing público	9
Desburocratização de procedimentos	9





Perspectivas de Evolução Estratégica

2. Serviço Público

A partir da reflexão da equipa acerca da situação actual, do levantamento e hierarquização de pontos fortes e áreas de melhoria, e da análise da bateria complementar de indicadores de diagnóstico da situação actual, foi possível identificar um conjunto de factores críticos de sucesso para o Serviço Público, que a seguir se resumem:

Factores Críticos de Sucesso

1. **Autonomia e poder de decisão regional:** na medida em que introduz graus de liberdade e uma maior agilidade no serviço público, importa manter e reforçar esta realidade.
2. **Qualificação e competências dos dirigentes:** desenvolvimento das competências dos dirigentes, incluindo os de topo, em novas técnicas de gestão, incluindo capacidade para definição de objectivos, avaliação de resultados, cultura da qualidade e formas de participação dos colaboradores e reforço das suas capacidades comportamentais, técnicas e de liderança.
3. **Cooperação inter-serviços e articulação de competências:** aposta na criação de sinergias entre os vários serviços no sentido de agilizar e desburocratizar a administração pública, por um lado, e de conferir coerência estratégica às diferentes iniciativas em curso ou a desenvolver futuramente.
4. **Orientação para o utente:** orientação permanente dos serviços para as necessidades dos cidadãos e empresas, concebendo formas criativas de satisfazer as suas exigências, recorrendo, sempre que possível e aconselhável, às potencialidades das novas tecnologias da informação para a interacção com a sociedade e à institucionalização de mecanismos de audição da opinião e grau de satisfação dos clientes.



2. Serviço Público

Factores Críticos de Sucesso (continuação)

5. Valorização do Serviço Público: criação de mecanismos que permitam reforçar a auto-estima dos funcionários e a criação de uma imagem positiva do serviço público junto da sociedade e do cidadão.
6. Disponibilidade para a mudança: sensibilizar e formar todos os agentes do sector público por forma a mudar mentalidades e gerar abertura para a mudança.



2. Serviço Público

Definição das Opções Estratégicas

Com base factores nos críticos de sucesso identificados foram construídos eixos de posicionamento, de modo a permitir situar a RAM no presente e a sua posição futura (desejada).

Na reunião da equipa de trabalho, que teve lugar no dia 15 de Janeiro de 2004, foi pedido aos presentes que posicionassem a RAM neste conjunto de eixos, relativamente à sua situação actual, e que assinalassem qual a posição que esta deveria vir a ocupar num futuro de médio prazo (5 anos).

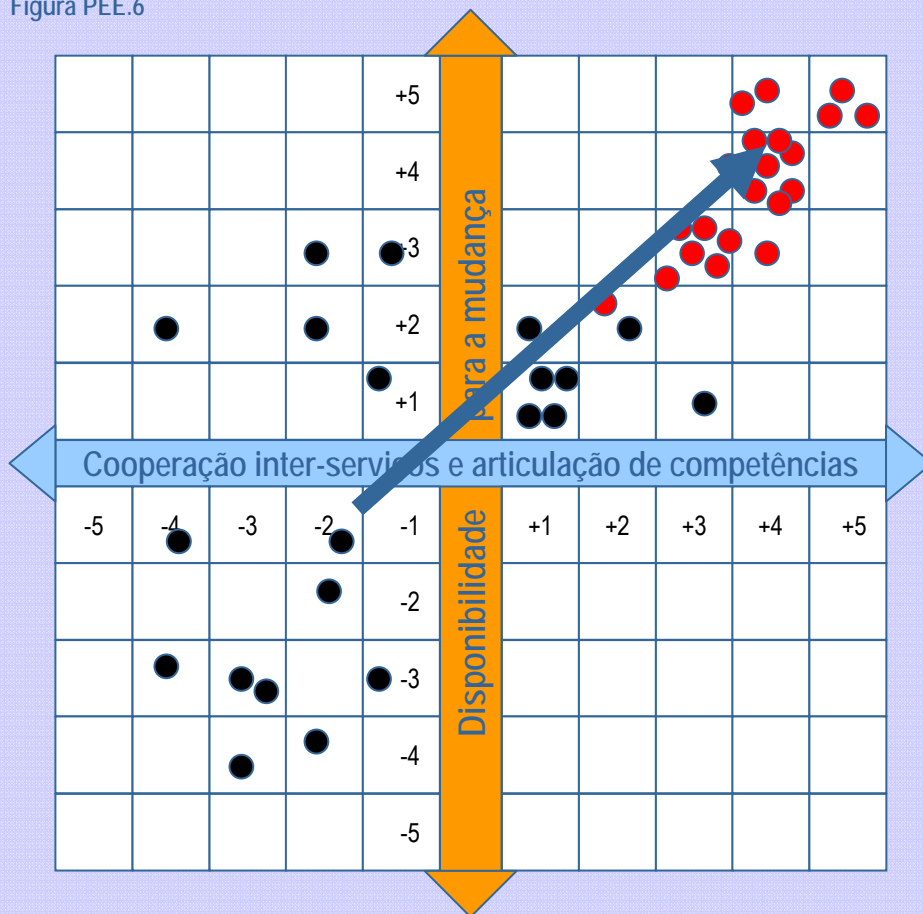
Nas páginas seguintes são apresentados os resultados: para cada conjunto de eixos assinalam-se as posições actuais e ainda a posição desejada no futuro, com as setas a ligarem os valores médios encontrados para as posições actual e futura.



Perspectivas de Evolução Estratégica

2. Serviço Público

Figura PEE.6



Na figura PEE.5 é evidenciado o caminho a percorrer no caso da “Cooperação inter-serviços e articulação de competências” e da “Disponibilidade para a mudança”, onde se aponta para a evolução de uma situação actual de Insuficiente/Medíocre para uma situação futura ao nível do Bom/Muito Bom.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

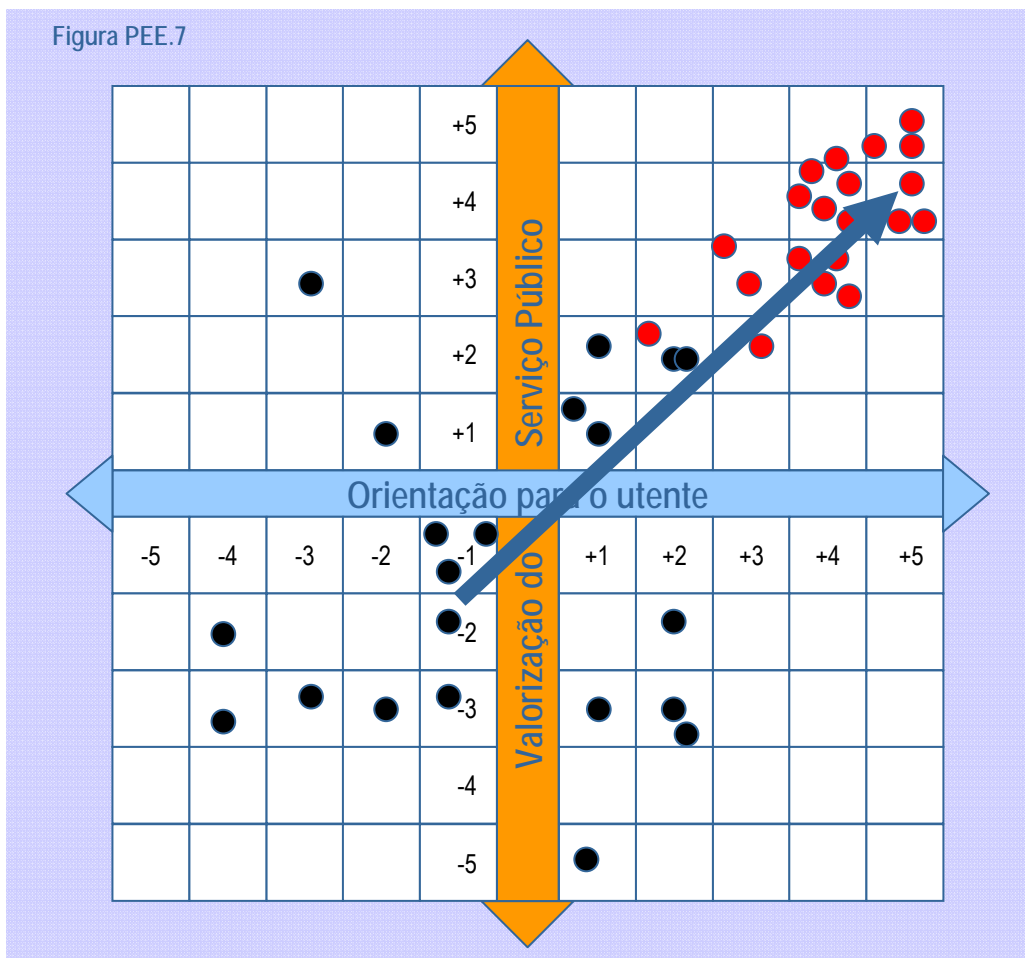
+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

2. Serviço Público

Figura PEE.7



À semelhança dos eixos anteriores, também aqui as perspectivas para os FCS “Orientação para o utente” e “Valorização do serviço público” apontam para a evolução de uma situação actual de Insuficiente/Medíocre para uma situação futura ao nível do Bom/Muito Bom.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

2. Serviço Público

Com base nas opções estratégicas atrás definidas, foi possível, através de um processo estruturado de identificação e selecção, definir o seguinte conjunto de objectivos estratégicos para o eixo do Serviço Público:

Definição dos Objectivos Estratégicos

- ▶ Criar as estruturas necessárias à implementação de metodologias da Qualidade nos Serviços Públicos da RAM.
- ▶ Melhorar os processos de gestão dos Serviços Públicos, adoptando uma estratégia orientada para o cliente e uma melhor utilização dos recursos.
- ▶ Qualificar e mobilizar os funcionários e dirigentes, como forma de dignificar a função pública e criar auto-estima nos seus profissionais, aumentando os seus conhecimentos e competências funcionais.
- ▶ Apostar nas TIC, como instrumento de aproximação e comodidade para os clientes do Serviço Público e estratégia de modernização dos processos administrativos.
- ▶ Melhorar a eficácia na interligação entre os vários serviços como forma de agilizar o processo de relacionamento do cidadão com a Administração Pública.



2. Serviço Público

Na sequência da identificação dos objectivos estratégicos foi proposto um conjunto preliminar de acções que se listam a seguir. Este conjunto de acções foi posteriormente reenquadrado e integrado no plano global de acções, que se apresenta no capítulo seguinte (Plano de Acção).

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Criação de um Gabinete da Qualidade em Serviços Públicos.
- ▶ Institucionalização dos Prémios da Qualidade em Serviços Públicos na RAM.
- ▶ Formação de um número adequado de especialistas em matéria da Gestão da Qualidade e metodologias de auto-avaliação, bem como de consultores e auditores da qualidade (normas ISO 9000 e CAF).
- ▶ Realização periódica de inquéritos aos utentes dos serviços públicos.
- ▶ Criação de regulamentação específica no sentido de todas as Direcções Regionais e Câmaras Municipais definirem e colocarem à disposição dos utentes uma “Carta da Qualidade” (ou Compromisso da Qualidade).
- ▶ Auto-avaliação dos Serviços Públicos de acordo com a CAF.
- ▶ Realização de um ciclo de Seminários para dirigentes com vista ao aperfeiçoamento de competências de liderança e gestão.
- ▶ Elaboração e publicação de revista sobre Qualidade na Administração Pública.
- ▶ Levantamento exaustivo das necessidades de formação por serviço.



2. Serviço Público

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Formação generalizada a todos os funcionários que estejam a implementar metodologias da qualidade.
- ▶ Aposta na criação generalizada de páginas Web nos serviços públicos.
- ▶ Implementação progressiva da interacção dos cidadãos e empresas com a Administração Regional via Internet.
- ▶ Formação de técnicos especializados na elaboração de páginas electrónicas e meios multimédia.
- ▶ Desenvolvimento de experiências piloto de e-learning dentro da Administração Regional.
- ▶ Implementação de workflow, com a digitalização progressiva da informação entrada nos serviços e sua circulação entre serviços através de meios electrónicos.



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Nas Tabelas EEA.5 e EEA.6 apresentam-se, respectivamente, os principais Pontos Fortes e Áreas de Melhoria identificados pelo grupo de trabalho do eixo “Empresas” (uma listagem completa é apresentada no Anexo 2).

Nos Pontos Fortes destaca-se a qualidade intrínseca na forma de estar e ser madeirense e a preservação da natureza na ilha da Madeira no seu todo. A seguir surgem o turismo e a tradição na qualidade de prestação de serviços.

Tabela PEE.5

PONTOS FORTES	PONTUAÇÃO
Qualidade intrínseca na forma de estar e ser madeirense	39
Preservação da natureza na ilha da Madeira no seu todo	37
Turismo	27
Tradição na qualidade de prestação de serviços	21
Rede viária e transportes	18
Produto turístico	16
Preocupação ambiental	16
Civismo da população	13
Imagem das empresas e da própria Região (incluindo a certificação)	12
O gosto de receber	9
Implementação de sistemas de gestão da qualidade nas empresas	6





3. Empresas

Relativamente às áreas de melhoria, a criação de uma verdadeira cultura da qualidade surge destacada em primeiro lugar, seguindo-se-lhe o ordenamento urbanístico.

A formação profissional (30 pontos) e a necessidade de reforçar as acções de sensibilização (28 pontos) constituem o par que surge em terceiro lugar.

Tabela PEE.6

ÁREAS DE MELHORIA	PONTUAÇÃO
Criar uma verdadeira cultura da qualidade	62
Ordenamento urbanístico	42
Formação Profissional	30
Acções de sensibilização	28
Melhor informação	15
Maior abertura para a mudança	15
Profissionalismo	13
Intercâmbio com outras regiões	12
Educação para a cidadania	9
Tecnologia	7
Transportes aéreos	6
Atendimento	5
Planeamento das empresas	5





Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

A partir da reflexão da equipa acerca da situação actual, do levantamento e hierarquização de pontos fortes e áreas de melhoria, e da análise da bateria complementar de indicadores de diagnóstico da situação actual, foi possível evidenciar um conjunto de factores críticos de sucesso, que a seguir se resumem:

Factores Críticos de Sucesso

1. Ambiente e Ordenamento do Território: gestão dos recursos naturais, preservação da natureza e gestão do território.
2. Educação e formação profissional: como forma de obter qualificações profissionais, validadas e acreditadas, visando reforçar o profissionalismo.
3. Sensibilização de Pessoas e Organizações para novos valores, como forma de transformação de mentalidades e de gerar abertura para a mudança.
4. Informação no domínio da Qualidade através de acções de comunicação e de promoção junto dos vários públicos alvo.
5. Uso de Indicadores para medição e avaliação do desempenho em várias vertentes e definição de objectivos de melhoria.



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Factores Críticos de Sucesso (continuação)

6. Aperfeiçoamento e planeamento do produto turístico com o desenvolvimento do *cluster do turismo* - hotéis, restaurantes, ecoturismo; ecoprodutos; guias turísticos; agências de viagens; rent-a-car; táxis; sectores tradicionais de actividade.
7. Promoção do conhecimento da legislação e dos regulamentos e do seu cumprimento através de acções de verificação e de fiscalização.
8. Desenvolvimento de Sistemas de Gestão (qualidade, ambiente, higiene e segurança no trabalho e na alimentação) e correspondente certificação.



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Definição das Opções Estratégicas

Com base factores nos críticos de sucesso identificados foram construídos eixos de posicionamento, de modo a permitir situar a RAM no presente e a sua posição futura (desejada).

Na reunião da equipa de trabalho, que teve lugar no dia 16 de Janeiro de 2004, foi pedido aos presentes que posicionassem a RAM neste conjunto de eixos, relativamente à sua situação actual, e que assinalassem qual a posição que esta deveria vir a ocupar num futuro de médio prazo (5 anos).

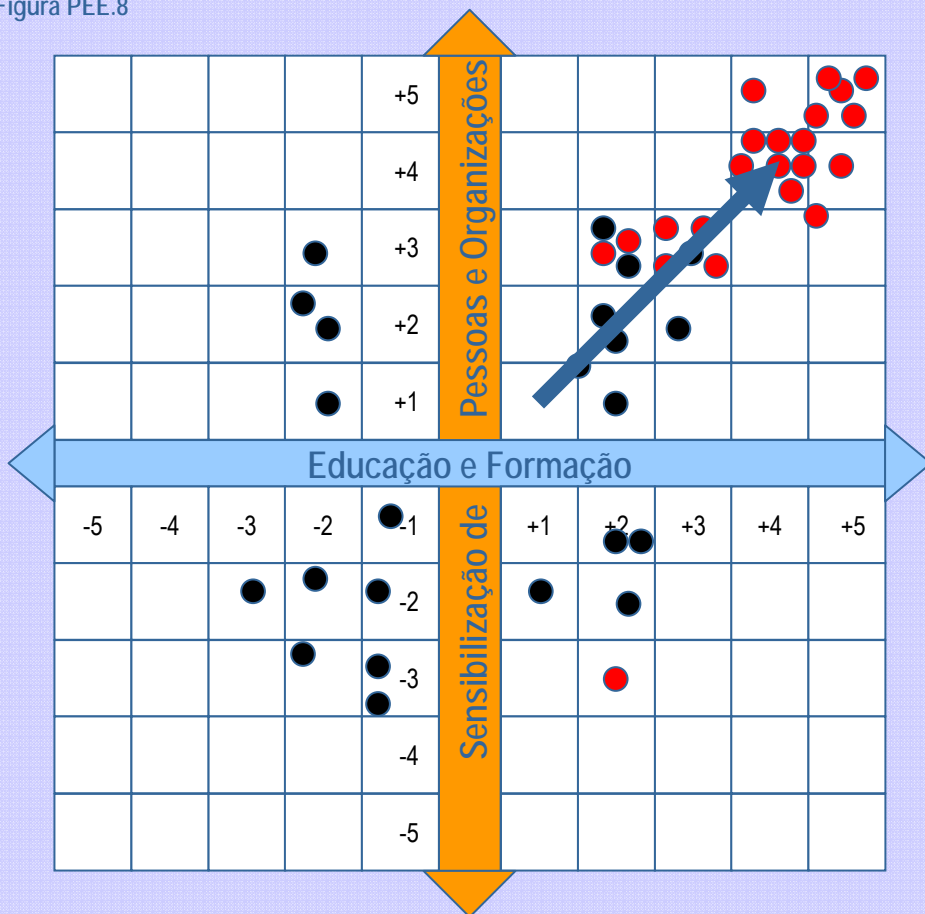
Nas páginas seguintes são apresentados os resultados: para cada conjunto de eixos assinalam-se as posições actuais e ainda a posição desejada no futuro, com as setas a ligarem os valores médios encontrados para as posições actual e futura.



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Figura PEE.8



Na figura PEE.8 é evidenciado o caminho a percorrer no caso da “Educação e Formação” e da “Sensibilização de Pessoas e Organizações”, onde se aponta para a evolução de uma situação actual de suficiente para uma situação futura ao nível do Bom/Muito Bom.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

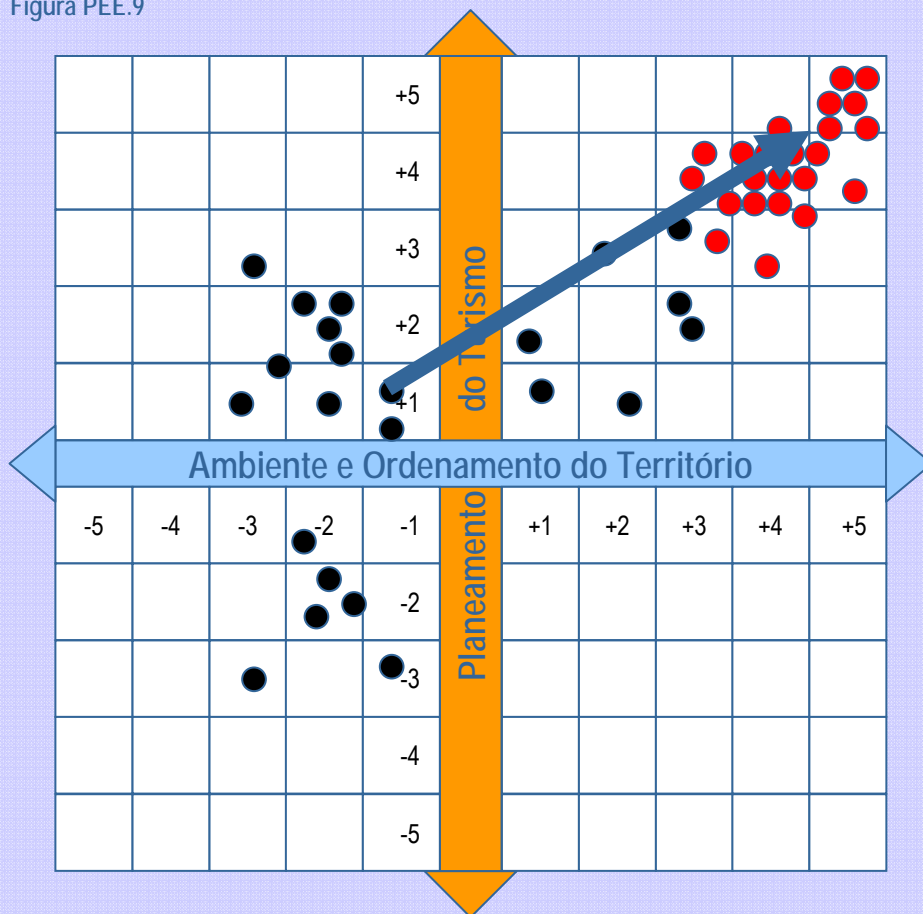
+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Figura PEE.9



Relativamente ao “Ambiente e Ordenamento do Território”, as perspectivas de evolução apontam, em termos médios, para a necessidade de se evoluir de uma situação actual insuficiente para uma situação futura ao nível do muito bom.

No “Planeamento do Turismo” a evolução deverá permitir passar de uma situação de suficiente para uma situação de muito bom.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

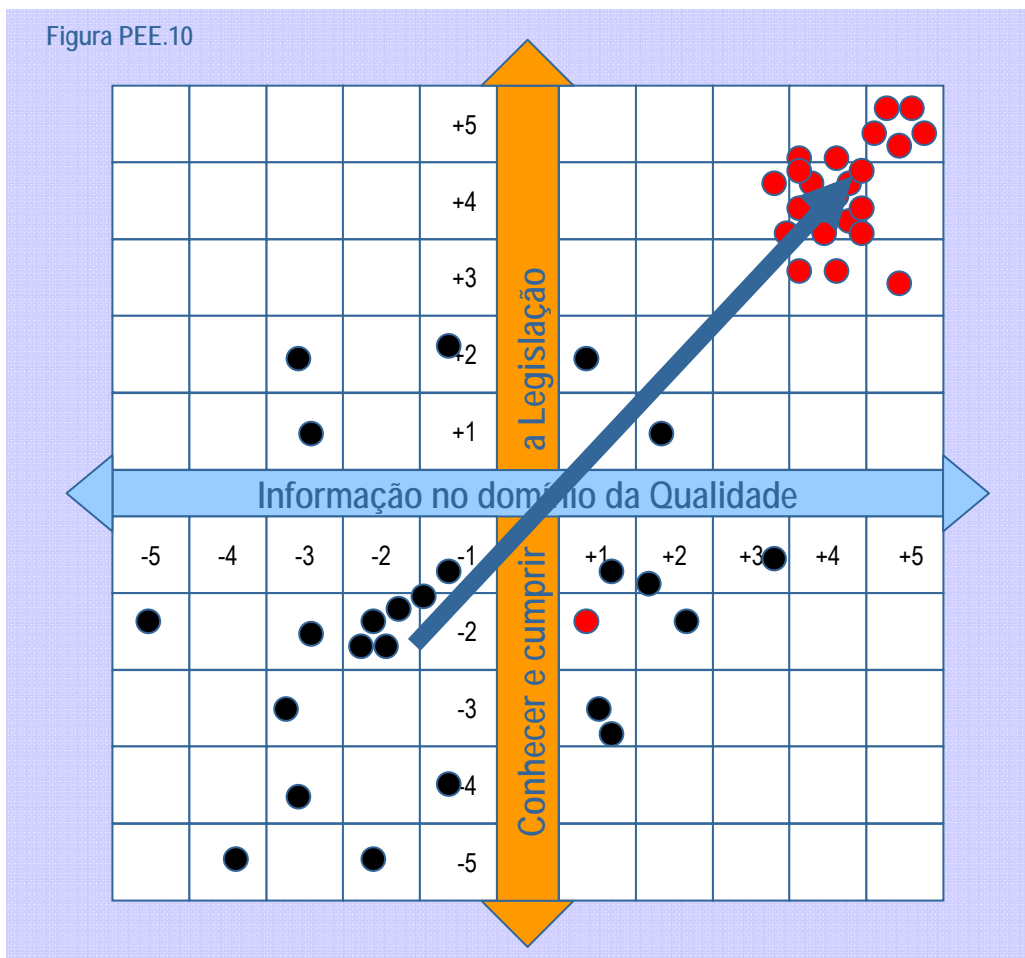
- +5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1= Suficiente
- 5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1= Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Figura PEE.10



Relativamente à “Informação do domínio da Qualidade” e “Conhecer e cumprir a legislação”, são dois dos eixos onde as necessidades de evolução são mais elevadas, uma vez que se deverá passar de uma situação ao nível do medíocre/insuficiente para uma situação ao nível do muito bom.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

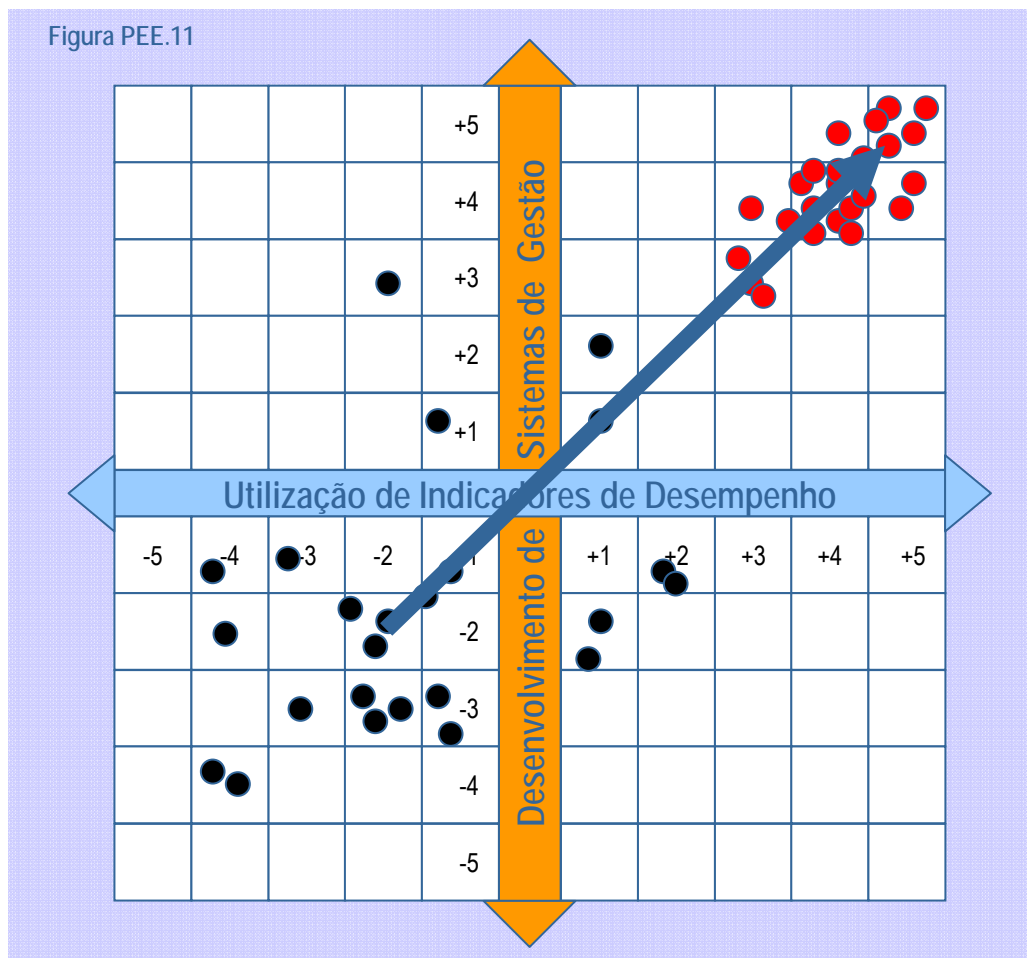
+5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
 -5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Figura PEE.11



À semelhança do conjunto de eixos anteriores, também neste caso as perspectivas médias de evolução são muito elevadas, uma vez que se deverá passar de uma situação ao nível do medíocre/insuficiente para uma situação ao nível do muito bom, no que diz respeito ao “Desenvolvimento de Sistemas de Gestão” e “Utilização de Indicadores de Desempenho”.

Marcações no Gráfico

- Situação Actual (Círculo a Preto)
- Situação Futura que se Deseja Alcançar (Círculo a Vermelho)

Definição da Escala

- +5 = Excelente; +4 = Muito Bom; +3 = Bom; +2 = Razoável; +1 = Suficiente
- 5 = Péssimo; -4 = Muito Mau; -3 = Mau; -2 = Medíocre; -1 = Insuficiente



3. Empresas

Com base nas opções estratégicas atrás definidas foi possível, através de um processo estruturado de identificação e selecção, definir o seguinte conjunto de objectivos estratégicos para o eixo Empresas:

Definição dos Objectivos Estratégicos

- ▶ Aumentar a certificação de empresas de serviços, comércio, indústrias e turísticas.
- ▶ Aumentar a oferta educativa e formativa na área da qualidade e em outras áreas estratégicas.
- ▶ Garantir a preservação do ambiente através de políticas concertadas de gestão ambiental e ordenamento do território.
- ▶ Implementação de planeamento estratégico nas organizações com base em objectivos e indicadores.
- ▶ Criação e utilização de um pacote de indicadores de desempenho, a publicar periodicamente, que permitam aferir a qualidade nos diferentes sectores de actividade.
- ▶ Criar/implementar sistemas de gestão da qualidade eficazes.
- ▶ Criação de uma cultura empresarial orientada para a Qualidade.
- ▶ Assegurar a clareza e a estabilidade do quadro legal regional que enquadra os sectores de actividade.



Perspectivas de Evolução Estratégica

3. Empresas

Na sequência da identificação dos objectivos estratégicos, foi proposto um conjunto preliminar de acções que se listam a seguir. Este conjunto de acções foi posteriormente reenquadrado e integrado no plano global de acções, que se apresenta no capítulo seguinte (Plano de Acção).

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Criação prémios regionais e incentivos diversos para a qualidade.
- ▶ Desenvolver sistemas intermédios de certificação para as microempresas (ex: sector da restauração).
- ▶ Criação de organismo governamental vocacionado para apoiar a implementação de sistemas de qualidade e coordenar actividades relevantes nesta área desenvolvidas na RAM.
- ▶ Certificar um grupo piloto de empresas em cada sector de actividade.
- ▶ Promover acções de sensibilização e de formação para a qualidade nas próprias empresas.
- ▶ Criação de uma agência de formação/educação para a Qualidade.
- ▶ Promover, nas escolas, programas, projectos e disciplinas de sensibilização para a qualidade, ambiente e segurança.
- ▶ Promover campanhas estruturadas de sensibilização sobre Qualidade, destinadas ao comércio e o turismo.
- ▶ Promover programas de publicidade sobre a Qualidade.
- ▶ Criar centros de informação de gestão para os utentes/empresas.
- ▶ Criar e divulgar um sistema de indicadores sectoriais para avaliação da qualidade.



3. Empresas

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Promover programas regionais de reciclagem, mobilização e certificação.
- ▶ Promover a educação cívica para a preservação do ambiente.
- ▶ Publicar melhor legislação ambiental.
- ▶ Análise sistemática do quadro legal existente para permitir o aperfeiçoamento e simplificação.
- ▶ Sensibilização dos empresários e dos respectivos colaboradores para o efectivo conhecimento e cumprimento da legislação;
- ▶ Reforçar os sistemas de fiscalização.
- ▶ Promoção de projectos colectivos de auto-avaliação de acordo com o Modelo de Excelência da EFQM.
- ▶ Realização de diagnósticos integrados em Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança.
- ▶ Estabelecimento de Observatório da Qualidade na RAM.
- ▶ Preparação e distribuição de materiais multimédia de apoio à Qualidade, Ambiente Higiene e Segurança.
- ▶ Realização de ciclo de Seminários de promoção da Qualidade, Ambiente, Higiene e Segurança na RAM.



3. Empresas

Acções Propostas no Âmbito do Eixo

- ▶ Condução de estudo sobre o estado da qualidade, ambiente, higiene e segurança nas empresas da RAM, com construção de perfis globais e sectoriais.
- ▶ Criação de Olimpíadas da Qualidade para equipas de empresas.
- ▶ Estabelecimento de concursos de ideias de melhoria.
- ▶ Preparação de Directório Regional “Quem é Quem na Qualidade”.
- ▶ Estabelecer grupos dinamizadores da qualidade com pendor sectorial.
- ▶ Fórum de empresas e entidades certificadas ISO 9000.
- ▶ Certificação de produtos.
- ▶ Realização de acções de benchmarking dentro e fora da RAM.



Perspectivas de Evolução Estratégica

4. Síntese

Na Tabela PEE.7 apresentam-se os valores médios para os vários factores críticos de sucesso (FCS) no que respeita à sua situação actual e, numa perspectiva de evolução estratégica, à sua situação futura desejável dentro de 5 anos.

No caso dos FCS 1 a 4, assinalados na tabela com asterisco, que foram identificados simultaneamente nos eixos da Cidadania e das Empresas, apresenta-se a média dos valores obtidos para cada eixo.

Tabela PEE.7

Factor Crítico de Sucesso	Valor Médio	
	Situação Actual	Situação Futura
FCS 1: Educação e Formação*	0,8	3,8
FCS 2: Sensibilização de Pessoas e Organizações*	0,7	3,6
FCS 3: Ambiente e Ordenamento do Território*	-0,1	3,7
FCS 4: Planeamento do Turismo*	1,3	4,1
FCS 5: Segurança	2,1	3,6
FCS 6: Serviços Saúde	1,2	3,6
FCS 7: Autonomia e Poder de Decisão Regional	2,4	4,1
FCS 8: Qualificação e Competência dos Dirigentes	0,3	3,9
FCS 9: Disponibilidade para a Mudança	-0,2	3,8
FCS 10: Cooperação Inter-Serviços e Articulação de Competências	-1,2	3,8
FCS 11: Orientação para o Utente	-0,4	4,1
FCS 12: Valorização do Serviço Público	-1,1	3,7
FCS 13: Conhecer e Cumprir a Legislação	-1,6	3,9
FCS 14: Informação no Domínio da Qualidade	-1,1	4
FCS 15: Utilização de Indicadores de Desempenho	-1,4	4,1
FCS 16: Desenvolvimento de Sistemas de Gestão	-1,6	4,2



Perspectivas de Evolução Estratégica

4. Síntese

A Figura PEE.12 apresenta o percurso evolutivo que será necessário percorrer para cada um dos factores críticos de sucesso (FCS).

Os FCS 5 (Segurança) e 7 (Autonomia e Poder de Decisão Regional) são aqueles onde o caminho é mais curto, uma vez que situação actual é já bastante favorável.

Em contrapartida, os FCS 16 (Desenvolvimento de Sistemas de Gestão), 15 (Utilização de Indicadores de Desempenho) e 13 (Conhecer e Cumprir a Legislação) são aqueles onde o caminho a percorrer será mais longo.

Pela sua importância transversal, é igualmente de salientar a criticidade do FCS 3 (Ambiente e Ordenamento do Território).

Figura PEE.12

Definição da Escala

+5 = Excelente; +4 = Muito Bom;
+3 = Bom; +2 = Razoável;
+1 = Suficiente

-5 = Péssimo; -4 = Muito Mau;
-3 = Mau; -2 = Medíocre;
-1 = Insuficiente

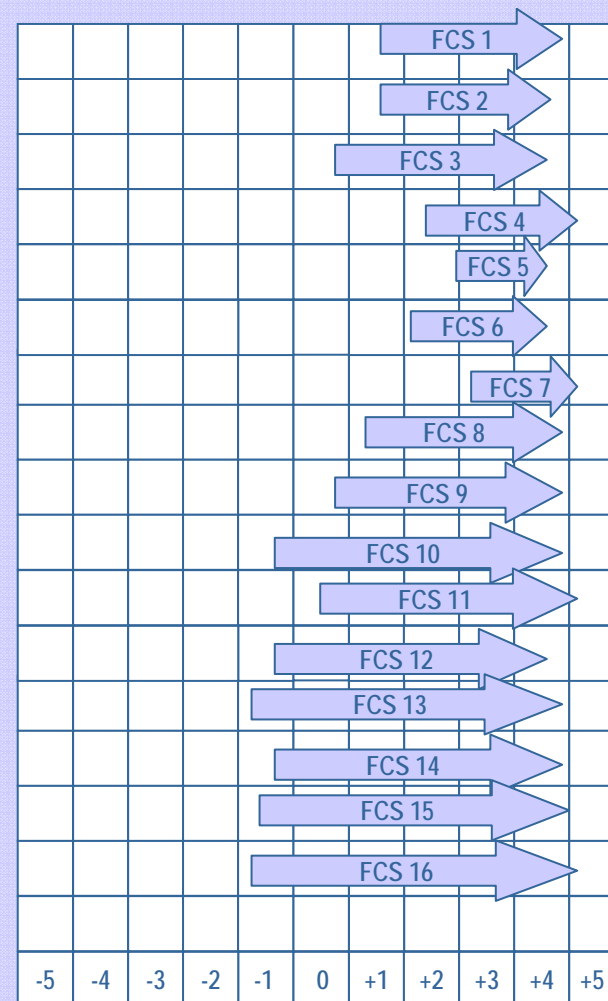


Tabela de Conteúdos



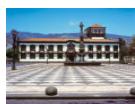
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





1. Análise de Outros Programas Relevantes

Nesta secção apresentam-se as principais características de outros programas de aposta na qualidade e/ou que, sendo mais alargados, contemplam igualmente esta vertente. Não se tendo mostrado trivial aceder a este tipo de informação, apontam-se resumidamente as seguintes experiências:

1. Comissão Europeia (Política Europeia da Qualidade);
2. Portugal (Plano Estratégico de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo);
3. Espanha (Iniciativas Nacionais e Regionais);
4. Brasil (Programas Estaduais para a Qualidade).



1. Análise de Outros Programas Relevantes

Política Europeia da Qualidade

A Comissão Europeia, através da DG III (Indústria), definiu, em 1996, uma Política Europeia para a promoção da Qualidade, cujos principais objectivos se centraram em evidenciar as questões da Qualidade e os seus benefícios ao nível social, ambiental, industrial, competitivo e económico:

“Esta política de promoção da Qualidade é estabelecida para desenvolver um ambiente favorável no qual as empresas e as administrações públicas na Europa aspirem a alcançar a Excelência nos seus outputs e na sua organização interna em benefício da sociedade como um todo. De um modo mais específico, esta política pretende desenvolver uma imagem e cultura Europeia da Qualidade, através do reforço ou desenvolvimento de instrumentos e recursos (técnicos e humanos) para gerar conhecimento e promover a Qualidade em parceria com a indústria e outras partes interessadas, uma abordagem horizontal.”

Para a consecução desta política, a Comissão centrou-se em cinco acções específicas:

- 1) Prémio Europeu da Qualidade;
- 2) Benchmarking;
- 3) Semana Europeia da Qualidade;
- 4) Observatório Europeu da Qualidade;
- 5) Sistema Europeu para a Qualificação dos Profissionais da Qualidade.



Plano de Acção

1. Análise de Outros Programas Relevantes

Plano Estratégico da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo

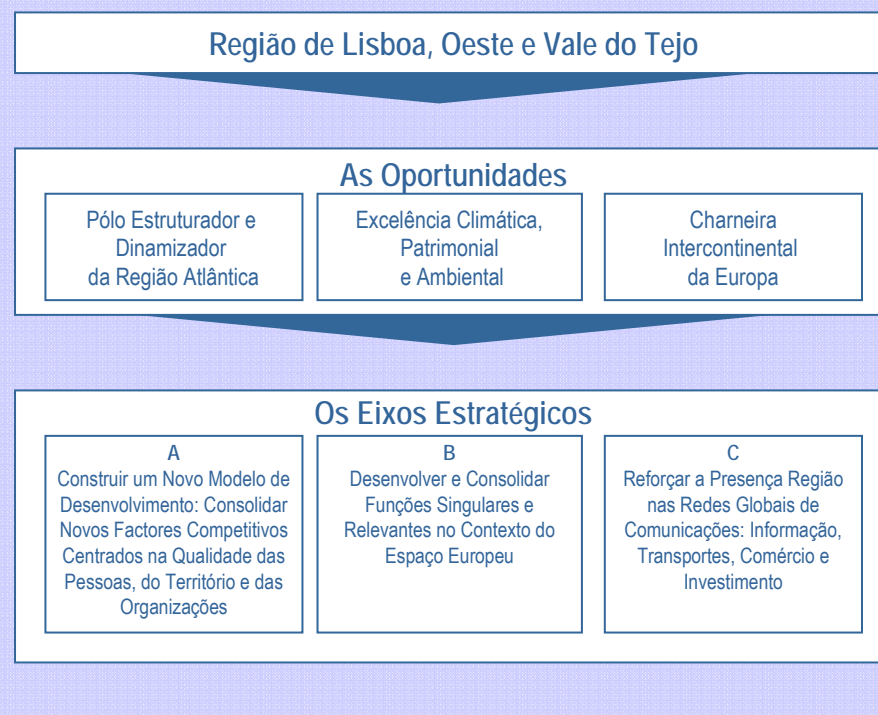
Em 1999, a Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo elaborou um Plano Estratégico de Desenvolvimento da Região com o objectivo central de *“proporcionar às pessoas que aqui residem e trabalham uma melhor qualidade de vida, padrões de bem-estar material humano e social mais elevados, ao nível médio dos países europeus mais desenvolvidos”*. Na figura PA.1 apresenta-se o esquema geral da estratégia delineada para o período 2000-2010.

No âmbito dos três eixos estratégicos, apontados na figura, foram propostas diversas acções das quais listamos aqui um sub-conjunto:

- ▶ Valorização da função ambiental;
- ▶ Sistema alargado de saúde;
- ▶ Sistema de protecção civil e segurança;
- ▶ Planos Regionais de Ordenamento do território (PROT);
- ▶ Fomento e qualificação da capacidade institucional;
- ▶ Novas formas e instrumentos de gestão do território;
- ▶ Formação e valorização profissional;
- ▶ Escola de Negócios;
- ▶ Cooperação entre a educação, formação e emprego;
- ▶ Qualificação da iniciativa empresarial;
- ▶ Programas integrados de desenvolvimento turístico.

Figura PA.1

Fonte: Plano Estratégico da Região de Lisboa, Oeste e Vale do Tejo





Plano de Acção

1. Análise de Outros Programas Relevantes

Espanha: Prémios de Melhores Práticas na Administração Central

Todos os anos em Espanha o Ministro da Administração Pública institui o prémio das melhores práticas da administração pública (a nível Federal) bem com um prémio da Qualidade baseado no modelo de excelência da EFQM.

O prémio tenta reconhecer as iniciativas das organizações que se tenham distinguido na melhoria da qualidade dos seus serviços. Estes prémios são organizados todos os anos por Decreto do Ministro da Administração Pública, e encontram-se abertos a organizações da Administração Geral do Estado, cujas candidaturas são propostas por subsecretários dos correspondentes ministérios.

É possível a atribuição de até 25 prémios de igual categoria consistindo cada um num diploma. Para se candidatarem ao prémio, as organizações interessadas devem apresentar o pedido correspondente e um relatório (máximo de 40 páginas) que descreva a iniciativa em si e detalhe as formas como as melhorias de qualidade foram implementadas.

Fases do processo de avaliação e atribuição de prémios

Na primeira fase, os subsecretários irão avaliar os candidaturas no seu ministério, priorizando as respostas antes de as passar para o Chefe da Direcção Central de Inspeção, Simplificação e Qualidade do Serviço no Ministério da Administração Pública, juntamente com os relatórios apresentados pelos candidatos. Numa segunda fase, um júri decide a quem atribuir os prémios.

Crítérios para a avaliação e atribuição de prémios

Para a avaliação das candidaturas e atribuição dos prémios são considerados os seguintes critérios:

- ▶ Melhoria dos serviços fornecidos aos clientes-cidadãos;
- ▶ Melhoria de operações internas;
- ▶ Grau de envolvimento do pessoal directo;
- ▶ Grau em que as experiências na melhoria são consideradas como referência para outras organizações;
- ▶ Nível de integração/adopção com o modelo de excelência da EFQM.



Plano de Acção

1. Análise de Outros Programas Relevantes

O júri é constituído por cinco membros, que são nomeados pelo Ministério da Administração Pública. São seleccionados entre pessoas com reconhecida experiência na administração pública e/ou gestão da qualidade. A proposta do júri é apresentada ao Ministro da Administração Pública, que atribui os prémios.

As Organizações vencedoras podem:

- ▶ Referir nas suas publicações e materiais impressos, durante os três anos seguintes, a obtenção do prémio;
- ▶ Anunciar que ganharam o prémio em todos os seus edifícios durante um período de tempo indefinido;
- ▶ Atribuir o reconhecimento adequado a todo o pessoal que tenha participado nas actividades que contribuíram para que a organização tenha ganho o prémio;
- ▶ As organizações vencedoras deverão ainda participar em actividades que promovam a disseminação de melhores práticas.

Espanha: Programa de Desenvolvimento das Ilhas Canárias

O território tem uma área aproximada de 7.273 km², e é composto por sete ilhas: Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura, Tenerife, la Palma, la Gomera e EL Hierro. Com uma população de 1.630.015 habitantes, a sua densidade demográfica é particularmente elevada.

Sendo uma região ultra-periférica, o desenvolvimento social e económico é extremamente condicionado, situação agravada na medida em que é composta por um conjunto de ilhas com economias fragmentadas.

As prioridades de acção do programa estão organizadas em torno de 7 linhas de orientação e de uma série de medidas:

- ▶ Prioridade 1: Melhoria da competitividade e desenvolvimento da base produtiva;
- ▶ Prioridade 2: Sociedade do conhecimento/informação;
- ▶ Prioridade 3: Ambiente, recursos naturais e água;
- ▶ Prioridade 4A: Infra-estrutura educacional e formação técnico-profissional;
- ▶ Prioridade 4B: Integração e reintegração de desempregados;
- ▶ Prioridade 4C: Estabilidade e adaptação laboral.



Plano de Acção

1. Análise de Outros Programas Relevantes

Programas Estaduais Brasileiros

No Brasil têm vindo a ser implementados, desde o início dos anos 90, diversos programas de promoção e desenvolvimento da Qualidade, quer ao nível do país, quer ao nível dos vários estados que o compõem.

A título de exemplo, apresentam-se alguns dos programas em curso:

Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP)

Este programa foi criado em 1990 pelo Governo Federal como uma acção de política industrial. Actualmente tem como objectivo melhorar a competitividade dos sectores produtivos nacionais, bem como contribuir para uma melhoria da qualidade nos serviços públicos. As áreas de intervenção deste programa são: qualidade de vida; qualidade e emprego; qualidade e produtividade; qualidade e participação na administração pública.

Programa Qualidade Distrito Federal (PQDF)

Criado em 2003, tem como objectivo proporcionar uma melhor qualidade de vida à população, por meio da competitividade dos produtos e serviços das organizações privadas e públicas.

Prémio Paulista de Qualidade da Gestão

Prémio administrado pelo Instituto Paulista de Excelência da Gestão para promover a melhoria da gestão das organizações, públicas ou privadas, do estado de São Paulo.

Programa Qualidade Rio de Janeiro:

Tem como missão promover acções integradas e sistemáticas, envolvendo organizações públicas e privadas, organismos de defesa do consumidor e representantes dos trabalhadores, de modo a contribuir para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro. Em termos operacionais, o programa possui quatro segmentos: Programas Sectoriais; Qualis Regionais; Prémio Qualidade Rio (PQRio) e Prémio Top Empresarial (PTE).



Plano de Acção

1. Análise de Outros Programas Relevantes

Programas Estaduais Brasileiros

Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)

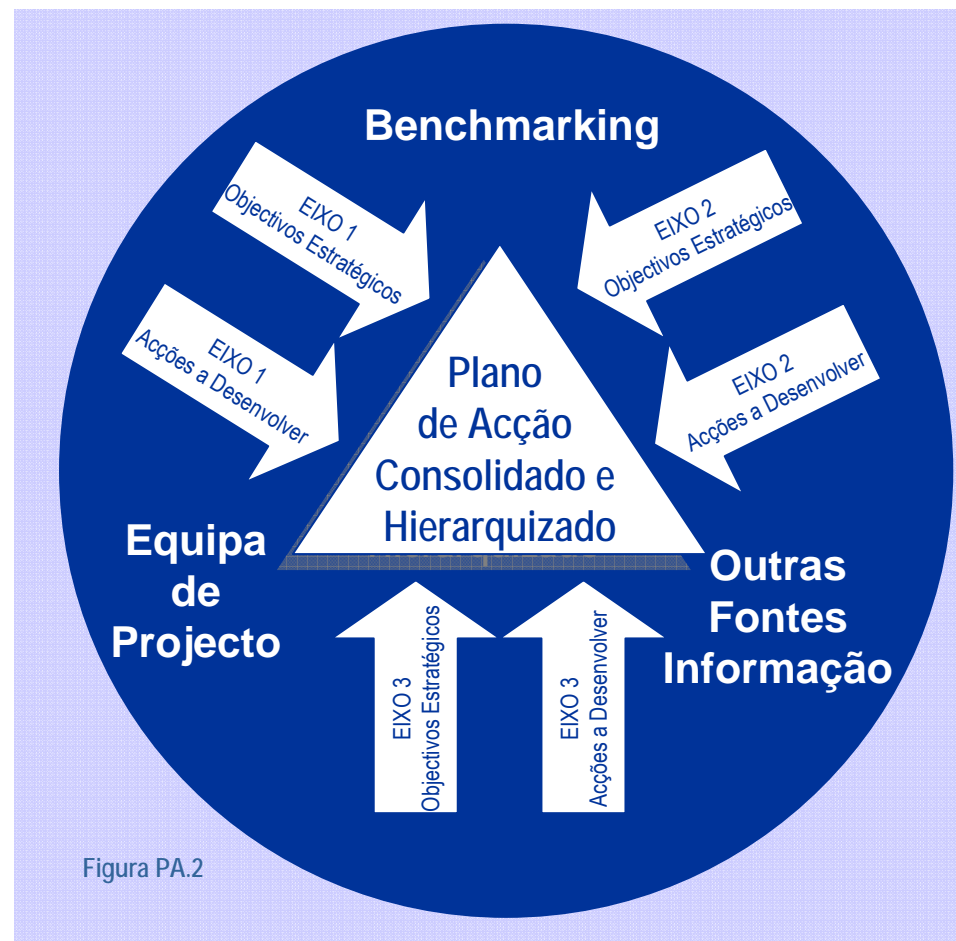
- ▶ Este programa, criado em 1992, coloca a ênfase nas áreas da educação e agropecuária e envolve, actualmente, mais de 1 milhão de pessoas, 6,5 mil organizações, 37 comités sectoriais e 37 regionais.
- ▶ O PGQP é organizado através de um sistema em rede, que abrange diversos comités. Desta forma, são realizadas iniciativas descentralizadas e estratégicas, de acordo com o público de interesse e a região em que a organização associada actua.
- ▶ O Programa Gaúcho tem como objectivos melhorar os produtos e serviços para o consumidor, economizar tempo e otimizar recursos no Rio Grande do Sul (RS).
- ▶ Para alcançar os seus objectivos, o PGQP desenvolve eventos de mobilização e de formação técnica; visitas a organizações “Best in Class”, para conhecer experiências bem-sucedidas; e instrumentos de desenvolvimento, como guias do sistema de avaliação e mecanismos de ensino à distância, disponibilizados num portal (www.portalqualidade.com/home.asp).
- ▶ As melhorias que o Programa ajudou a promover podem ser visualizadas pela maior competitividade e qualificação nos serviços públicos e privados. Com o êxito da implantação do PGQP, o RS passou a ser reconhecido, em todo o País, como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação permanente das técnicas e ferramentas da qualidade.
- ▶ Qualquer organização pode participar, desde que se comprometa em disponibilizar um representante para participar. São oito os critérios empregues no sistema de avaliação do Programa: liderança; estratégias e planos; clientes; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos; resultados.
- ▶ O Programa também desenvolve uma parceria com a American Society for Quality (ASQ), entidade americana representada pelo PGQP no Brasil, que proporciona a realização de cursos de formação, inclusive para a certificação de profissionais na área da qualidade.
- ▶ Os critérios usados pelo PGQP estão actualmente a ser utilizados pelo Conselho Nacional de Qualidade e Produtividade do Chile.



Plano de Acção

2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Como corolário de todo o trabalho já descrito, importa definir de modo pragmático um Plano Integrado de Acções a desenvolver na RAM de modo a serem alcançados o posicionamento e objectivos estratégicos identificados. A este mesmo Plano Integrado de Acções encontra-se associado o estabelecimento de prioridades e formas objectivas de medir o sucesso do seu desenvolvimento e implementação. A definição deste Plano Integrado de Acções decorre de uma lógica de consolidação centrada em torno dos objectivos estratégicos, factores críticos de sucesso e acções identificados previamente no âmbito de cada eixo de análise, de modo a estabelecer-se uma estrutura coerente e única de intervenção na RAM. Assim sendo, iremos de seguida, e de acordo com esta perspectiva:





Plano de Acção

2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

- ▶ Sintetizar os aspectos fulcrais numa política de desenvolvimento da RAM direccionada para se alcançar a visão pretendida (Região de Excelência que seja uma Referência a Nível Nacional e Internacional).
- ▶ Sugerir a construção de um barómetro regional da qualidade, a partir de um conjunto de indicadores associados aos objectivos estratégicos a alcançar. Através deste barómetro será possível avaliar de modo abrangente o grau de excelência alcançado na RAM, bem como monitorizar a eficácia e impactes decorrentes da implementação de acções concretas. Por aqui se medirá portanto o sucesso de aproximação da RAM face à visão de evolução da mesma que foi assumida.
- ▶ Apontar um Plano Integrado de Acções a considerar para efeitos de implementação com alcance estratégico, incluindo o estabelecimento de prioridades objectivamente definidas com base no seu potencial impacte estratégico e viabilidade prática de operacionalização. Ficam deste modo claramente desenhados os contornos de um Plano Integrado de Acções a desenvolver na RAM para os próximos cinco anos e que, a concretizar-se, irá contribuir de modo decisivo para a crescente afirmação da RAM enquanto Região de Excelência, sentida e reconhecida enquanto tal pelas diferentes partes interessadas.



2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Aspectos Fulcrais a ter em Consideração dentro de uma Política de Desenvolvimento da RAM

De todo o trabalho efectuado, parece-nos ser relevante reforçar que existem alguns aspectos fulcrais numa política de desenvolvimento da RAM, que importa acautelar no sentido de esse mesmo desenvolvimento se aproximar da visão pretendida (Região de Excelência que se assume como Referência a Nível Nacional e Internacional).

- ▶ A RAM possui condições ímpares para se continuar a afirmar através de um modelo de desenvolvimento cujo motor consiste num Turismo de Excelência, onde se consegue diferenciar através das condições climatéricas, do enquadramento paisagístico com que a natureza brindou a região, de uma aposta permanente na qualidade dos serviços turísticos prestados;
- ▶ A RAM deve assumir como prioritário o combate a um certo isolamento que decorre da sua insularidade, quer através do estímulo de rotinas de deslocação ao exterior dos seus habitantes, quer por intermédio do reforço de relações e contactos com a diáspora madeirense espalhada pelo Mundo, quer ainda por meio do reforço dos níveis de escolaridade, de apostas em eventos culturais de projecção internacional ou do recurso intensivo às oportunidades de se estar no centro do mundo em qualquer parte do globo que nos são abertas pelas TIC e em particular pela Internet;
- ▶ A RAM deve promover nas suas gentes a criação de uma cultura da qualidade, exigência, optimismo e cooperação, aos mais diferentes níveis (do cidadão, das empresas, e dos serviços públicos). Tal tipo de atitude, devidamente enquadrado, pode ser decisivo para se projectar mais depressa e melhor na afirmação da liderança na qualidade.



Plano de Acção

2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

A consubstanciação dos aspectos críticos atrás listados pressupõe que seja convenientemente acautelada a existência de factores absolutamente críticos na lógica desejada de afirmação da RAM, que se prende com a adopção e cumprimento escrupuloso de políticas e práticas adequadas de preservação do Ambiente, Ordenamento do Território e Planeamento Urbanístico. Trata-se de elementos fulcrais que, associados ao reforço da capacidade competitiva da Região, com base na Inovação, Conhecimento e Competências, têm de servir de suporte e alavanca ao modelo de desenvolvimento da RAM delineado, o qual ficará muito seriamente ameaçado se tal não for tido em atenção.



2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Um Barómetro da Qualidade para a RAM (BRQ)

Sem medir correctamente a realidade, dificilmente a podemos conhecer, acompanhar, saber se estamos ou não a aproximar-nos daquilo que se pretende alcançar. Deste modo, parece-nos ser absolutamente vital começar por construir um Barómetro da Qualidade para a RAM, a ser coordenado por intermédio do correspondente Observatório Regional da Qualidade. Pretende-se, deste modo, através de um conjunto reduzido mas amplo de indicadores, ser capaz de medir o grau de excelência existente na RAM, traçar objectivos quantificados de progresso, monitorizar a eficácia dos planos de acção implementados e das intervenções concretizadas. Adianta-se de seguida uma proposta de constituição deste Tableau de Bord ou Balanced Scorecard de monitorização da qualidade na RAM, suportado por dois conjuntos de 10 indicadores agregados da qualidade: um primeiro suportado em dados tangíveis e um segundo associado a métricas de percepção. Na construção desta bateria de indicadores sugere-se o recurso a fontes de informação estatística e a parcerias com entidades que podem alimentar periodicamente o barómetro com valores.

Este instrumento de medida, ferramenta de apoio à gestão da RAM, deverá acompanhar em permanência a adopção de políticas e programas de desenvolvimento da qualidade na região. Por isso mesmo, é em torno dele que iremos posteriormente identificar o potencial impacte estratégico associado à implementação das diferentes acções de reforço da qualidade na RAM que foi possível identificar no âmbito do presente estudo.



2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

As 20 dimensões de indicadores agora propostos encontram-se naturalmente interligadas com os factores críticos de sucesso e os objectivos estratégicos identificados para desenvolvimento da excelência na RAM, e que assim se tornam mensuráveis e possíveis de monitorizar. Cobrem igualmente, de modo equilibrado, os diferentes eixos de análise que foram assumidos e que são essenciais para a afirmação integrada da excelência na RAM (cidadania, serviços públicos e empresas).

Sendo esta uma das iniciativas a ponderar em termos de implementação, não se definem aqui os protocolos ou metodologias de recolha e agregação de informação, mas tão somente algumas orientações possíveis e métricas a ter em consideração caso se pretenda efectivamente avançar para a construção do Barómetro Regional da Qualidade.



2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Indicadores de Desempenho

O grupo de 10 dimensões de indicadores de desempenho que sugerimos que passem a integrar o Barómetro Regional da Qualidade é aquele que se enumera na Tabela PA.1

Tabela PA.1

INDICADORES DE DESEMPENHO	
Dimensão	Métricas
Desenvolvimento Económico	PIB per capita; VAB por hora trabalhada; Taxa de emprego da população activa.
Abertura da cultura da RAM ao Exterior	Horas navegadas na internet per capita; Viagens ao exterior de residentes; Indicador de leitura.
Cultura e Conhecimento da Qualidade	Número de associados da APQ per capita; Número de membros correspondentes do IPQ per capita; Número de membros da ASQ per capita; Acidentes de trabalho per capita.
Qualificação e Educação da População	Percentagem da população com ensino obrigatório; Percentagem da população com ensino secundário; Percentagem da população com ensino superior; Percentagem de analfabetismo; Percentagem da população com ensino técnico-profissional.
Exclusão Social	Indicadores de Pobreza, Toxicodependência, Alcoolismo e Criminalidade per capita; Indicador de assimetria de distribuição da riqueza.
Aposta das Organizações na Qualidade	Número de entidades (privadas e públicas) com iniciativas em curso relevantes no domínio da qualidade.



2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Tabela PA.1 (Continuação)

INDICADORES DE DESEMPENHO	
Dimensão	Métricas
Certificação de Entidades	Número de Certificações ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, HACCP, EcoHotel, Laboratórios Acreditados, Auditores, Pessoas com Qualificação de Competências Básicas na Qualidade e Produtos Certificados
Inovação	Investimento regional em I&D (% do PIB); Orçamento do Governo Regional para I & D (% do PIB); Potenciação de novas tecnologias (e-business; acesso à internet de empresas e particulares); Registo de Patentes; Criação de Empresas de Base Tecnológica
Infraestruturas de Suporte à Qualidade de Vida	Poluição (qualidade do ar, qualidade da água, ruído); Habitação (quantidade, qualidade e preço); Comércio e Serviços (bancos, comércio, desporto, saúde, ensino, segurança social); Mobilidade; Património e Clima
Ambiente e Ordenamento do Território	Indicadores de Cumprimento de Legislação; Pegada Ecológica; Investimento Regional no Ambiente (% do PIB); Indicadores de cumprimento de planos de ordenamento





2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Indicadores de Percepção

O grupo de 10 dimensões de indicadores de percepção que sugerimos que passem a integrar o Barómetro Regional da Qualidade é aquele que se enumera na Tabela PA.2

Tabela PA.2

INDICADORES DE PERCEPÇÃO	
Dimensão	Métricas
Qualidade de Vida do Cidadão	Inquérito com base nas áreas identificadas no indicador de desempenho "Infraestruturas de Suporte à Qualidade de Vida"
Competências do Cidadão no Domínio da Qualidade	Teste a efectuar a amostra de população
Qualidade Ambiental e Paisagística Percepcionada	Inquérito a efectuar a amostra de população
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Saúde	Inquérito
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Educação	Inquérito





2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Tabela PA.2 (Continuação)

INDICADORES DE PERCEPÇÃO	
Dimensão	Métricas
Qualidade Percepcionada pelo Utente da Administração Regional e Local	Inquérito
Satisfação dos Colaboradores (Sector Público e Privado)	Inquérito ONRH
Satisfação do Cidadão enquanto Cliente	Inquérito
Satisfação do Turista	Inquérito
Atitude de Optimismo, Colaboração e Partilha	Inquérito a efectuar a amostra de população





Plano de Acção

2. Um Plano Integrado de Acções para a RAM

Plano de Acção

Com base no conjunto de acções anteriormente identificadas no âmbito de cada eixo, em todo o trabalho efectuado, e em propostas da própria equipa de projecto, foi elencado um conjunto alargado de possíveis acções a desenvolver. A partir deste mesmo conjunto, foi construído um diagrama de afinidades, de onde resultaram os seguintes agrupamentos que cobrem as 60 acções identificadas e que se apresentam nas páginas seguintes (Tabela PA.3).





Plano de Acção

Tabela PA.3

Grupo 1: Dar a Conhecer a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
1.1	Sensibilização	
1.1.1	Promoção anual de uma feira da qualidade na RAM (Feira QUAL&RAM).	Realização de uma feira anual com a participação de empresas certificadas, entidades consultoras e certificadoras, laboratórios acreditados, mostra de produtos certificados, etc.
1.1.2	Realização anual de uma gala da qualidade na RAM (Gala QUAL&RAM).	Evento com forte cobertura mediática e envolvimento do Governo Regional destinado a reconhecer as melhores práticas da Região no domínio da Qualidade, nomeadamente através da entrega de prémios regionais da qualidade em diferentes domínios.
1.1.3	Criação do veículo móvel "Qualidade Sobre Rodas" (QUAL&RAM RODAS).	Veículo com diversos materiais promocionais da qualidade, que percorrerá toda a Região (escolas, autarquias, etc.) ao longo do ano.
1.1.4	Realização de seminários sobre qualidade em escolas da Região.	Programação de um ciclo de seminários adaptados aos vários níveis de ensino, a realizar em diversas escolas da Região.
1.1.5	Promover acções de sensibilização para a qualidade intra e inter-empresas.	Desenhar um conjunto de acções de sensibilização para as empresas, de cariz horizontal (inter-empresas) e de cariz específico (intra empresas).
1.1.6	Sensibilização dos empresários e colaboradores para o conhecimento e cumprimento da legislação.	Desenvolver uma acção concertada junto das empresas para promover um conhecimento e cumprimento efectivo da legislação existente nos domínios da qualidade, ambiente e ordenamento do território.
1.1.7	Campanha de sensibilização visando o não abandono escolar.	Efectuar uma campanha de sensibilização junto das famílias e dos jovens alertando para as enormes vantagens consequentes de uma instrução escolar alargada.
1.1.8	Promover a realização na RAM de eventos de relevância nacional/internacional no domínio da qualidade.	Realização de congressos, seminários e colóquios de organizações nacionais e internacionais com relevância no domínio da qualidade (APQ, IPQ, EFQM, EOQ, etc.).





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 1: Dar a Conhecer a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
1.2	Divulgação e Informação	
1.2.1	Criação de portal cobrindo os domínios da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho.	Criação de portal na Internet contendo um conjunto de informação alargada sobre qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho, com fóruns de discussão, acesso a peritos para esclarecimento de dúvidas, novidades do governo regional, etc.
1.2.2	Publicação e distribuição de revista sobre qualidade na RAM (Revista QUAL&RAM).	Elaboração e distribuição de uma revista sobre qualidade, a divulgar de forma alargada na RAM. Esta publicação deverá abranger todos os sectores relevantes, quer através da publicação de números especiais (ex: serviços públicos), quer através de secções específicas dentro da própria revista.
1.2.3	Criação de páginas Web na generalidade dos serviços públicos.	Aposta na criação generalizada de páginas web nos serviços públicos com mais procura por parte de cidadãos e agentes económicos, facultando-lhes informação útil, diminuindo deslocações e reduzindo as filas de espera para atendimento presencial.
1.2.4	Promover a utilização de Internet e hábitos de navegação na mesma por parte dos residentes na RAM.	Aposta na Internet como veículo primordial de comunicação, promovendo a sua utilização de forma abrangente pela esmagadora maioria dos madeirenses, através do fornecimento de meios informáticos e formação/sensibilização.
1.2.5	Implementação progressiva da interacção dos cidadãos e empresas com a Administração Regional via Internet.	Disponibilização de formulários electrónicos, acessíveis a qualquer momento por parte dos utentes dos serviços públicos e passíveis de preenchimento a partir de qualquer ponto em que cada um possa ter acesso à Internet.
1.2.6	Programa de sensibilização e envolvimento dos meios de comunicação social na promoção da qualidade.	Definição e implementação de acções de sensibilização e formação dos meios de comunicação social com vista a um envolvimento alargado destes órgãos na promoção da qualidade. Estabelecimento de prémios para as melhores reportagens publicadas neste domínio.
1.2.7	Criar postos de atendimento ao cidadão em todos os municípios da Região (extensões da Loja do Cidadão).	Criação de extensões da Loja do Cidadão em todos os municípios da Região.
1.2.8	Preparação e distribuição de materiais multimédia de apoio à qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho.	Elaboração de um conjunto de materiais multimédia sobre qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho, para distribuição junto das escolas, empresas e serviços públicos.
1.2.9	Criação da figura de provedor da qualidade na RAM.	Criação de uma entidade a que se pode recorrer em caso de conflito ou dúvidas relacionadas com a temática da qualidade, com disponibilização de uma linha telefónica de apoio ao cidadão.
1.2.10	Lançamento de Campanha de Promoção da Qualidade na RAM através de meios publicitários.	Definição de uma campanha publicitária concertada nos meios de comunicação social, com vista a promover a qualidade na região.





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 1: Dar a Conhecer a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
1.3	Educação	
1.3.1	Aumentar a cobertura dada a matérias da qualidade no sistema educativo.	Reforço e inserção de conteúdos programáticos na área da qualidade nas instituições de ensino (Universidade, Ensino Profissional, Projectos de Área Escola, etc.).
1.3.2	Promover a educação cívica para a preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.	Desenvolver programas de educação cívica dos cidadãos centrados na preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.



Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 1: Dar a Conhecer a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
1.4	Formação	
1.4.1	Formação específica dos agentes da saúde.	Desenhar e implementar programas específicos de formação em qualidade para as estruturas (hospitais, centros de saúde e farmácias) e agentes (médicos, enfermeiros, pessoal auxiliar, etc.) da saúde.
1.4.2	Formação específica de professores e educadores.	Desenhar e implementar programas específicos de formação em qualidade para professores e educadores.
1.4.3	Formação específica de jornalistas.	Desenhar e implementar programas específicos de formação em qualidade para jornalistas e outros agentes da comunicação social.
1.4.4	Formação específica de políticos.	Desenhar e implementar programas específicos de formação em qualidade para os vários agentes políticos.
1.4.5	Formação de um número adequado de especialistas em matéria da gestão da qualidade.	Criar uma massa crítica de especialistas em matéria da gestão da qualidade e metodologias de auto-avaliação, bem como consultores e auditores da qualidade (normas ISO 9000, EFQM, CAF, etc.).
1.4.6	Realização de um ciclo de seminários para dirigentes da administração pública, com vista ao aperfeiçoamento de competências de liderança, gestão e trabalho em equipa.	Formação para dirigentes da administração pública em desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências de liderança, definição de objectivos e avaliação de resultados, formulação de estratégias para a melhoria de desempenho, metodologias de gestão pela qualidade total, delegação de competências e gestão da mudança e envolvimento dos colaboradores.
1.4.7	Levantamento exaustivo das necessidades de formação nos serviços públicos.	Levantamento exaustivo das necessidades de formação por serviço, em diálogo entre chefias directas e funcionários, face à formação vocacionada para a função/tarefa. Estas necessidades deverão ser comunicadas atempadamente à DRAPL, a fim desta elaborar o respectivo plano de formação anual.
1.4.8	Formação generalizada a todos os funcionários que estejam a implementar sistemas da qualidade em serviços públicos.	Formação generalizada a todos os funcionários que estejam a implementar sistemas da qualidade em serviços públicos com a finalidade de os sensibilizar para os fins a atingir e métodos de trabalho a utilizar, bem como a criação de uma cultura da qualidade e responsabilidade que facilite a delegação de competências e a tomada de decisões descentralizada.
1.4.9	Formação de técnicos especializados na elaboração de páginas electrónicas e meios multimédia.	Formação de técnicos (em particular da administração pública) especializados na elaboração de páginas electrónicas e meios multimédia, bem como na concepção de formulários electrónicos.
1.4.10	Desenvolvimento de experiências piloto de e-learning dentro da Administração Regional.	Desenvolvimento de experiências piloto de e-learning dentro da Administração Regional, com regime misto (componentes presencial e de ensino à distância).





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 2: Envolver na Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
2.1	Realização de concursos da qualidade em escolas da Região, na forma de "Olimpiadas".	Criação de concursos sobre a qualidade a realizar de forma periódica, em formato de olimpíadas, nas várias escolas da Região.
2.2	Criação de um gabinete de coordenação da qualidade na RAM.	Criação de gabinete de coordenação da qualidade na RAM, com responsabilidades de gestão integrada das intervenções no domínio da qualidade, sua monitorização e desenvolvimento, com estrutura leve de dinamização.
2.3	Criação de regulamentação específica no sentido de todas as Direcções Regionais e Câmaras Municipais definirem e colocarem à disposição dos utentes uma "Carta da Qualidade" (ou Compromisso da Qualidade).	Criação de uma "Carta da Qualidade" nos serviços públicos, onde se identifiquem os dirigentes, serviços prestados, forma de acesso aos serviços, prazos médios de resposta e medidas em curso ou a implementar no sentido de melhorar os serviços prestados.
2.4	Desenvolver sistemas intermédios de certificação para as microempresas.	Criação de sistemas intermédios de qualificação, adaptados às especificidades das microempresas, que permitam a sua aplicação e certificação, nomeadamente por mecanismos de cariz sectorial.
2.5	Programas Dinamizadores da Certificação de grupos piloto de organizações em cada sector de actividade.	Definição de um conjunto de programas piloto de certificação de organizações representativas dos vários sectores de actividade mais representativos e importantes da RAM, incluindo os sectores público e privado.
2.6	Criação de sistema de reconhecimento de competências no domínio da qualidade.	Definição de um sistema de reconhecimento de competências individuais do domínio da qualidade, com elaboração dos respectivos manuais de apoio ao estudo e sistema de provas com diferentes níveis (acompanhadas da emissão dos correspondentes diplomas).
2.7	Definir e dar a conhecer documento com identificação de princípios básicos e linhas orientadoras da qualidade na RAM.	Elaboração e divulgação de um documento com os princípios orientadores da política da qualidade na RAM. Este documento deverá ser divulgado de forma alargada e em particular ser utilizado como manual de acolhimento em processos de admissão de novos colaboradores, tanto no sector público como no sector privado.
2.8	Promoção de projectos colectivos de auto-avaliação de acordo com o Modelo de Excelência da EFQM, CAF ou outros referenciais.	Promoção da auto-avaliação enquanto ferramenta de melhoria contínua, através de projectos colectivos e por sector de actividade, recorrendo a metodologias devidamente reconhecidas a nível nacional e internacional.
2.9	Criação de Campeonatos e Olimpíadas da Qualidade, a vários níveis, para equipas de colaboradores.	Criação de concursos sobre a qualidade a realizar de forma periódica, em formato de olimpíadas, envolvendo várias organizações da Região, e com diferentes níveis de competição (entidade, município, região).





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 2: Envolver na Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
2.10	Estabelecimento de concursos e prémios, a vários níveis, destinados a reconhecer sugestões e projectos de melhoria desenvolvidos por equipas de colaboradores.	Definição e implementação de sistemas de reconhecimento do envolvimento dos colaboradores na melhoria contínua das organizações, a diferentes níveis (entidade, município, região).
2.11	Estabelecer grupos dinamizadores da qualidade com pendor sectorial no seio do Conselho Regional da Qualidade.	No âmbito do Conselho Regional da Qualidade, criar um conjunto de grupos dinamizadores da qualidade (ex: saúde, ensino, turismo, etc.), com reuniões periódicas dos mesmos.
2.12	Dinamizar um fórum de encontro de entidades certificadas pelas normas ISO 9000.	Promover a criação de um fórum de encontro e reunião periódica de entidades certificadas pelas normas ISO 9000, com vista à partilha de experiências e procura de soluções para problemas comuns.
2.13	Dinamizar um fórum de reunião de pessoas com interesses pessoais ou profissionais no domínio da qualidade.	Promover a criação de um fórum de encontro e reunião periódica de pessoas com interesses pessoais ou profissionais na área da qualidade, com vista à partilha de experiências e definição de projectos e áreas comuns de intervenção.
2.14	Promover a certificação de produtos.	Promover os produtos regionais através de esquemas adequados de certificação de produto (ex: DOP, marca produto certificado).
2.15	Promover Ciclo de Conferências Anual na RAM (com periodicidade mensal), centrado em torno da presença de individualidades de reconhecido mérito que façam parte da diáspora madeirense.	Convidar um conjunto de individualidades, que fazem parte da diáspora madeirense espalhada pelo mundo, para realizarem um ciclo de seminários (com periodicidade mensal) centrado nas suas experiências e vivências fora da RAM, com enfoque na qualidade.
2.16	Criar programa de inovação centrado no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	Promover o desenvolvimento de novos produtos/serviços através de um programa estruturado e com recurso às metodologias de planeamento da qualidade (QFD, AMFES, etc.)
2.17	Criação de uma rede virtual de apoiantes da qualidade na RAM.	Estimular a criação de um grupo de interessados na qualidade, que estejam dentro ou fora RAM, e que interagem e partilha experiências/opiniões através de meios electrónicos (e-mail, internet, etc.)





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 3: Medir a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
3.1	Implementação de lógicas de workflow na administração pública, com a digitalização progressiva da informação entrada nos serviços e sua circulação entre serviços através de meios electrónicos.	Tornar mais célere e fluida a informação dentro da administração pública através de processos electrónicos de partilha e circulação de dados, assegurando a respectiva rastreabilidade e conhecimento em tempo real do estado em que se encontra cada caso em análise.
3.2	Realização de diagnósticos integrados em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde.	Definição de uma metodologia padrão e condução de diagnósticos organizacionais integrados para as áreas da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho.
3.3	Desenvolvimento das capacidades disponíveis ao nível da metrologia na RAM.	Reforço das capacidades existentes na RAM ao nível da metrologia, em função das necessidades dos utilizadores e das lacunas detectadas nos sistemas existentes na região.
3.4	Realização de acções de benchmarking dentro e fora da RAM.	Realização de programas de comparação, aprendizagem e partilha de melhores práticas organizacionais dentro e fora da RAM, de índole sectorial e também de índole transversal.



Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 4: Avaliar a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
4.1	Criação de organismo regional e mecanismos para fiscalização, sinalização e penalização das acções e práticas lesivas do ambiente, gestão e ordenamento do território.	Acção fiscalizadora e reguladora por parte de organismo regional no sentido de corrigir e prevenir acções lesivas do ambiente e do ordenamento do território.
4.2	Lançamento de programa de simplificação e revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM.	Revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM, tornando-o mais simples, coerente e eficaz.
4.3	Reforçar os sistemas de fiscalização de cumprimento da legislação ao nível da qualidade, segurança e saúde do trabalho.	Lançar programa vocacionado para tornar mais eficazes os sistemas de fiscalização de cumprimento de requisitos legais nas áreas da qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho.
4.4	Condução de estudo global sobre o estado da qualidade, ambiente e segurança nas empresas e na administração pública da RAM.	Realização de estudo alargado sobre o estado actual da qualidade, ambiente e segurança das organizações públicas e privadas da RAM, com publicação de perfis sectoriais obtidos a partir de diagnósticos e auditorias efectuadas junto de amostras representativas de entidades públicas e privadas.





Plano de Acção

Tabela PA.3 (Continuação)

Grupo 5: Reconhecer a Qualidade		
Nº	Acção	Descrição Sumária
5.1	Divulgação de boas práticas de defesa do ambiente, qualidade, segurança e saúde do trabalho, a nível individual e colectivo.	Definição de um esquema de divulgação e reconhecimento público de boas práticas de defesa do ambiente, qualidade, segurança e saúde do trabalho, a nível individual e colectivo, identificadas na RAM.
5.2	Estabelecimento de mecanismos de estímulo e reconhecimento para estudos sobre qualidade desenvolvidos na RAM.	Incentivo e reconhecimento público de trabalhos de investigação efectuados no domínio da qualidade, nomeadamente através da sua publicação e divulgação em eventos relevantes na área da qualidade a nível nacional e internacional.
5.3	Institucionalização de um sistema de prémios da qualidade na RAM com grande visibilidade e impacto.	Institucionalização de um sistema de prémios da qualidade de cariz abrangente (PEX-Regional para Empresas e Serviços Públicos, Reconhecimento de Contributos Individuais; Reconhecimento de Melhor Reportagem ou Artigo Publicado na Comunicação Social dentro deste domínio; Olimpíadas da Qualidade; Concursos de Sugestões e Projectos de Melhoria, etc.) com o alto patrocínio do Governo Regional.
5.4	Preparação de Directório Regional que identifica “Quem é Quem na Qualidade ao nível da RAM”.	Publicação de documento que identifica as personalidades e organizações com intervenção marcante ao nível da qualidade na RAM.
5.5	Edição de livro com “Testemunhos da Qualidade na RAM”, à semelhança e com a mesma filosofia subjacente à obra “Testemunhos da Qualidade em Portugal”, editada pelo IPQ em 2001.	À semelhança e com a mesma filosofia subjacente à obra “Testemunhos da Qualidade em Portugal”, publicada pelo IPQ, editar um livro com “Testemunhos da Qualidade na Madeira”, de introdução à qualidade através da ilustração prática sobre como esta é vivida e aplicada num conjunto de cerca de 12 entidades da RAM, com diferentes dimensões e pertencentes a diversos sectores de actividade, incluindo exemplos de empresas e organismos públicos que de algum modo se destaquem pela qualidade alcançada e/ou percebida.



Plano de Acção

3. Determinação de Prioridades de Intervenção

Para estabelecer um ranking de prioridades em torno das acções atrás referidas, recorreu-se a uma metodologia baseada em princípios de Desdobramento da Função Qualidade e *Balanced Scorecard*, que a seguir se descreve:

Passo 1: Determinação da Importância das Dimensões Propostas para o Barómetro Regional da Qualidade

O primeiro passo consistiu em determinar a importância de cada uma das 20 dimensões de indicadores propostos para constituírem o Barómetro Regional da Qualidade e que se encontram associados aos Factores Críticos de Sucesso e Objectivos Estratégicos de desenvolvimento da qualidade na RAM. Para o efeito contou-se, uma vez mais, com a contribuição das “forças vivas” da região, através da sua participação em duas sessões (Porto Santo e Funchal), onde foram atribuídas importâncias associadas a cada dimensão, numa escala de 1 a 5 (1= Muito Reduzida; 2= Reduzida; 3= Média; 4= Elevada; 5= Muito Elevada).

Passo 2: Determinação da Implementabilidade das Acções

Após a atribuição de graus de importância às várias dimensões do Barómetro Regional da Qualidade, as equipas de trabalho participaram na determinação da capacidade de implementação das 60 acções propostas, atribuindo-lhes uma pontuação de acordo com a seguinte escala de implementabilidade: 1= Muito Reduzida; 2= Reduzida; 3= Média; 4= Elevada; 5= Muito Elevada.

Passo 3: Determinação do Impacte Estratégico das Acções

A determinação do impacte estratégico das acções passou pela construção de uma matriz de relações (ver figura PA.3) onde, com a colaboração das equipas acima referidas, se quantificou a relação existente entre as várias acções propostas e o conjunto de 20 dimensões do Barómetro Regional da Qualidade, de acordo com a seguinte escala de relações: 1= Muito Fraca; 2= Fraca; 3= Média; 4= Forte; 5= Muito Forte.



3. Determinação de Prioridades de Intervenção

Com base nos valores médios obtidos foi então possível calcular a importância estratégica de cada acção, que resulta do somatório dos produtos entre as intensidades das relações e as importâncias das correspondentes dimensões. Sendo j a acção cujo impacte estratégico se pretende calcular, i a dimensão de indicadores do Barómetro Regional da Qualidade (BRQ), x_i a importância dessa mesma dimensão, r_{ij} o grau de relação existente entre a acção j e a dimensão i de indicadores do BRQ, o alcance estratégico da acção j , y_j , é dado por:

$$y_j = \sum (x_i \cdot r_{ij})$$

Uma vez obtidos os valores de y_j para todas as acções, é então possível estabelecer em termos relativos o impacte estratégico associado a cada acção de melhoria (numa escala de 1 a 5), de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{impacte estratégico da acção} = 1 + \frac{y_j - \text{Min}(y_j)}{\text{Max}(y_j) - \text{Min}(y_j)} \times 4$$

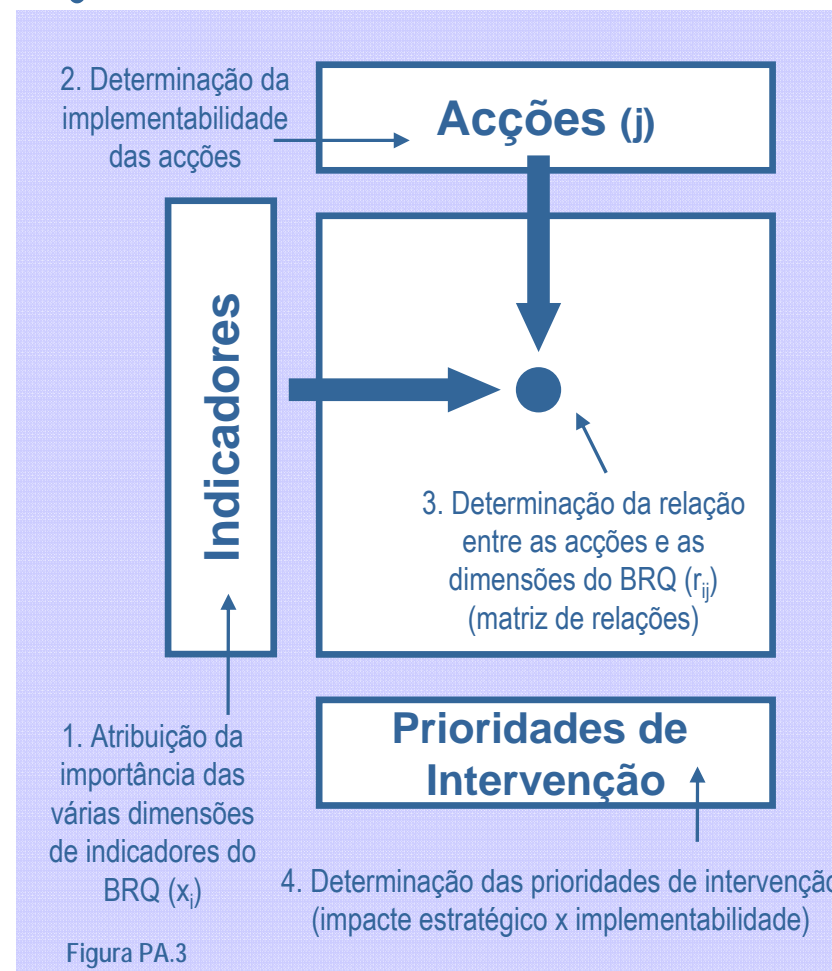


Figura PA.3



3. Determinação de Prioridades de Intervenção

Passo 4: Determinação de Prioridades de Intervenção

Uma vez calculados os impactes estratégicos e as implementabilidades de cada acção, é agora possível determinar os correspondentes valores de prioridade de intervenção, obtidos a partir do seguinte produto (valor mínimo de 1 e valor máximo igual a 25) para cada acção a desenvolver:

$$\text{Prioridade de Intervenção} = \text{Impacte Estratégico} \times \text{Implementabilidade}$$

Deste modo obtém-se um ranking de acções, ordenado de acordo com a sua Prioridade de Intervenção, a partir do qual se pode construir um Plano Integrado de Acção decorrente das prioridades estabelecidas.

Nas páginas seguintes apresentam-se os resultados obtidos após o tratamento estatístico e consolidação dos dados disponibilizados à equipa de projecto a partir das reuniões finais efectuadas no Porto Santo e no Funchal.

A Tabela PA.4 apresenta assim o ranking alcançado para as dimensões de indicadores propostas para o Barómetro Regional da Qualidade, de acordo com as respectivas importâncias médias.

A Tabela PA.5 apresenta o ranking das 60 acções propostas, previamente referidas, ordenado de acordo com os valores de prioridade de intervenção.



Plano de Acção

Tabela PA.4

Pela análise da Tabela PA.4 verifica-se que o conjunto de dimensões associadas a indicadores pode ser dividido em dois subconjuntos, de acordo com a importância média atribuída a cada dimensão.

Na impossibilidade de se construir desde logo um Barómetro completo, poder-se-á portanto numa primeira fase considerar apenas as 10 dimensões com valores médios mais elevados (superiores a 4), nas quais prevalece essencialmente a perspectiva do cliente/utente.

Nº	Dimensão	Média	D. Padrão
4	Qualificação e Educação da População	4,40	0,74
10	Ambiente e Ordenamento do Território	4,30	0,84
19	Satisfação do Turista	4,28	0,80
1	Desenvolvimento Económico	4,15	0,85
9	Infraestruturas de Suporte à Qualidade de Vida	4,13	0,93
14	Qualidade Percepcionada pelo Utente da Saúde	4,13	0,82
15	Qualidade Percepcionada pelo Utente da Educação	4,13	0,88
13	Qualidade Ambiental e Paisagística Percepcionada	4,11	0,85
11	Qualidade de Vida do Cidadão	4,06	0,92
18	Satisfação do Cidadão enquanto Cliente	4,06	0,93
8	Inovação	3,89	0,92
5	Exclusão Social	3,82	0,93
16	Qualidade Percepcionada pelo Utente da Administração Regional e Local	3,81	0,86
17	Satisfação dos Colaboradores (Sector Público e Privado)	3,75	0,87
7	Certificação de Entidades	3,69	1,09
20	Atitude de Optimismo, Colaboração e Partilha	3,61	1,10
12	Competências do Cidadão no Domínio da Qualidade	3,59	0,93
6	Aposta das Organizações na Qualidade	3,56	1,10
3	Cultura e Conhecimento da Qualidade	3,33	1,03
2	Abertura da cultura da RAM ao Exterior	3,29	0,93





Plano de Acção

Tabela PA.5

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
5.1	Divulgação de boas práticas de defesa do ambiente, qualidade, segurança e saúde do trabalho, a nível individual e colectivo.	5,00	3,71	18,57
5.3	Institucionalização de um sistema de prémios da qualidade na RAM com grande visibilidade e impacto.	4,18	3,65	15,27
2.14	Promover a certificação de produtos.	4,25	3,55	15,08
4.2	Lançamento de programa de simplificação e revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM.	4,95	3,00	14,84
2.7	Definir e dar a conhecer documento com identificação de princípios básicos e linhas orientadoras da qualidade na RAM.	3,85	3,72	14,31
3.2	Realização de diagnósticos integrados em Qualidade, Ambiente, Segurança e Saúde.	4,49	3,16	14,18
5.4	Preparação de Directório Regional que identifica "Quem é Quem na Qualidade ao nível da RAM".	3,72	3,76	13,99
4.1	Criação de organismo regional e mecanismos para fiscalização, sinalização e penalização das acções e práticas lesivas do ambiente, gestão e ordenamento do território.	4,39	3,19	13,99
2.2	Criação de um gabinete de coordenação da qualidade na RAM.	3,73	3,65	13,62
4.3	Reforçar os sistemas de fiscalização de cumprimento da legislação ao nível da qualidade, segurança e saúde do trabalho.	4,40	3,05	13,42





Plano de Acção

Tabela PA.5 (continuação)

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
1.3.2	Promover a educação cívica para a preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.	3,63	3,68	13,38
4.4	Condução de estudo global sobre o estado da qualidade, ambiente e segurança nas empresas e na administração pública da RAM.	4,00	3,33	13,30
3.1	Implementação de lógicas de workflow na administração pública, com a digitalização progressiva da informação entrada nos serviços e sua circulação entre serviços através de meios electrónicos.	4,49	2,91	13,05
3.4	Realização de acções de benchmarking dentro e fora da RAM.	4,17	3,09	12,90
5.5	Edição de livro com "Testemunhos da Qualidade na RAM", à semelhança e com a mesma filosofia subjacente à obra "Testemunhos da Qualidade em Portugal", editada pelo IPQ em 2001.	3,66	3,51	12,83
5.2	Estabelecimento de mecanismos de estímulo e reconhecimento para estudos sobre qualidade desenvolvidos na RAM.	3,85	3,33	12,83
2.13	Dinamizar um fórum de reunião de pessoas com interesses pessoais ou profissionais no domínio da qualidade.	3,36	3,58	12,04
1.4.5	Formação de um número adequado de especialistas em matéria da gestão da qualidade.	3,46	3,42	11,85
2.1	Realização de concursos da qualidade em escolas da Região, na forma de "Olimpíadas".	3,15	3,66	11,51
2.16	Criar programa de inovação centrado no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	3,95	2,89	11,40





Plano de Acção

Tabela PA.5 (continuação)

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
1.4.2	Formação específica de professores e educadores.	3,19	3,52	11,23
3.3	Desenvolvimento das capacidades disponíveis ao nível da metrologia na RAM.	3,32	3,38	11,21
2.3	Criação de regulamentação específica no sentido de todas as Direcções Regionais e Câmaras Municipais definirem e colocarem à disposição dos utentes uma "Carta da Qualidade" (ou Compromisso da Qualidade).	3,32	3,32	11,01
1.4.6	Realização de um ciclo de seminários para dirigentes da administração pública, com vista ao aperfeiçoamento de competências de liderança, gestão e trabalho em equipa.	2,92	3,75	10,93
1.4.1	Formação específica dos agentes da saúde.	3,24	3,33	10,82
2.6	Criação de sistema de reconhecimento de competências no domínio da qualidade.	3,42	3,08	10,52
2.4	Desenvolver sistemas intermédios de certificação para as microempresas.	3,28	3,19	10,47
1.3.1	Aumentar a cobertura dada a matérias da qualidade no sistema educativo.	2,98	3,51	10,45
2.12	Dinamizar um fórum de encontro de entidades certificadas pelas normas ISO 9000.	3,12	3,31	10,32
2.10	Estabelecimento de concursos e prémios, a vários níveis, destinados a reconhecer sugestões e projectos de melhoria desenvolvidos por equipas de colaboradores.	3,08	3,34	10,30





Plano de Acção

Tabela PA.5 (continuação)

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
1.4.8	Formação generalizada a todos os funcionários que estejam a implementar sistemas da qualidade em serviços públicos.	3,04	3,39	10,29
2.5	Programas Dinamizadores da Certificação de grupos piloto de organizações em cada sector de actividade.	3,08	3,19	9,82
1.4.4	Formação específica de políticos.	3,30	2,97	9,80
2.8	Promoção de projectos colectivos de auto-avaliação de acordo com o Modelo de Excelência da EFQM, CAF ou outros referenciais.	3,20	3,06	9,79
2.15	Promover Ciclo de Conferências Anual na RAM (com periodicidade mensal), centrado em torno da presença de individualidades de reconhecido mérito que façam parte da diáspora madeirense.	2,99	3,27	9,76
1.4.3	Formação específica de jornalistas.	3,04	3,20	9,75
1.4.9	Formação de técnicos especializados na elaboração de páginas electrónicas e meios multimédia.	2,85	3,40	9,68
2.11	Estabelecer grupos dinamizadores da qualidade com pendor sectorial no seio do Conselho Regional da Qualidade.	2,89	3,33	9,62
2.17	Criação de uma rede virtual de apoiantes da qualidade na RAM.	2,95	3,16	9,32
1.2.4	Promover a utilização de Internet e hábitos de navegação na mesma por parte dos residentes na RAM.	2,72	3,30	8,98





Plano de Acção

Tabela PA.5 (continuação)

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
1.2.10	Lançamento de Campanha de Promoção da Qualidade na RAM através de meios publicitários.	2,44	3,67	8,95
1.2.9	Criação da figura de provedor da qualidade na RAM.	2,61	3,38	8,79
1.4.10	Desenvolvimento de experiências piloto de e-learning dentro da Administração Regional.	2,84	3,02	8,56
1.2.3	Criação de páginas Web na generalidade dos serviços públicos.	2,25	3,80	8,56
1.2.7	Criar postos de atendimento ao cidadão em todos os municípios da Região (extensões da Loja do Cidadão).	2,69	3,16	8,48
1.4.7	Levantamento exaustivo das necessidades de formação nos serviços públicos.	2,46	3,32	8,15
1.2.8	Preparação e distribuição de materiais multimédia de apoio à qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho.	2,41	3,34	8,07
1.2.1	Criação de portal cobrindo os domínios da qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho.	2,14	3,71	7,95
1.2.6	Programa de sensibilização e envolvimento dos meios de comunicação social na promoção da qualidade.	2,12	3,48	7,37
1.1.4	Realização de seminários sobre qualidade em escolas da Região.	1,85	3,95	7,32





Plano de Acção

Tabela PA.5 (continuação)

Nº	Acção	Impacte Estratégico	Implementabilidade	Prioridade de Intervenção
1.1.7	Campanha de sensibilização visando o não abandono escolar.	2,14	3,24	6,94
1.2.5	Implementação progressiva da interacção dos cidadãos e empresas com a Administração Regional via Internet.	2,27	3,05	6,92
1.1.6	Sensibilização dos empresários e colaboradores para o conhecimento e cumprimento da legislação.	2,22	3,09	6,88
1.1.5	Promover acções de sensibilização para a qualidade intra e inter-empresas.	1,96	3,35	6,57
2.9	Criação de Campeonatos e Olimpíadas da Qualidade, a vários níveis, para equipas de colaboradores.	2,16	2,99	6,44
1.1.8	Promover a realização na RAM de eventos de relevância nacional/internacional no domínio da qualidade.	1,73	3,41	5,92
1.1.1	Promoção anual de uma feira da qualidade na RAM (Feira QUAL&RAM).	1,48	3,57	5,28
1.2.2	Publicação e distribuição de revista sobre qualidade na RAM (Revista QUAL&RAM).	1,35	3,30	4,47
1.1.3	Criação do veículo móvel "Qualidade Sobre Rodas" (QUAL&RAM RODAS).	1,00	3,81	3,81
1.1.2	Realização anual de uma gala da qualidade na RAM (Gala QUAL&RAM).	1,01	3,61	3,65





Plano de Acção

Tabela PA.6 - Matriz de Relações para as 20 Acções com Maior Prioridade de Intervenção

		Acções																			
Dimensões	Imp.	5.1	5.3	2.14	4.2	2.7	3.2	5.4	4.1	2.2	4.3	1.3.2	4.4	3.1	3.4	5.5	5.2	2.13	1.4.5	2.1	2.16
Dimensão 1	4,2	4,1	3,2	4,2	4,0	3,7	3,5	3,1	3,6	4,1	3,6	3,7	2,8	3,9	3,5	2,6	3,3	3,4	3,7	3,1	4,3
Dimensão 2	3,3	3,9	3,9	3,1	3,0	3,0	3,3	3,1	3,2	3,0	3,2	3,6	3,0	3,3	3,5	3,1	2,9	3,3	3,5	2,7	3,5
Dimensão 3	3,3	4,0	3,9	3,5	3,3	3,7	3,7	3,8	3,4	3,8	3,6	3,8	3,6	3,6	4,3	3,4	3,5	3,8	4,1	4,0	3,7
Dimensão 4	4,4	3,9	3,5	3,1	4,8	3,4	3,6	3,3	3,3	3,0	3,0	4,1	3,0	3,9	3,9	3,1	3,5	3,3	3,9	3,6	3,1
Dimensão 5	3,8	3,3	3,0	2,8	3,0	3,0	3,5	2,8	3,8	3,0	3,4	3,2	3,3	3,8	3,0	2,4	3,0	2,4	3,4	3,0	2,8
Dimensão 6	3,6	4,0	4,0	3,8	3,8	3,6	4,1	3,6	3,6	4,3	3,6	3,5	3,6	4,1	3,9	3,3	3,5	3,7	3,6	3,6	4,0
Dimensão 7	3,7	3,7	4,0	3,8	3,9	3,9	3,9	3,5	3,4	4,0	3,5	3,5	3,5	3,6	4,0	3,3	3,2	3,6	3,7	3,2	3,8
Dimensão 8	3,9	4,1	4,0	3,5	4,2	3,3	4,3	3,5	3,6	3,7	3,3	3,3	3,5	3,7	4,0	3,4	3,6	3,6	3,7	3,6	4,3
Dimensão 9	4,1	3,9	3,3	3,4	4,2	3,5	4,0	3,0	3,8	3,4	3,7	3,2	3,8	4,0	3,8	3,0	2,8	2,9	3,4	2,7	3,3
Dimensão 10	4,3	4,0	3,8	4,1	4,4	4,1	4,2	3,4	4,3	3,9	4,4	4,2	3,8	3,5	4,1	3,0	3,6	3,0	3,4	3,7	3,6
Dimensão 11	4,1	4,1	3,7	3,9	4,1	3,7	4,0	3,3	4,0	3,5	4,0	4,0	3,8	3,9	3,2	3,4	3,6	3,1	3,2	3,3	3,4
Dimensão 12	3,6	3,7	3,1	3,7	3,7	3,5	3,8	3,2	3,4	3,7	3,2	4,0	3,7	3,8	3,4	3,3	3,5	3,3	3,4	3,9	3,3
Dimensão 13	4,1	4,0	3,4	3,8	4,1	3,9	4,1	3,3	4,1	3,9	4,0	4,0	3,6	3,3	3,5	3,4	3,4	3,1	3,5	3,8	3,3
Dimensão 14	4,1	4,1	3,2	3,8	4,1	3,6	3,8	3,3	3,7	3,6	4,1	3,6	3,6	3,6	3,3	3,3	3,4	2,9	3,6	3,3	3,4
Dimensão 15	4,1	4,1	3,2	3,9	4,1	3,9	3,6	3,4	3,7	3,6	3,9	3,7	3,6	3,7	3,2	3,6	3,4	3,0	3,6	4,1	3,5
Dimensão 16	3,8	4,2	3,3	3,9	4,0	3,6	3,6	3,3	4,1	3,8	4,1	3,8	3,3	4,5	3,2	3,4	3,5	3,0	3,5	3,4	3,5
Dimensão 17	3,8	3,9	3,4	3,6	4,1	3,4	3,5	3,1	3,8	3,6	3,9	3,4	3,2	4,4	3,6	3,3	3,4	3,5	3,8	2,8	3,5
Dimensão 18	4,1	3,8	3,4	4,1	4,1	3,7	3,7	3,1	4,1	3,7	3,9	3,7	3,4	4,1	3,4	3,4	3,0	3,3	3,5	3,0	3,7
Dimensão 19	4,3	4,1	3,3	4,6	4,0	3,7	3,9	2,7	3,3	3,7	3,7	4,2	3,4	3,7	3,4	3,0	3,2	3,7	3,3	2,4	3,3
Dimensão 20	3,6	4,3	4,0	3,7	4,0	3,8	3,5	3,4	3,5	3,0	3,3	3,7	3,7	3,8	4,0	3,6	3,5	3,9	3,5	3,3	3,7
yj		365,4	332,1	335,0	363,1	318,5	344,7	313,3	340,4	313,7	341,1	309,7	324,6	344,6	331,7	310,8	318,6	298,9	302,8	290,0	322,5
Impacte Estratégico		5,0	4,2	4,3	4,9	3,8	4,5	3,7	4,4	3,7	4,4	3,6	4,0	4,5	4,2	3,7	3,8	3,4	3,5	3,1	3,9
Implementabilidade		3,7	3,7	3,5	3,0	3,7	3,2	3,8	3,2	3,7	3,0	3,7	3,3	2,9	3,1	3,5	3,3	3,6	3,4	3,7	2,9
Prioridade Implementação		18,6	15,3	15,1	14,8	14,3	14,2	14,0	14,0	13,6	13,4	13,4	13,3	13,1	12,9	12,8	12,8	12,0	11,8	11,5	11,4





3. Determinação de Prioridades de Intervenção

Analisando o ranking de prioridade de intervenção das 60 acções apresentadas na Tabela PA.5, os valores obtidos sugerem, face a recursos necessariamente limitados, a possibilidade de um enfoque nas 20 primeiras acções, facto este que é reforçado pela análise da Tabela PA.6, onde se reproduz a matriz de relações para essas 20 acções. Verifica-se que estas 20 acções cobrem de uma forma equilibrada e abrangente a totalidade das dimensões propostas para integrar o Barómetro Regional da Qualidade, pelo que uma concentração inicial em torno da sua implementação não aparenta traduzir-se em domínios deixados a descoberto do ponto de vista do seu impacte sobre as diferentes partes interessadas na qualidade da RAM.

Face ao exposto, a Equipa de Projecto elaborou, com base neste sub-conjunto de acções, uma proposta final de Plano Integrado de Acção, que se apresenta a seguir (secção 4).



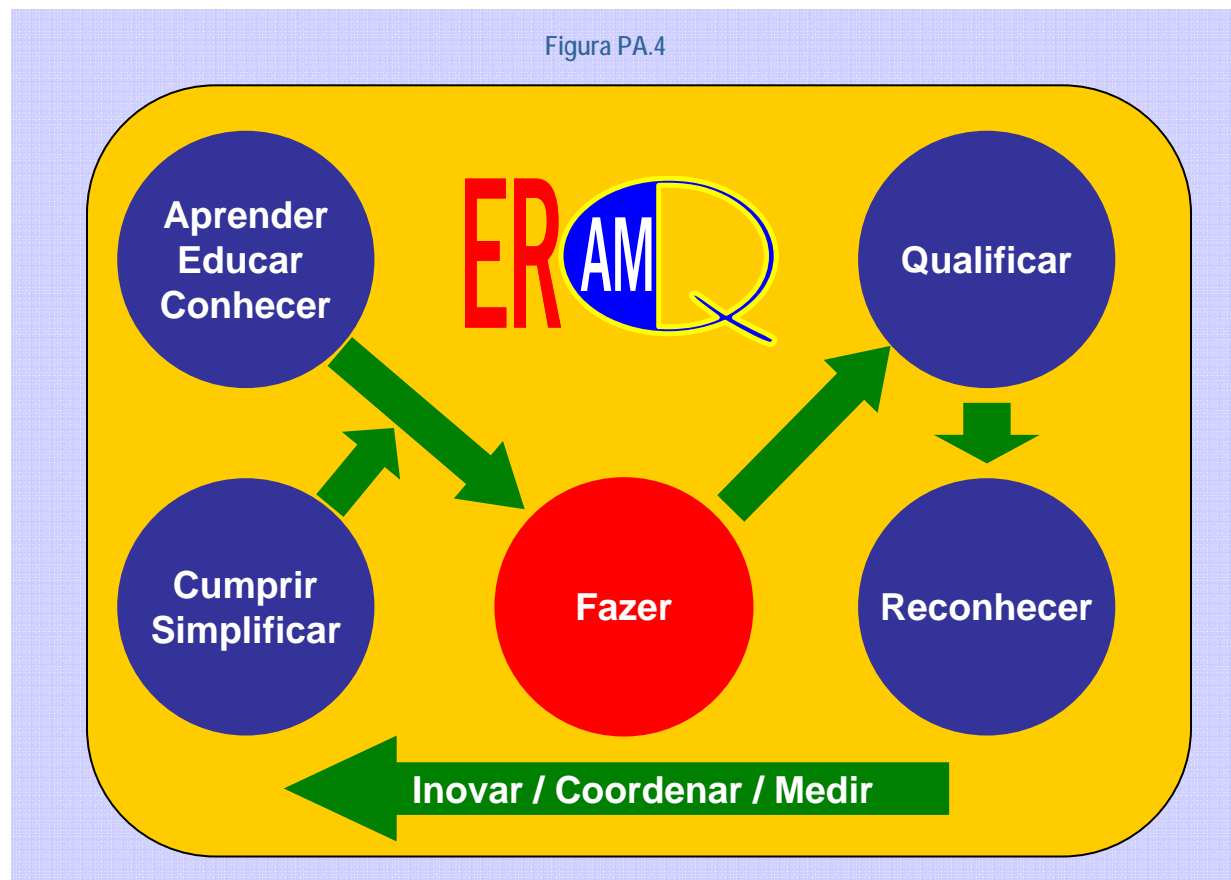
4. Uma Proposta de Acção

Com base nos resultados obtidos no âmbito da determinação de prioridades de intervenção, apresenta-se agora uma proposta de acção orientada, de forma pragmática, de acordo com o esquema organizativo apresentado na Figura PA.4.

Esta proposta de acção é constituída por 15 + 1 acções concretas, em que a primeira consiste na construção do Barómetro Regional da Qualidade, e as restantes 15 resultam da consolidação das 20 acções com maior prioridade de intervenção identificadas.

A Tabela PA.7 apresenta o conjunto de acções acima referido.

Figura PA.4





Plano de Acção

Proposta Final de Acção

Tabela PA.7

Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Medir	A	BRQ	Barómetro Regional da Qualidade	Conjunto de 20 Dimensões destinadas medir o grau de excelência existente na RAM, traçar objectivos quantificados de progresso, monitorizar a eficácia dos planos de acção implementados e das intervenções concretizadas.
Aprender	B	3.4	Realização de um conjunto de acções de benchmarking dentro e fora da RAM.	Realização de programas de comparação, aprendizagem e partilha de melhores práticas organizacionais dentro e fora da RAM, de índole sectorial e também de índole transversal.
	C	2.13	Criação de um “Fórum Regional da Qualidade”	Promover a criação de um fórum de encontro e reunião periódica de pessoas com interesses pessoais ou profissionais na área da qualidade, com vista à partilha de experiências e definição de projectos e áreas comuns de intervenção.
Educar	D	1.3.2	Educação cívica para a preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.	Desenvolver programas de educação cívica dos cidadãos, centrados na preservação do ambiente, da paisagem e do ordenamento do território.
	E	1.4.5	Formação de um número adequado de especialistas em matéria da gestão da qualidade.	Criar uma massa crítica de especialistas em matéria da gestão da qualidade e metodologias de auto-avaliação, bem como consultores e auditores da qualidade (normas ISO 9000, EFQM, CAF, etc.).
	F	2.1	Realização de “Olimpíadas da Qualidade” em escolas da região.	Criação de concursos sobre a qualidade a realizar de forma periódica, em formato de olimpíadas, nas várias escolas da Região.





Plano de Acção

Proposta Final de Acção

Tabela PA.7

Proposta Final de Acção				
Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Conhecer	G	3.2 + 4.4	Condução de estudo global sobre o estado da qualidade, ambiente e segurança nas empresas e na administração pública da RAM, com realização de diagnósticos integrados em Qualidade, Ambiente e Segurança e Saúde do Trabalho.	Realização de estudo alargado sobre o estado actual da qualidade, ambiente e segurança das organizações públicas e privadas da RAM, com publicação de perfis sectoriais obtidos a partir de diagnósticos (baseados em metodologia padrão) e auditorias efectuadas junto de amostras representativas de entidades públicas e privadas.
Cumprir	H	4.2	Lançamento de um programa de simplificação e revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM.	Revisão integrada do quadro legal em vigor na RAM, tornando-o mais simples, coerente e eficaz.
	I	4.1 + 4.3	Reforçar a eficácia e eficiência dos sistemas de fiscalização de cumprimento da legislação e regulamentação ao nível da qualidade, segurança e saúde do trabalho, e ambiente (incluindo aspectos de gestão e ordenamento do território).	Lançar programa vocacionado para tornar mais eficazes os sistemas de fiscalização de cumprimento de requisitos legais nas áreas da qualidade, ambiente, segurança e saúde do trabalho. Reforço de acção fiscalizadora e reguladora por parte de organismos regionais, no sentido de corrigir e prevenir eventuais desvios, identificação e divulgação de boas práticas nestas áreas. Maior articulação e coordenação das diferentes actividades desenvolvidas nestas áreas.





Plano de Acção

Proposta Final de Acção

Tabela PA.7

Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Simplificar	J	3.1	Modernização e simplificação da Administração Pública, através da implementação de lógicas de workflow, com a digitalização progressiva da informação entrada nos serviços e sua circulação entre serviços através de meios electrónicos.	Tornar mais célere e fluida a informação dentro da administração pública através de processos electrónicos de partilha e circulação de dados, assegurando a respectiva rastreabilidade e conhecimento em tempo real do estado em que se encontra cada caso em análise.
Qualificar	K	2.14	Promover a certificação de produtos.	Lançar programa de promoção dos produtos regionais através de esquemas adequados de certificação de produto (ex: DOP, marca produto certificado) centrados em torno da afirmação da marca RAM.





Plano de Acção

Proposta Final de Acção

Tabela PA.7

Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Reconhecer	L	5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.5	Criação de um sistema de Reconhecimento de Boas Práticas na RAM em Qualidade, Ambiente, e Segurança e Saúde do Trabalho.	<p>O Sistema de reconhecimento a criar deverá contemplar as seguintes vertentes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definição de um esquema de divulgação e reconhecimento público de boas práticas de defesa do ambiente, qualidade, segurança e saúde do trabalho, a nível individual e colectivo, identificadas na RAM. 2. Incentivo e reconhecimento público de trabalhos de investigação efectuados no domínio da qualidade, nomeadamente através da sua publicação e divulgação em eventos relevantes na área da qualidade a nível nacional e internacional. 3. Institucionalização de um sistema de prémios da qualidade de cariz abrangente (PEX-Regional para Empresas e Serviços Públicos, Reconhecimento de Contributos Individuais; Reconhecimento de Melhor Reportagem ou Artigo Publicado na Comunicação Social dentro deste domínio; Olimpíadas da Qualidade; Concursos de Sugestões e Projectos de Melhoria, etc.) com o alto patrocínio do Governo Regional. 4. À semelhança e com a mesma filosofia subjacente à obra "Testemunhos da Qualidade em Portugal", publicada pelo IPQ, editar um livro com "Testemunhos da Qualidade na Madeira", de introdução à qualidade através da ilustração prática sobre como esta é vivida e aplicada num conjunto de cerca de 12 entidades da RAM, com diferentes dimensões e pertencentes a diversos sectores de actividade, incluindo exemplos de empresas e organismos públicos que de algum modo se destaquem pela qualidade alcançada e/ou percebida.





Plano de Acção

Proposta Final de Acção

Tabela PA.7

Grupo	Acção	Agrupamento	Definição	Descrição
Coordenar	M	5.4	Preparação de Directório Regional que identifica "Quem é Quem na Qualidade ao nível da RAM".	Publicação de documento que identifica as personalidades e organizações com intervenção marcante ao nível da qualidade na RAM, respectivos papéis, protagonistas, etc.
	N	2.2	Criação de um gabinete de coordenação da qualidade na RAM.	Criação de gabinete de coordenação da qualidade na RAM, com responsabilidades de gestão integrada das intervenções no domínio da qualidade, sua monitorização e desenvolvimento, com estrutura leve de dinamização e na dependência da Presidência do Governo Regional.
	O	2.7	Definir e dar a conhecer documento com identificação de princípios básicos e linhas orientadoras da qualidade na RAM.	Elaboração e divulgação de um documento com os princípios orientadores da política da qualidade na RAM. Este documento deverá ser divulgado de forma alargada e em particular ser utilizado como manual de acolhimento em processos de admissão de novos colaboradores, tanto no sector público como no sector privado.
Inovar	P	2.16	Criar programa de inovação centrado no desenvolvimento de novos produtos/serviços.	Promover o desenvolvimento de novos produtos/serviços através de um programa estruturado e com recurso às metodologias de planeamento da qualidade e criatividade (QFD, AMFE, DFSS, TRIZ, etc.)





Plano de Acção

Cronograma de Implementação das Acções

Tabela PA.8

Na Tabela PA.8 apresenta-se o cronograma proposto para a implementação das 16 acções seleccionadas. O orçamento apresentado constitui uma primeira aproximação, pelo que optamos por apresentar apenas os valores estimados recorrendo a múltiplos de 50.000 Euros.

Cronograma de Implementação das Acções							
Grupo	Acção	Agrupamento	Anos				Valor/ano
			2004	2005	2006	2007	
Medir	A	BRQ					200.000 €
Aprender	B	3.4					100.000 €
	C	2.13					50.000 €
Educar	D	1.3.2					50.000 €
	E	1.4.5					50.000 €
	F	2.1					50.000 €
Conhecer	G	3.2 + 4.4					200.000 €
Cumprir	H	4.2					100.000 €
	I	4.1 + 4.3					150.000 €
Simplificar	J	3.1					100.000 €
Qualificar	K	2.14					100.000 €
Reconhecer	L	5.1 + 5.2 + 5.3 + 5.5					100.000 €
Coordenar	M	5.4					50.000 €
	N	2.2					100.000 €
	O	2.7					50.000 €
Inovar	P	2.16					100.000 €

■	Concepção e Lançamento
■	Continuação da Acção



5. Relacionamento com Acções Existentes

Nesta secção apresentamos outras acções relevantes na área da qualidade (em curso ou integradas em programas continuados) desenvolvidas na RAM, a ter em consideração na implementação do plano de acção proposto.

PRÓQ-MADEIRA I – Atitude de Qualidade

A ACIF-CCIM candidatou ao PEDIP II, no âmbito do segundo QCA II (1995-2000), um programa denominado “PRÓ-Q MADEIRA I – Atitude de Qualidade”, com os seguintes objectivos:

- ▶ Promover a qualidade dos produtos regionais, consciencializando as empresas para a importância em investir na qualidade.
- ▶ Incentivar a motivação dos trabalhadores no sentido de contribuírem, dentro das organizações onde laboram, para a Qualidade dos produtos.
- ▶ Estimular a apetência do público em geral para consumir produtos regionais de qualidade, tornando-o mais exigente.

Este Programa Desdobrou-se nas seguintes vertentes de actuação:

Projecto Piloto de Unidade Hoteleira da Região

Implementar um mecanismo de Qualidade conducente à certificação no âmbito das normas ISO 9000, do Hotel Dom Pedro Baía, sediado no Funchal.



5. Relacionamento com Acções Existentes

Campanhas e Acções de Sensibilização

Acções de informação e sensibilização dirigidas aos empresários e dirigentes de empresas;

Campanhas de sensibilização nas escolas, as quais constituem um primeiro passo para sensibilizar os consumidores a procurarem Qualidade. Esta acção constituiu num desfile de 3.000 crianças pelas ruas do Funchal;

Campanhas de comunicação dirigidas ao público em geral – campanha em outdoors sobre o consumo de produtos Regionais de Qualidade.

Intervenção directa em Empresas

Consultadoria;

Formação;

Divulgação e Informação.

O PRÓ-Q MADEIRA ainda incluiu

Um estudo de diagnóstico do nível de sensibilidade para a Qualidade na Região;

Uma avaliação intermédia no quadro do acompanhamento do Programa;

Uma avaliação final do impacto do Programa, de forma a tirar conclusões sobre a Estratégia a seguir para a criação de uma Região de Qualidade.



5. Relacionamento com Acções Existentes

Programa da Qualidade para a RAM

A Vice-Presidência do Governo Regional, estabeleceu uma parceria com o IPQ, no sentido de desenvolver um Programa da Qualidade para a RAM.

De referir que este é um programa abrangente, no qual se pretendem envolver as várias entidades representativas da Região, integrando assim, a Administração Pública, as Associações empresariais e sectoriais. Este programa compreende:

- ▶ Projectos-piloto de implementação de sistemas da qualidade e respectiva certificação num serviço público, num centro de saúde, numa escola pública e numa escola profissional;
- ▶ Criação do Prémio da Qualidade da RAM, destinado a distinguir experiências/casos de sucesso no âmbito da Qualidade;
- ▶ Realização de acções de sensibilização e de sessões de informação, por forma a divulgar questões da Qualidade junto dos cidadãos e dos vários agentes económicos;
- ▶ Realização da Semana/Ano da Qualidade, tendo em vista o debate e reflexão sobre temas directamente relacionados com a Qualidade;
- ▶ Iniciativa referente à melhoria da Qualidade do Bordado da Madeira;
- ▶ Metrologia – realização de acções de sensibilização para as questões da Metrologia, destinadas aos agentes económicos e aos cidadãos.

Aguarda-se neste momento a aprovação do referido programa por parte do Gabinete de Gestão do POE.



Plano de Acção

5. Relacionamento com Acções Existentes

Conselho Regional da Qualidade

O Conselho Regional da Qualidade (CRQ) apresentou uma proposta com as principais linhas orientadoras de uma política a desenvolver no âmbito da Qualidade para a RAM, que contempla os seguintes aspectos:

Empresas	Administração Pública	Figura PA.?
<ul style="list-style-type: none"> a) Aposta na implementação de sistemas de qualificação intermédios; b) Programa intensivo para alteração da cultura empresarial; c) Sensibilização dos agentes económicos para a relevância da qualificação; d) Sensibilização para a adopção de sistemas integrados de gestão da qualidade, ambiente e segurança; e) Estimular e incentivar a implementação de sistemas de gestão da qualidade no sector da construção; f) Implementar sistemas de gestão da qualidade na indústria tradicional (ex: bordado da madeira). g) Divulgação adequada dos sistemas de qualificação; h) Informar e divulgar a existência de regulamentação obrigatória; i) No turismo proceder à estruturação de sistemas de avaliação da qualidade dos respectivos produtos turísticos; desenvolver acções de sensibilização e formação para a qualidade, bem como formar gestores da qualidade; apostar nos sistemas de certificação. 	<ul style="list-style-type: none"> a) Qualidade assumida por todos os escalões da hierarquia; b) Campanha de sensibilização e divulgação de sistemas da qualidade ao nível da administração pública; c) Ampliação das iniciativas em curso sobre melhoria contínua dos serviços; d) Introduzir nos concursos públicos bonificações às empresas e produtos certificados no âmbito do SPQ ou outro credível. 	<h4 data-bbox="1572 727 1904 762">Saúde e Segurança Social</h4> <ul style="list-style-type: none"> a) Implementação de um sistema da qualidade, que passa por uma rede de informação de saúde pública no SRS e criação de grupos da qualidade; b) Programa MoniQuOr; c) Acreditação King's Fund; d) Sistemas da qualidade em lares de terceira idade; e) Acções de formação, sensibilização e divulgação.
	<h4 data-bbox="1034 1046 1281 1082">Ensino e Formação</h4> <ul style="list-style-type: none"> a) Acções de sensibilização nas escolas; b) Formar os professores (agentes dinamizadores); c) Implementação de sistemas de gestão da qualidade; d) Sensibilizar os gestores de topo das organizações para a importância da formação; e) Formar auditores e consultores (criação de bolsa); f) Intervenção da Universidade da Madeira; g) Clarificar o carácter informativo e formativo dos meios de comunicação social. 	<h4 data-bbox="1514 1098 1962 1133">Consciencialização do Consumidor</h4> <ul style="list-style-type: none"> a) Promover pedagogia do consumo; b) Acções de sensibilização e divulgação; c) Promover a cultura da exigência.
		<h4 data-bbox="1671 1267 1805 1302">Metrologia</h4> <ul style="list-style-type: none"> a) Criação da rede metroológica da RAM; b) Formação e sensibilização para a metrologia.





5. Relacionamento com Acções Existentes

PRÓ-Q MADEIRA II

Com o objectivo de contribuir para a afirmação de uma Região de Qualidade, e face aos resultados obtidos com o programa Pró-Q Madeira I, a ACIF-CCIM candidatou ao POE um novo projecto temático na área da Qualidade.

O Pró-Q Madeira II inclui as seguintes iniciativas:

- ▶ Sessão de Lançamento, com a participação das instituições parceiras do projecto e outras entidades regionais e nacionais, responsáveis pela Qualidade;
- ▶ Acções de Benchmarking direccionadas para que as unidades hoteleiras melhorem a sua qualidade e competitividade, tendo por referência hotéis certificados nas vertentes ISO 9000 e ISO 14000;
- ▶ Projecto Piloto de Qualificação da Qualidade, segundo a filosofia das normas ISO 9000 simplificadas, adequada às características específicas do comércio tradicional e da restauração. Inclui a implementação do Dispositivo de Qualificação da Qualidade em 3 empresas para cada uma das áreas referidas;
- ▶ Programa de Intervenção Estratégica nas Empresas, que visa sensibilizar os empresários e trabalhadores para as problemáticas da mudança tecnológica e organizacional e para a certificação da Qualidade como factor estratégico do desenvolvimento;
- ▶ Concepção e implementação de uma campanha de comunicação Pró-Q Madeira II, de divulgação e sensibilização para as temáticas do Ambiente, Qualidade, Higiene e Segurança, tendo como alvo os empresários e gestores das empresas da RAM;
- ▶ Estudo de Avaliação do Projecto – avaliação contínua e final dos resultados e efeitos das acções enquadradas pelo Pró-Q Madeira II.





5. Relacionamento com Acções Existentes

Projectos na Área da Modernização Administrativa

“Formulários On-Line” – Modernização da Administração Pública Regional

O objectivo global do projecto consiste na Modernização da Administração Pública Regional e Local da Região Autónoma da Madeira, seguindo as directrizes traçadas no Despacho nº 10/ 2003 da Presidência do Governo Regional, através da:

- ▶ Realização de um Diagnóstico em 5 Serviços Públicos Regionais, de modo a inventariar os formulários e impressos passíveis de desmaterialização e simultaneamente definir os modelos organizacionais que consubstanciem as mudanças necessárias à modernização e simplificação dos serviços administrativos respeitantes ao tratamento de 25 formulários.
- ▶ Definição e implementação de 25 modelos organizacionais que tomem partido desta desmaterialização de formulários e contribuam para a modernização administrativa dos serviços respectivos, potenciando os mecanismos de prestação de Serviços Públicos Regionais que não obriguem à presença física do utente junto do serviço público (com especial focalização para a população não residente).
- ▶ Criação de uma plataforma técnica centralizada que permita o acesso através da Internet a um mínimo de 25 formulários, possibilitando em tempo real o seu preenchimento e entrega ao respectivo Serviço de Administração Pública regional e local.





5. Relacionamento com Acções Existentes

A implementação destes modelos deverá assegurar:

- ▶ Desburocratização e Modernização da Administração Pública Regional, através da simplificação e transparência dos processos de decisão;
- ▶ Qualificação e enriquecimento dos Recursos Humanos da Administração Pública regional, com o desenvolvimento de novas competências e o desempenho de funções mais atractivas e produtivas;
- ▶ Facilitação da vida dos cidadãos (melhoria de qualidade de vida), através da disponibilização de serviços na Internet, o que permite o seu acesso 24 horas por dia;
- ▶ Contribuir para a redução e uso de papel como suporte de informação, generalizando os suportes digitais para comunicação, arquivo e acesso a informação, potenciando um aumento de produtividade e qualidade no atendimento ao cidadão;
- ▶ A criação de uma infra-estrutura técnica de suporte que assegure a certificação de cidadãos, o acesso a um mínimo de 25 formulários electrónicos e a possibilidade de os submeter electronicamente junto dos organismos respectivos, assegurando o controle dos formulários entregues, o envio de notificações de recepção e o controle dos tempos de resposta (neste canal) ao cidadão.
- ▶ Interoperabilidade electrónica, via Internet, com outros Organismos, Agências, ou Institutos, com particular destaque para as IDIR–Infra-estruturas Digitais de Inovação Regional.



5. Relacionamento com Acções Existentes

O resultados esperados de uma forma genérica passam por:

- ▶ Melhorar as condições de serviço aos cidadãos, com aumento da sua satisfação.
- ▶ Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores dos serviços e organismos do Governo Regional, através da simplificação e automatização das suas tarefas.





5. Relacionamento com Acções Existentes

Projectos na Área da Modernização Administrativa

“Municípios Digitais” – Modernização da Administração Pública Local

O Objectivo Global do Projecto é a definição de um modelo base de modernização e simplificação administrativa numa área funcional (Obras Particulares, Atendimento e Taxas e Licenças) com recurso a:

- ▶ Diagnóstico em 10 Municípios para definição do Modelo
- ▶ Implementação do Modelo em 3 Municípios

A implementação deste modelo deverá permitir alcançar os seguintes objectivos:

- ▶ Desburocratização da Administração, através da simplificação e transparência dos processos de decisão;
- ▶ Qualificação e enriquecimento dos Recursos Humanos, com o desenvolvimento de novas competências e o desempenho de funções mais atractivas e produtivas;
- ▶ Democratização da Administração, através da disseminação da informação da vida quotidiana dos diversos órgãos e serviços municipais;
- ▶ Facilitação da vida do munícipe (melhoria de qualidade de vida), através da disponibilização dos serviços municipais na Internet, o que permite o seu acesso 24 horas por dia;



5. Relacionamento com Acções Existentes

- ▶ Caminhar no sentido da concretização do princípio do guichet único e online para cada acto administrativo, criando condições para a generalização de Sistemas de Informação nos Municípios e Juntas de Freguesia;
- ▶ Contribuir para a redução e uso de papel como suporte de informação nos Municípios e Juntas de Freguesia, generalizando os suportes digitais para comunicação, arquivo e desenvolvimento da intranet de serviços partilhados de apoio e informação para os funcionários, potenciando um aumento de produtividade e qualidade no atendimento ao cidadão;
- ▶ Promover a disponibilização através da Internet de toda a informação publicada pelos Municípios e Juntas de Freguesia.

Os resultados esperados, de uma forma genérica, são os seguintes:

- ▶ Melhorar as condições de serviço aos Municípios, com aumento da sua satisfação.
- ▶ Melhorar as condições de trabalho dos colaboradores do Município, através da sua formação, simplificação e automatização das tarefas.

Tabela de Conteúdos



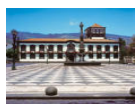
Resumo Executivo



Enquadramento



Metodologia de Trabalho



Diagnóstico da Situação Actual



Perspectivas de Evolução Estratégica



Plano de Acção



Anexos





ANEXO 1

Entidades Públicas e Privadas que Intervêm na Qualidade na RAM





Entidades Públicas e Privadas que Intervêm na Qualidade

Apresenta-se de seguida uma listagem das entidades públicas e privadas que intervêm nas várias dimensões da Qualidade na RAM.

1. Geral

1.1. Entidades Públicas

- ▶ Direcção Regional de Comércio, Indústria e Energia;
- ▶ Conselho Regional da Qualidade

1.2. Entidades Privadas

- ▶ Delegação Regional da Associação Portuguesa da Qualidade.

2. Qualidade do Território

2.1. Ordenamento do Território

- ▶ Direcção Regional de Ordenamento do Território;
- ▶ Administração dos Portos da Região Autónoma da Madeira;
- ▶ Autarquias locais;
- ▶ Direcção Regional de Agricultura;
- ▶ Direcção Regional das Florestas;
- ▶ Direcção Regional de Comércio, Indústria e Energia;
- ▶ Direcção Regional de Turismo;
- ▶ Direcção Regional do Ambiente.





2.2. Protecção do Património Natural

- ▶ Agência Regional de Energia e Ambiente da Região Autónoma da Madeira;
- ▶ Comité de Seguimento do Plano de Política Energética da RAM;
- ▶ Direcção Regional do Ambiente;
- ▶ Missão para o Desenvolvimento da Agricultura Biológica;
- ▶ Comissão Regional para a Convenção da Diversidade Biológica;
- ▶ Parque Natural da Madeira;
- ▶ Comissão Consultiva do Parque Natural da Madeira;
- ▶ IGA – Investimentos e Gestão da Água, SA;
- ▶ Direcção de Serviços de Hidráulica/Direcção Regional de Obras Públicas;
- ▶ Serviço Regional de Protecção Civil;
- ▶ Direcção Regional de Florestas;
- ▶ Organizações Não Governamentais (Quercus –Delegação Regional; Archais – Delegação Regional; COSMOS; Barbosano; Associação dos Amigos do Parque Ecológico).

2.3. Combate à Poluição

- ▶ Direcção Regional do Saneamento Básico;
- ▶ Estação de Tratamento de Resíduos Sólidos;
- ▶ Comissão Regional de Acompanhamento da Gestão de Embalagens e Resíduos de Embalagens;
- ▶ Direcção Regional do Ambiente.



3. Qualidade das Organizações

3.1. Qualidade das Organizações Públicas

- ▶ Direcção Regional de Administração Pública e Local;
- ▶ Direcção Regional de Informática;
- ▶ Conselho Regional para a Modernização Administrativa;
- ▶ EIMRAM – Empresa Intermunicipal da RAM – Investimentos e Serviços Intermunicipais – EIM;

3.2. Qualidade das Organizações Privadas

- ▶ Madeira Tecnopólo;
- ▶ Centro de Empresas e Inovação da Madeira;
- ▶ Instituto de Desenvolvimento Empresarial da RAM;
- ▶ Entidades Associativas: Associação Comercial e Industrial do Funchal (ACIF), Associação Comercial e Industrial de Porto Santo (ACIPS), Associação de Jovens Empresários Madeirenses (AJEM), Associação dos Industriais da Construção da Madeira (ASSICOM), Associação Madeirense de Mulheres Empresárias (AMME), Associação de Agricultores da Madeira (AAM), Associação de Jovens Agricultores da Madeira e Porto Santo (AJAMPS).

3.3. Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho

- ▶ Direcção Regional do Trabalho.



4. Qualidade do Cidadão Produtor

- ▶ Direcção Regional de Educação;
- ▶ Entidade do Ensino Superior;
- ▶ Escolas do Ensino Secundário na vertente profissionalizante;
- ▶ Escola do Ensino Profissional;
- ▶ Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira (CITMA);
- ▶ Direcção Regional de Formação Profissional;
- ▶ Instituto Regional de Emprego;
- ▶ Entidades Prestadoras de Serviços de Formação Profissional;

5. Qualidade para a Defesa do Cidadão Consumidor

- ▶ Serviço de Defesa do Consumidor;
- ▶ Direcção Regional de Agricultura;
- ▶ Direcção Regional de Pecuária;
- ▶ Comissão Técnica de Certificação de Produtos Agrícolas e Géneros Alimentícios da RAM;
- ▶ Direcção Regional de Comércio, Indústria e Energia.





7. Qualidade para Cidadania

7.1. Entidades Públicas

- ▶ Conselho Regional da Qualidade;
- ▶ Serviço de Defesa do Consumidor;
- ▶ Direcção Regional do Ambiente;
- ▶ Direcção Regional de Florestas;
- ▶ Centro de Informação/Serviço do Parque Natural da Madeira;
- ▶ Centro de Educação Ambiental/Câmara Municipal do Funchal;
- ▶ Direcção Regional do Saneamento Básico.

7.2. Entidades Privadas

- ▶ Delegação Regional da Associação Portuguesa para a Qualidade;
- ▶ Organizações Não Governamentais: Associação dos Amigos do Parque Ecológico;
- ▶ Entidade Associativas: Associação Comercial e Industrial do Funchal.





7. Actividades de Análise e Controlo da Qualidade

7.1. Qualidade Alimentar

- ▶ Laboratório Agrícola da Madeira;
- ▶ Laboratório Vitivinícola do Instituto do Vinho da Madeira;
- ▶ Laboratório de Saúde Pública;
- ▶ Laboratório Regional de Veterinária.
- ▶ Entidades Privadas: Madeira Wine Company, Vinhos Justino Henriques Lda., Vinhos Barbeitos, Vinhos Henriques e Henriques SA, Indústria de Laticínios da Madeira Lda, Empresa de Cervejas da Madeira SA, SIM – Sociedade Insular de Moagens SA).

7.2. Qualidade Ambiental

- ▶ Laboratório de Monitorização da Qualidade do Ar;
- ▶ Laboratório de Qualidade da Água;
- ▶ Laboratório de Monitorização da Qualidade da Água;
- ▶ Laboratório de Saúde Pública;
- ▶ Laboratório de Controlo de Qualidade de Águas Residuais
- ▶ Entidades Privadas: Ecoatlântico, Lda.

7.3. Qualidade da Construção

- ▶ Laboratório Regional de Engenharia Civil;
- ▶ Entidade Privadas: Cimentos da Madeira SA.





7.4. Metrologia Legal

► Laboratório de Metrologia da Madeira.

7.5. Serviços de Saúde

► Serviço Regional de Saúde E.P.E / Hospital Central do Funchal;

► Entidades Privadas de Análise Clínica – Anatomia Patológica e Citologia: Laboratório de Análise Clínicas Dr. Castro Fernandes, Laboratório de Análise Clínicas Dr. Teixeira Góis, Laboratório de Análise Clínicas Dr. Francisco Gouveia, Laboratório de Análise Clínicas Dr. José Sampaio, LANA – Laboratório de Análises, Lda.





ANEXO 2

Pontos Fortes e Áreas de Melhoria Identificados pelos Grupos de Trabalho



Anexos

CIDADANIA (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
Ambiente envolvente de qualidade (segurança, afabilidade, ambiente)	112
Maior consciência e educação para a cidadania	72
Ambiente, qualidade da natureza, preservação	58
Segurança de pessoas e bens	55
Tradição de Qualidade de Serviços, em particular no turismo	48
Conservação da natureza	42
Proximidade e Acessibilidades (rodoviárias e aeroportuárias)	39
Ambiente de família	32
Maior exigência por parte do cidadão (consumidor)	21
Formação pessoal e social	21
Vasta oferta de bens e serviços	18
Educação	12
Crescimento da exigência e capacidade crítica	10
Mobilidade	6
Oferta em termos culturais (em diversos aspectos)	4
Educação Cívica	3
A qualidade tende a aumentar. Esta iniciativa é exemplo disso mesmo	3
Ambiente e recursos naturais	3
Gestão dos espaços naturais	3





Anexos

CIDADANIA (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
Emprego	3
Exigir qualidade nos serviços e produtos	2
Cidadãos com necessidades especiais começam a ter consciência de direitos e deveres	2
Busca e procura de produtos que melhorem a qualidade de vida	1
Maior exigência do consumidor	0
Vida agradável. O madeirense gosta de viver na Madeira	0
Aspectos relacionados com a própria natureza	0
Ambiente Seguro	0
Saúde da população e tudo o que a envolve	0
Família (início) e escola	0
Acesso à prática desportiva	0
Baixos índices de poluição	0
Ensino a tempo inteiro	0
Lazer	0
Receptividade aos visitantes	0
Legislação sobre acessibilidades	0
Crescente sensibilidade de pais para aspectos culturais	0
Ocupação dos tempos livres	0





Anexos

CIDADANIA (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Ordenamento do Território	143
Educação e Formação para a Qualidade	89
Formação e Educação Cívica	69
Serviços de Saúde	23
Saúde Pública	22
Sermos cidadãos positivos	22
Desenvolver a responsabilidade social das pessoas e organizações	21
Certificação de qualidade na construção	20
Qualidade da Construção	19
Trânsito	18
Transportes Públicos	14
Exigência dos Consumidores e Fiscalização Efectiva	14
Educar para o Optimismo	12
Investimento na Educação	12
Incentivo à participação dos cidadãos nos destinos do território	12
Oferta cultural	10
Formação Profissional	9
Justa e solidária distribuição da riqueza	9
Gestão da cidade assente num plano estratégico participado pelo cidadão	9
Absentismo Escolar	7





Anexos

CIDADANIA (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Estacionamento	7
Acesso à Cultura	5
Conservação do Ambiente	4
Práticas de Consumo em Respeito pelo Ambiente	4
Alargar oferta de serviços a cidadãos com necessidades especiais	4
Educação das franjas da população mais desfavorecidas	3
Oferta turística	3
Celeridade dos Serviços Públicos	2
Desenho da cidade assente em planos de urbanização e pormenor	2
Mobilidade	1
Acesso a Deficientes	1
Turismo	1
Aplicar legislação sobre acessibilidades	1
Qualidade do Ar	0
Espaços Verdes em Cidade	0





Anexos

CIDADANIA (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Desporto e Lazer	0
Acesso a Canais Nacionais de Televisão	0
Noção de Deveres e Direitos	0
Educação/formação de mentalidades para melhor exigência	0
Melhor interacção entre os sectores públicos	0
Preços dos bens e serviços, adaptados ao cidadão regional	0
Ambiente sonoro	0
Comunicação social	0
Segurança	0





Anexos

SERVIÇO PÚBLICO (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
Autonomia (poder de decisão regional).	112
Proximidade centros decisão.	60
Vontade de mudar por parte do Governo.	30
Autonomia para poder adoptar modelo próprio e inovador.	22
Preocupação de servir bem o utente.	18
Lideranças jovens.	10
Alguns Serviços com jornada contínua e abertos à hora de almoço.	9
Acesso ao processo legislativo regional.	8
Dedicação ao Serviço Público,	3
Proximidade.	3
Quadros jovens.	3
Estruturas socio-educativas apoio à família.	3
Escolas 1º ciclo tempo inteiro.	3
Aposta formação profissional.	3





Anexos

SERVIÇO PÚBLICO (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
Esforço de desburocratização de processos.	3
Administração Pública como impulsionadora da Qualidade da Região.	3
Elevada qualificação de núcleo significativo de profissionais.	1
Existência de “ Ilhas de Excelência”.	1
Simpatia dos funcionários	0
Procedimentos com grande suporte legal.	0
Bom relacionamento entre Serviços.	0
Serviços insubstituíveis	0
Investimento melhoria instalações.	0
Perspectivas evolução carreira.	0





Anexos

SERVIÇO PÚBLICO (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Qualificações e competências dos dirigentes	56
Valorização Serviço Público.	27
Motivação de funcionários e dirigentes.	23
Criar grupo dinamizador da Qualidade em cada Serviço ou Sec. Regional.	20
Educar a nível global para a mudança	19
Maior autonomia dos dirigentes.	19
Cooperação inter-serviços e articulação de competências.	19
Envolvimento da Gestão Topo no processo de Qualidade.	15
Melhor organização dos serviços.	13
Incremento da AUTO-ESTIMA.	13
Divulgação dos serviços prestados – marketing público.	9
Desburocratização procedimentos.	9
Melhorar comunicação organizações.	5
Informatização dos Serviços-	4
Formação para Melhor atendimento público.	3





Anexos

SERVIÇO PÚBLICO (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Gestão mais eficaz	3
Reforço do e-mail entre serviços.	3
Diminuir peso legislativo e regulamentar.	2
Melhorar instalações.	0
Mais formação profissional.	0
Planeamento e priorização dos investimentos.	0
Revisão da classificação de serviço e Incentivos para os melhores	0
Formação de líderes e incentivos ao espírito de missão.	0
Cadeira da Qualidade no ensino.	0





Anexos

EMPRESAS (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
Qualidade intrínseca na forma de estar e ser madeirense	39
Preservação da natureza na ilha da Madeira no seu todo	37
Turismo	27
Tradição na qualidade de prestação de Serviços	21
Rede viária e transportes	18
Produto turístico	16
Preocupação ambiental	16
Civismo da população	13
Imagem das empresas e da própria Região (incluindo a certificação)	12
O gosto de receber	9
Implementação de sistemas de gestão da Qualidade nas empresas	6





Anexos

EMPRESAS (Pontos Fortes)	Pontuação Obtida
A melhor frota de taxis da Europa	3
Transportes públicos	3
Vontade de oferecer qualidade	3
Simpatia da população (também face aos visitantes)	2
Profissionalismo dos quadros (das empresas)	1
Proximidade ao nível dos concelhos	1
Formação profissional	1
Preocupação e empenho dos gestores da Qualidade	0
Energia eléctrica (fornecimento e distribuição)	0
Estrutura do mercado	0





Anexos

EMPRESAS (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Criar uma verdadeira cultura da qualidade	62
Ordenamento urbanístico	42
Formação Profissional	30
Acções de sensibilização	28
Melhor informação	15
Maior abertura para a mudança	15
Profissionalismo	13
Intercâmbio com outras regiões	12
Educação para a cidadania	9
Tecnologia	7
Transportes aéreos	6
Atendimento	5
Planeamento das empresas	5





Anexos

EMPRESAS (Áreas de Melhoria)	Pontuação Obtida
Mais fiscalização “preventiva”	3
Serviços de restauração (confecção e higiene)	3
Preservação do ambiente	2
Circulação na cidade do Funchal	2
Serviços municipais	1
Gestão de tráfego	1
Incentivos às empresas	0
Maior cooperação entre empresas do mesmo sector	0
Ser cautelosos	0





ANEXO 3

Medir a Qualidade de Vida



Anexos

No âmbito do Diagnóstico da Situação Actual, foram apresentados os resultados de um estudo efectuado pelo Jornal Expresso referente à Qualidade de Vida em 35 Cidades e Vilas Portuguesas.

Como informação complementar, relativa a este assunto, apresentam-se aqui outros dois exemplos, sendo que um deles, efectuado pelo Diário “As Beiras”, se centra em medidas de percepção construídas a partir de entrevistas efectuadas junto de um conjunto de habitantes de várias cidades da Região Centro (ver tabela da página seguinte).

O segundo exemplo, com base em indicadores de desempenho, refere-se a um estudo efectuado pelo Prof. José Mendes, da Universidade Minho, e publicado em 1999 pela Região Centro da Ordem dos Engenheiros.



<i>Dimensões Estudadas</i>	<i>Mealhada</i>	<i>Figueira da Foz</i>	<i>Santa Comba Dão</i>	<i>Seia</i>	<i>Gouveia</i>	<i>Coimbra</i>	<i>Cantanhede</i>	<i>Pombal</i>	<i>Média</i>
<i>Oferta de Táxis</i>	8,3	5,6	7,2		6,5		7,7	7,3	7,1
<i>Acessibilidades</i>	7,7		7,2	4,2	4,5	6	7	5,7	6,0
<i>Estacionamento</i>	7	3,5	6,8	5,1	4,7	3,5	1,8	3,3	4,5
<i>Qualidade de Vida</i>	6,2	4,9	5,2	7,9	5,7	6,8	5,5	6,4	6,1
<i>Serviços Públicos</i>	6,2	4	5,5	6,5	6	5,1	3,6	5,2	5,3
<i>Oferta Comercial</i>	6	6	5,2	7	5,2	5,5	4,5	6	5,7
<i>Ruído</i>	6	4,4	8	6,1	7,2	6,2	6,6	5,7	6,3
<i>Circulação e Trânsito</i>	5,8	5,4	7,2	4,2	3	4,5	6,3	3,8	5,0
<i>Transportes Colectivos</i>	5,6	3,6	3,8		2	5,1	3,2	3,6	3,8
<i>Poluição</i>	3,3	4,3	7	7,5	6,7	5,8	6,3	5,6	5,8
<i>Civismo dos Habitantes</i>	3,6	4,4	5,5		8,2	4,9	5	6,6	5,5
<i>Segurança</i>	4	5	6,6	4,6	7,7	6,2	3,1	6,6	5,5
<i>Zonas Verdes</i>	4	4,6	5,4	5	6,7	5,2	6,1	5,3	5,3
<i>Urbanismo</i>	4,2	3,9	6,4		5,2	4,6	6	5,4	5,1
<i>Limpeza</i>	4,7	4,9		7,3	6,2	5,3	7,2	7,2	6,1
<i>Oferta de Habitação</i>	5	5,1	6,5	6,2	5,5	6,9	5,7	6,6	5,9
<i>Custo de Vida</i>	5	4,2	4,6		5	3,7	3,3	5,1	4,4
<i>Ócio e Cultura</i>	5,4	4,3	3,8	6,3	6,2	5,8	3,6	5,8	5,2
<i>Oferta de emprego</i>		2,2	2,1			3,5			2,6
<i>Convívio e lazer</i>				6,1					6,1
<i>Acesso a tecnologias</i>				5,9					5,9
<i>Oferta turística</i>				5,4					5,4
<i>Desporto e Competição</i>				5,4					5,4
<i>Oferta de Saúde</i>				5					5,0
Média	5,4	4,5	5,8	5,9	5,7	5,3	5,1	5,6	5,4



Uma Proposta para avaliar a Qualidade de Vida Urbana

Fonte: Mendes, José; “Onde Viver em Portugal”; Ordem dos Engenheiros – Região Centro, 1999

1. Identificação das Dimensões (ver A)

Consultar estudos sobre qualidade de vida em cidades.

Reunir um conjunto de dimensões.

Inquirir um conjunto de pessoas para definir as dimensões prioritárias.

2. Estabelecer sistema de pesos nacional/regional para as dimensões

Inquirir um conjunto de pessoas.

3. Identificar/construir os indicadores caracterizadores de cada dimensão

Consultar estudos.

4. Estabelecer uma escala de pontuação para os *scores* dos indicadores

Criar um *score* normalizado para os indicadores em cada cidade.

5. Estabelecer sistemas de pesos para os indicadores

6. Estabelecer a equação de agregação das dimensões

7. Determinar ranking





(A) Alguns exemplos de possíveis dimensões a estudar e respectivos indicadores:

1. Poluição: analisar as áreas: ar, água, ruído e resíduos

Área	Exemplos de indicadores
Qualidade do ar	Emissões = km ² de área urbana ^(a) * factores de emissão (ex: CO, óxido de azoto, compostos orgânicos voláteis e partículas totais em suspensão) ^(b)
Qualidade da água	Nº de análises onde se verificou violação do valor limite /nº total de análises efectuadas ^(c)
Ruído	Nível de intensidade sonora equivalente (Leq)

(a) Com base nas vendas de combustíveis;

(b) Metodologia do projecto CORINAIR 90 da Comissão Europeia.

(c) Parâmetros organolépticos, microbiológicos, de natureza físico-química, substâncias tóxicas e indesejáveis.

2. Habitação: quantidade, qualidade e preço.

Área	Exemplos de indicadores
Habitação	Custo de aquisição por m ² de área útil = médias aritméticas de valores médios de oferta por m ² de área útil
	Custo de arrendamento por m ² de área útil = médias aritméticas de valores médios de arrendamento de habitantes por m ² de área útil





3. Desemprego:

Área	Exemplos de indicadores
Desemprego	Taxa de desemprego registado = nº de desempregados inscritos no centro de Emprego/população com actividade económica ^(a)

(a) Desempregados: candidatos ao 1º emprego e a novo emprego.

4. Criminalidade:

Área	Exemplos de indicadores
Criminalidade	Taxa de crimes contra pessoas
	Taxa de crimes contra património
	Taxa de crimes contra a vida em sociedade





5. Comércio e serviços:

<i>Área</i>	<i>Exemplos de indicadores</i>
Bancos	Dependências bancárias por x habitantes
Comércio	Estabelecimentos comerciais Estabelecimentos comerciais por x habitantes Grandes superfícies Áreas de grandes superfícies por x habitantes
Desporto	Pavilhões por x habitantes Instalações para grandes jogos por x habitantes Piscinas cobertas por x habitantes Piscinas descobertas por x habitantes Pistas de atletismo
Ensino	Cursos universitários e/ou politécnicos /população Vagas para Cursos universitários/população
Museus	
Saúde	Nº Hospitais / x habitantes Nº médicos / x habitantes Nº farmácias / x habitantes
Segurança Social	Estabelecimentos de actividades de tempos livres por x habitantes Capacidade de Estabelecimentos de actividades de tempos livres por x habitantes Centros de Dia por x habitantes Capacidade Centros de Dia por x habitantes Creches por x habitantes Capacidade Creches por x habitantes Lares por x habitantes Capacidade lares por x habitantes

Nota: X – 10000 habitantes





6. Mobilidade:

<i>Área</i>	<i>Exemplos de indicadores</i>
Mobilidade	Nº autocarros por x habitantes Nº veículos por Km de rede viária Vendas de combustíveis por Km de rede viária (ton/Km) Densidade viária

7. Poder de Compra:

<i>Área</i>	<i>Exemplos de indicadores</i>
Poder de Compra	Per capita

8. Património:

<i>Área</i>	<i>Exemplos de indicadores</i>
património	Nº monumentos nacionais e património mundial Nº de imóveis de interesse público

9. Clima:

<i>Área</i>	<i>Exemplos de indicadores</i>
Clima	Índice climático de Inverno Índice climático de verão Índice pluviométrico

