

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

FACULDADE DE DIREITO

CONTRIBUTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS
AUTARQUIAS LOCAIS: ESTUDO DE CASO DA AUTARQUIA DE NAMPULA, 2021
- 2022

Elizete Florêncio Afonso. M. Munalile

Nampula, Outubro de 2023

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MOÇAMBIQUE

FACULDADE DE DIREITO

CONTRIBUTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DE SERVIÇOS NAS
AUTARQUIAS LOCAIS: ESTUDO DE CASO DA AUTARQUIA DE NAMPULA, 2021
- 2022

Dissertação de Mestrado em
Administração Pública apresentada à
Faculdade de Direito como requisito
parcial para obtenção do grau de Mestre
em Administração Pública

Orientador: Celestino Afonso Henriques
Júnior, MA.

Declaração de honra da estudante

Eu, Elizete Florêncio Afonso. M. Munalile declaro que este trabalho é resultado de investigação pessoal e das orientações do meu supervisor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na referência bibliográfica.

Declaro ainda que o trabalho nunca foi apresentado em nenhuma instituição para a obtenção de qualquer grau acadêmico.

Nampula, Outubro de 2023

Elizete Florêncio Afonso. M. Munalile

Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer a Deus por me dar saúde e força de vontade durante o meu percurso estudantil.

Ao meu supervisor Celestino Afonso Henriques Júnior, MA. que com seu esforço foi dando o seu melhor para a materialização da pesquisa.

A todos que contribuíram com muita paciência para elaboração desta dissertação, em especial a minha irmã Vera, o meu esposo e amigos.

Os agradecimentos vão também para aqueles que disponibilizaram em prestar certas informações para efectivação deste trabalho.

Dedicatória

À minha Mãe Henriqueta Argentina Armando.

Ao meu esposo Tinve António dos Santos Munalile.

Lista de abreviaturas

CRD	Chefe de Repartição e ou Departamento
CARD	Chefe Adjunto Repartição e ou Departamento
DAQ	Direcção de Auditoria e Qualidade
DIT	Direcção de Inovação e Tecnologia
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
I&D	Investigação e Desenvolvimento
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
ISSO	International Standardization Organization
INOQ	Instituto Nacional de Normalização e Qualidade
ITS	Intelligent Transportation Systems
MAE	Ministério da Administração Estatal
OMC	Organização Mundial do Comércio
OMS	Organização Mundial de Saúde
PDMN	Plano de Desenvolvimento do Município de Nampula
SGIDI	Sistema de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
T1	Técnico 1
T2	Técnico 2
T3	Técnico 3
T4	Técnico 4
T5	Técnico 5
T6	Técnico 6
T7	Técnico 7
T8	Técnico 8

Resumo

A dissertação tem como tema: Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula), com questão de partida referente à: Qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)? Os objectivos Geral - compreender o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) e específicos - Identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula); Descrever o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula); e Caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes foram alcançados mediante as respostas obtidas através das seguintes questões de investigação: Qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)? Como funciona o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)? Quais as características da Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes? A metodologia contou com abordagem qualidade, estudo de caso, técnica e instrumentos de colecta de dados que dizem respeito à entrevista semi-estruturada e análise documental, técnica de apresentação e análise de dados e discussão dos resultados a análise de conteúdo. Os resultados fazem perceber que há noção do sistema de gestão de qualidade por parte dos profissionais da autarquia, pese embora não exista uma repartição, um departamento específico que possa ter todos os processos de gestão de qualidade. O sistema de gestão de qualidade funciona neste município através de acompanhamento e monitoria de actividades realizadas dentro da urbe. A qualidade se segue e ou se verifica à medida em que há acompanhamento e monitoria de todo um conjunto de actividades por parte dos visados da instituição. Quanto a caracterização da autarquia os resultados remetem a reflexão sobre o perfil da autarquia de Nampula e informações que constam do Ministério de Administração Estatal, sendo que Nampula é a cidade capital da província do mesmo nome, em Moçambique, país em que se localiza a província, é conhecida como a Capital do Norte. Administrativamente, a Cidade de Nampula é um município, tendo um governo local eleito.

Palavras chave: sistema, gestão, qualidade, serviço, autarquia.

Abstract

The dissertation's theme is: Contribution of the service quality management system in local authorities (Autarquia de Nampula), with a starting question regarding: What is the contribution of the service quality management system in local authorities (Autarquia de Nampula)? The objectives are general - to understand the contribution of the service quality management system in local authorities (Autarquia de Nampula) and specific - to identify the contribution of the service quality management system in local authorities (Autarquia de Nampula); Describe the service quality management system in local authorities (Nampula Authority); and Characterizing the Municipality of Nampula in terms of the quality of services provided to citizens were achieved through the answers obtained through the following research questions: What is the contribution of the service quality management system in local authorities (Autarquia de Nampula)? How does the service quality management system work in local authorities (Nampula Authority)? What are the characteristics of the Nampula Municipality in terms of the quality of services provided to citizens? The methodology included a quality approach, case study, data collection technique and instruments that relate to semi-structured interviews and document analysis, data presentation and analysis techniques and discussion of results and content analysis. The results show that there is an awareness of the quality management system on the part of the municipality's professionals, although there is no department, a specific department that can have all the quality management processes. The quality management system works in this municipality through monitoring and monitoring of activities carried out within the city. Quality follows and/or is verified as there is monitoring and monitoring of a whole set of activities by those targeted by the institution. Regarding the characterization of the municipality, the results reflect on the profile of the Nampula municipality and information contained in the Ministry of State Administration, given that Nampula is the capital city of the province of the same name, in Mozambique, the country in which the province is located, is known as the Capital of the North. Administratively, the City of Nampula is a municipality, with an elected local government.

Keywords: system, management, quality, service, authority.

ÍNDICE

<u>Declaração de honra da estudante</u>	III
<u>Agradecimentos</u>	IV
<u>Dedicatória</u>	V
<u>Lista de abreviaturas</u>	VI
<u>Resumo</u>	VII
<u>Abstract</u>	VIII
INTRODUÇÃO	11
<u>Contextualização, delimitação e formulação da pergunta de partida</u>	12
<u>Objectivos da investigação</u>	14
<u>Objectivo Geral</u>	14
<u>Objectivos específicos</u>	14
<u>Questões de investigação</u>	14
<u>Pertinência teórica e prática da investigação</u>	14
<u>Descrição da Estrutura da Dissertação</u>	15
<u>Capítulo I – Desenho metodológico</u>	16
<u>1.1 Aspectos gerais da pesquisa</u>	16
<u>1.1.1 Paradigma interpretativo</u>	16
<u>1.1.2 Abordagem qualitativa</u>	17
<u>1.1.3 Método indutivo & Estudo de caso</u>	18
<u>1.1.4 Técnicas de colecta de dados</u>	19
<u>1.1.4.1 Entrevista semi-estruturada</u>	19
<u>1.1.4.2 Análise documental</u>	20
<u>1.1.4.3 Participantes do estudo</u>	21
<u>1.1.5 Formas de análise de dados e discussão dos resultados</u>	22
<u>1.1.6 Considerações éticas</u>	24
<u>1.1.7 Caracterização do local de investigação</u>	24
<u>Capítulo II – Estado da arte</u>	27
<u>2.1 Sistema de gestão de qualidade em Moçambique</u>	28
<u>2.1.1 Princípios da gestão da qualidade em Moçambique</u>	33
<u>2.1.2 Implementação de um sistema de gestão da qualidade</u>	35

<u>2.1.3</u>	<u>Qualidade de serviços em Moçambique</u>	38
<u>2.1.4</u>	<u>Certificação de qualidade em Moçambique</u>	39
<u>2.1.5</u>	<u>Relação entre qualidade e certificação dos produtos e serviços em Moçambique</u> 39	
<u>2.2</u>	<u>Autarquia local</u>	42
	<u>Capítulo III – Apresentação e análise de dados e discussão de resultados</u>	46
<u>3.1</u>	<u>Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço</u>	47
<u>3.2</u>	<u>Descrição do sistema de gestão de qualidade de serviço</u>	50
<u>3.3</u>	<u>Características da Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços</u> ...	52
	<u>CONCLUSÕES</u>	54
	<u>SUGESTÕES</u>	56
	<u>Referências Bibliográficas</u>	57
	<u>Apêndice</u>	62
	<u>Entrevista Semi-estruturada (Chefe e adjuntos de repartição)</u>	63
	<u>Entrevista Semi-estruturada (Profissionais e funcionários da Autarquia)</u>	65
	<u>Anexo</u>	67

INTRODUÇÃO

Moçambique vem nos últimos tempos ensaiando um processo de descentralização, no âmbito da promoção do desenvolvimento e consolidação da democracia, onde a Municipalização é assumida como sendo a face mais visível deste processo. Esta abordagem assenta na ideia de que a descentralização traz o poder a base e esta passa a criar as suas próprias visões de desenvolvimento, melhorando as suas condições de vida. (Hanlon & Smart, 2008)

Esse facto se materializa mediante a dinamização da economia local por via do aproveitamento das fontes de riqueza do território com recurso a energia, criatividade, iniciativa, inclusão, participação e, acima de tudo, liderança da comunidade local no processo de mudança estrutural endógeno, o que se pode viabilizar pela planificação participativa, que na óptica de Fonseca (2007) tem se revelado um instrumento relevante na minimização de falhas no processo de promoção do desenvolvimento, conferindo assim maior eficiência e eficácia a acção governativa.

O conceito de qualidade ocupa um papel preponderante na sociedade e está presente em todos os seus domínios, consoante o seu contexto histórico, político, económico, social ou cultural. Esta transversalidade a nível funcional e histórica do conceito estimulou o interesse para a investigação deste tema, para além de se tratar de um assunto de real interesse para qualquer consumidor que se preocupa com aquisição/consumo de produtos e serviços com qualidade.

A gestão da qualidade possibilita melhorias na logística (Arruda, Santos & Melo, 2016), mas a melhoria da qualidade, também, demonstra o forte desempenho do processo logístico (Lima, Santiago, Tabuada & Follmann, 2017).

Porém, as ferramentas da qualidade permitem descobrir/eliminar as principais causas de defeitos, de forma a melhorar a qualidade (Magar & Shinde, 2014).

Neste âmbito, a produtividade não pode ser vista de uma forma isolada, pois, faz parte da gestão integrada da qualidade.

O uso da descrição qualitativa procura captar não só a aparência do fenómeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças, e tentando intuir as consequências.

Contextualização, delimitação e formulação da pergunta de partida

A pressão proveniente da envolvente externa e o mercado cada vez mais competitivo são exemplos de factores que levam as empresas a adoptarem novas estratégias, como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes. A aposta na qualidade tem sido uma opção, embora a sua certificação não seja obrigatória.

O mundo, tal como o conhecemos, está sempre em constante mudança. A tecnologia evolui a passos largos, as distâncias tornam-se cada vez menos significativas, a mentalidade das pessoas adapta-se a novas realidades, a competitividade é cada vez mais feroz e a gestão do tempo é uma prioridade primordial. Tudo isto afecta o ambiente das organizações, o seu funcionamento, desempenho e rentabilidade como consequências da globalização.

Perante este cenário, as empresas vêm-se obrigadas a melhorar a eficiência das suas operações, estabelecendo objectivos claros e adoptando estratégias que lhes garantam alguma vantagem competitiva, portanto os municípios não sendo excepção para tal.

Tais estratégias têm vindo a considerar algumas preocupações actuais, decorrentes de transformações sociais e políticas, que inclui necessidades como incentivar a inovação nos produtos e processos, estimular o empreendedorismo, reconhecer a crescente importância da responsabilidade social da empresa, implementar sistemas de gestão da qualidade, sistemas de gestão ambiental ou sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho.

Para um número cada vez mais elevado de empresas, o caminho a seguir passa por elevar a qualidade dos seus produtos, serviços e/ou processos, buscando garantir a satisfação não só dos seus clientes, como dos restantes *stakeholders*.

A preocupação com a questão da qualidade não é assim tão recente. Porém, os aspectos relacionados com a mesma têm vindo a evoluir ao longo das últimas décadas.

Como resultado, as empresas têm vindo a implementar os chamados Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), que têm como finalidade a aplicação de métodos e mecanismos de garantia da conformidade dos seus produtos e processos com padrões de qualidade pré-estabelecidos, que acabam por demonstrar o compromisso das organizações para com a satisfação dos seus clientes, reforçar a sua imagem e acompanhar a evolução dos mercados (Silva, 2009, p.1).

Neste contexto, foram criados referenciais normativos com alcance e validação a nível mundial, que visam definir as boas práticas de gestão, dar ênfase à melhoria contínua e buscar a excelência no que diz respeito à qualidade.

A implementação e certificação de sistemas de gestão com base nestes referenciais é um processo voluntário suportado por cada empresa. Tais sistemas podem constituir um mecanismo para incentivar a competitividade e promover a eficiência. Nos dias que correm, a problemática da qualidade afecta as organizações a todos os níveis e busca o envolvimento de todos os seus colaboradores.

Face aos argumentos apresentados anteriormente, considera-se relevante para esta investigação abordar as questões ligadas à gestão da qualidade, considerando aspectos relacionados à evolução do conceito, à implementação de sistemas de gestão e aos referenciais normativos.

Em Moçambique o sistema de gestão de qualidade está inserido no sistema de gestão autárquica recém lançado em 2019, tendo em vista o desenvolvimento e reimplantação de um sistema integrado de gestão autárquica, que contempla as componentes de gestão financeira, urbanística, ambiental e serviços municipais como forma de melhoria dos serviços.

Nos últimos tempos o cidadão das autarquias tem mais exigência e esperam mais e melhores serviços prestados pelo sector público, nessa vertente espera-se respostas

rápidas e eficiente de modo a agilizar processos, facilitar seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade de modo a suprir as necessidades dos cidadãos.

No que engloba a área financeira os gerenciamentos actuais dos fundos autárquicos não se adequam a realidade de uma boa gestão, o desordenamento das zonas de urbanização, no que tange ao meio ambiente um circuito de saneamento deficiente, de modo que podemos perceber pelas condições actuais da cidade de Nampula. Todos estes elementos fizeram com que se colocasse a seguinte questão de partida: *Qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)?*

Objectivos da investigação

Objectivo Geral

O objectivo do estudo é compreender o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Objectivos específicos

1. Identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);
2. Descrever o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);
3. Caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes;

Questões de investigação

1. Qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)?
2. Como funciona o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)?
3. Quais as características da Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes?

Pertinência teórica e prática da investigação

A razão que motivou esta pesquisa é a forma como tem sido feita a gestão do sistema de qualidade de serviço nas autarquias locais, de modo particular na Autarquia de Nampula. Era suposto que, existisse directrizes claras sobre o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) e a sua respectiva prática, ante o olhar dos munícipes na cidade de Nampula que os norteiam em termos de estratégias, métodos e técnicas de modo a favorecer o desempenho em actividades de gestão. Mesmo assim, o que existe é a orientação para o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) através das leis que de certa forma empreende uma dinâmica diferencial na execução dos serviços.

O estudo será realizado na Autarquia de Nampula por ser a maior instituição autárquica da zona norte do país, com diferentes tipos de gestão a nível político – tendo se experimentado a gestão do partido Frelimo, a gestão do partido do MDM e agora a gestão do partido Renamo.

Descrição da Estrutura da Dissertação

Para o efeito, este trabalho será estruturado em três capítulos, nomeadamente: Capítulo I - enquadramento metodológico, Capítulo II - enquadramento teórico e Capítulo III - apresentação e análise de dados e discussão dos resultados provenientes do estudo empírico.

A introdução e conclusão passam a ser consideradas como elementos introdutórios e considerações finais respectivamente e não capítulo. Ainda no trabalho, encontramos recomendações e referências bibliográficas e para a produção da informação será usada a técnica de entrevista semiestruturada e análise documental.

Capítulo I – Desenho metodológico

1.1 Aspectos gerais da pesquisa

O trabalho de natureza científica é norteado por princípios que possibilitam atingir os objectivos pré-estabelecidos. Assim, no presente capítulo apresentamos o conjunto de procedimentos metodológicos que tornarão possível a elaboração deste estudo, partindo do quadro teórico e conceptual à recolha de dados, sobre o tema proposto.

1.1.1 Paradigma interpretativo

O paradigma se concentra no estudo dos significados das acções humanas e vida social através da interpretação da realidade. O paradigma interpretativo diz respeito ao padrão metodológico da compreensão e por causa disso, tendo em conta a natureza deste estudo, com inclinação para contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Vilelas (2009) define o paradigma como um sistema de crenças, princípios, postulados que informam, dão sentido e rumos servindo de modelo às práticas da pesquisa. No caso de paradigma interpretativo, ele assume a existência de realidades múltiplas com diferenças entre elas, que não podem ser resolvidas através de processos, baseando-se na hermenêutica (significado no texto) e na fenomenologia (teoria gerada a partir dos dados colhidos) procura compreender o fenómeno a partir dos próprios dados fornecidos pelos participantes e dos significados atribuídos ao fenómeno.

O paradigma interpretativo é comumente conhecido no meio académico como paradigma qualitativo. Este paradigma surgiu em face das profundas críticas feitas ao

paradigma positivista e tem particular objectivo a compreensão do comportamento humano a partir dos próprios pontos de vista daquele que actua, através de uma observação naturalista e subjectivo (Carmo & Ferreira, 1998).

Esta fase inicia-se com uma abordagem clara do âmbito da realidade a pesquisar, os objectivos do estudo, a informação adequada às questões específicas da pesquisa e as estratégias mais adequadas para obter a informação necessária sobre o assunto em questão.

O paradigma visa descobrir como as pessoas interpretam, ou interpretam e agem, de modos diferentes sobre o mundo que os rodeia. Cada situação é irrepetível, daí as dificuldades em produzir asserções generalizáveis.

No paradigma interpretativo reconhece-se que o mundo existe, mas o mundo social é socialmente construído e pessoas diferentes explicam-no de modos diferentes. O papel da ciência social é descobrir como as pessoas interpretam de modo diferente o mundo em que vivem e neste modo particular referenciando à como a Escola constrói o currículo local.

Nele, reconhece-se que o mundo existe, naturalmente, onde se manifesta o fenómeno problemático. O mundo social é socialmente construído e pessoas diferentes explicam-no de modos diferentes (Amado, 2014).

1.1.2 Abordagem qualitativa

Partiu-se das percepções e interpretações das ideias dos entrevistados tendo como base a temática de contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Bogdan e Biklen (1994) avançam algumas características principais da investigação qualitativa referindo-se a fonte directa dos dados que é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; os dados recolhidos serão de natureza descritiva – à medida em que com base em Vilelas (2009) se procura conhecer as características de determinada população ou fenómeno. Aumentam os conhecimentos das características e dimensão de um problema, obtendo-se desta maneira uma visão mais completa. Os

estudos descritivos procuram especificar as propriedades importantes das pessoas, grupos, comunidades ou qualquer outro fenómeno que seja submetido a análise.

Nos estudos qualitativos, a investigadora neste caso concreto da proponente do trabalho, preocupar-se-á mais com o processo do que com o produto; a análise dos dados será realizada de forma indutiva – valendo-se deste modo a questão do método indutivo, como afirmamos num dos pontos deste trabalho; e o significado assumirá uma importância central, isto é, as perspectivas dos participantes têm importância crucial.

1.1.3 Método indutivo & Estudo de caso

O método contribuiu para a materialização do estudo à medida que partir-se-á de estudo particular, especificamente da Autarquia de Nampula com a finalidade de obter resultados que possam dar resposta a questão de investigação levantada, por se ter em conta esta realidade particular da Autarquia de Nampula, de modo a chegar a uma conclusão sobre ela.

Os métodos qualitativos se fundamentam na realidade, orientado para a descoberta, exploratório, expansionista, descritivo e indutivo. Não faz generalização, mas sim caracteriza-se pelo estudo de caso, assumindo uma realidade dinâmica (Carmo & Ferreira, 2008).

O estudo de caso é utilizado para compreender uma situação específica, que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico, para o caso concreto da Autarquia de Nampula.

Sampieri (2006) afirma que o estudo de caso é a unidade básica da pesquisa, uma organização, uma comunidade, um município e estes são realizados sob ponto de vista de qualquer modelo.

De acordo com Gil (2007), um estudo de caso “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...” (p.72). Já na perspectiva de Vilelas (2009), o estudo de caso passa a ser considerado como uma unidade de análise, que poder um indivíduo, o papel

desempenhado por ele ou por uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Assim o estudo de caso é sumariamente uma unidade social.

1.1.4 Técnicas de colecta de dados

1.1.4.1 Entrevista semi-estruturada

A entrevista foi preferida como técnica para colecta de dados, pelo facto de favorecer uma interacção entre a entrevistadora e o entrevistado, no sentido de ajudar ultrapassar dúvidas em caso de não percepção das questões e das respostas em ambas as partes. Optou-se ainda por este tipo de técnica, pelo facto de permitir se necessário a introdução de novas questões que podem aparecer ao longo do processo de efectivação dela.

A finalidade das entrevistas centra-se na colecta de informações ao grupo dos 10 participantes deste estudo, escolhidos por intenção e conveniência, por estes apresentarem características semelhantes referentes a temática abordada neste trabalho – sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Tal procedimento teve de compreender o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula). A recolha de dados ocorrerá durante o período lectivo de 2023.

As entrevistas neste estudo foram feitas mediante uma negociação prévia com os informantes através dos responsáveis das áreas de tutela do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) através dos seus representantes e técnicos afectos. A proponente da dissertação dirigiu-se à Autarquia de Nampula mediante uma autorização para a realização das entrevistas através de uma credencial e resposta emitida da Autarquia, tendo em conta os objectivos e finalidades da mesma. Valeu-se do guião de entrevista para cada um dos seguimentos de participantes de modo a dar informações acerca do tema durante um período de no mínimo 30 minutos cada.

Para tornar o processo célere usou-se um gravador e bloco de notas como comprovativo de realização de entrevista, instrumentos estes, usados mediante uma autorização prévia por parte dos entrevistados logo ao primeiro contacto.

Com esta técnica espera-se colher informações que ajudarão a nos situar na abordagem do sistema de gestão de qualidade, através da articulação entre os diferentes actores: chefe de repartições e ou departamento, técnicos afectos a estes departamentos e ou repartições.

Triviños (2010) defende o uso da entrevista semi-estruturada, por esta, valorizar a presença do investigador e oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, o que enriquece a investigação através deste contacto directo e imediato que existe em ambas as partes, quer pelo lado da entrevistadora, quer pelo lado do entrevistado por meio do diálogo.

Ainda na mesma linha de pensamento, Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991 *cit. em* Collis; Hussey, 2005), sugerem que a técnica da entrevista semi-estruturada é apropriada quando é necessário compreender a opinião e visão do entrevistado sobre determinada questão ou situação; compreender a lógica do passo a passo de uma situação que não está clara; e compreender o mundo do entrevistado.

Vilelas (2009), advoga que a entrevista é uma forma de diálogo em que uma das partes busca colectar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Colhe as percepções dos participantes sobre o assunto em questão.

1.1.4.2 Análise documental

Esta técnica será aplicada aos relatórios do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula). Estes relatórios caracterizaram-se por ser trimestrais, semestrais e anuais.

A análise documental deverá extrair um reflexo objectivo da fonte original, permitirá localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (Moreira, 2005).

A razão da escolha desta técnica de recolha de dados, está no facto de ser muito importante fazer uma apreciação aos documentos utilizados por uma instituição quando

se realiza uma pesquisa, pois estes trazem à superfície o que não pode ser dito pelos participantes, por exemplo, as actas e/ou relatórios (Carmo & Ferreira, 1998).

Burgess (2001), afirma que os documentos podem ser públicos (documento que serve como um guia para a acção da autarquia, uma exigência legal) ou privados, ou ainda documentos solicitados ou não solicitados, caso sejam produzidos com uma intenção deliberada ou não. A análise de documentos é vista como uma construção a partir de um texto que é, também, uma representação de uma realidade.

1.1.4.3 Participantes do estudo

Os participantes para este estudo, foram escolhidos para trabalhar na investigação, de acordo com a sua cultura, experiência, interacção social ou fenómenos de interesse (Vilelas, 2009). Referir que os participantes do estudo foram 10, discriminados em 2 chefes de repartição e ou departamento (1 chefe e 1 adjunto) e 8 técnicos afectos a área de sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Todos os sujeitos foram escolhidos por critério legítimo de conveniência e intenção conforme as disposições contextuais do estudo.

A escolha dos participantes por conveniência e intenção, é pelo facto destes possuírem informações privilegiadas sobre a abordagem do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) – porque são os gestores máximos das repartições e ou departamentos e que abordam no nível macro a problemática referida neste estudo – por isso – são os que de certa forma têm toda e plena informação sobre o currículo, no que tange a este sistema de gestão de qualidade. Já os técnicos e ou profissionais da área no concreto, por serem estes que têm em mão toda a prática do sistema de gestão de qualidade e que posteriormente têm a missão de interagir com os diversos munícipes no âmbito da problemática ora em causa.

Referir que a escolha da Autarquia de Nampula deveu-se a questão de ser uma das autarquias em que as inovações, sobretudo a questão de sistema de gestão de serviço se notabiliza mais com ênfase no surgimento de várias necessidades que enfatizam esta problemática, como é o caso de gestão financeira, urbanística, ambiental e serviços municipais.

No que diz respeito a escolha dos técnicos e profissionais da área, é pelo facto destes serem os responsáveis destas inovações, no sentido de praticar o que se preconiza.

Os munícipes são também chamados a participar deste estudo, representados pelos serviços pelos quais demandam, por serem estes que junto com a Autarquia provavelmente os garantes do sistema de gestão de serviço. Assim, como se pode perceber, todos os participantes têm uma parte, se não, toda a informação que diz respeito ao estudo e são passíveis de serem estudados.

1.1.5 Formas de análise de dados e discussão dos resultados

Os dados foram analisados em função das categorias e subcategorias temáticas, tendo como técnica de análise dos dados a técnica de análise de conteúdo. Eles foram tratados de maneira a serem significativos (Bardin, 2011).

A análise de dados foi a actividade em que a proponente trabalhou os dados de modo a organizar, dividir em unidades manipuláveis, sintetizar e procurou padrões, descobrindo os aspectos importantes que devem ser apreendidos (Amado, 2017) e aprendidos por este e decidiu o que posterior transmitiu como resultados.

A categorização é uma operação de classificação de elementos que constituem um conjunto, por diferenciação e seguidamente por reagrupamento segundo o género de acordo com os critérios definidos à priori.

Amado (2017), diz que a categorização é um processo pelo qual os dados brutos são transformados e agregados com unidades que permitem uma descrição exacta das características relevantes do conteúdo. Por isso, na análise de conteúdo é necessário organizar os conteúdos de um conjunto de mensagens num sistema de categorias que

traduzam ideias chaves veiculadas quer pelos dados da entrevista semi-estruturada, quer pela análise documental.

Na visão de Bardin (2011), a categorização passa ser percebida como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e seguidamente por reagrupamento segundo o género com critérios previamente definidos. Assim, as categorias passaram ser consideradas neste estudo, como rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento efectuado em razão das características comuns destes elementos.

A análise de conteúdo permitiu uma descrição objectiva, sistemática e quantitativa de todo os documentos em análise, permitirá também a passagem da descrição à interpretação, enquanto atribuição de sentido às características do material. Ela foi realizada partindo de uma primeira leitura exploratória, estabelecendo-se assim contacto com os documentos a analisados e um conhecimento do texto (Amado, 2017).

Bardin (2011), diz que a análise de conteúdo toma em consideração as significações dos conteúdos a serem analisados. Pois, procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça um assunto e busca outras realidades através das mensagens. Para esta técnica o mais importante são as mensagens que mais significados irão apresentar ao estudo.

Para este estudo, a técnica de análise de conteúdo foi preferida pelo facto de ser uma técnica flexível e adaptável às estratégias e técnicas de recolha de dados, para o caso concreto do estudo, a entrevista semi-estruturada e a análise documental.

O facto de esta técnica permitir uma rigorosa e objectiva representação dos conteúdos ou elementos das mensagens através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias será uma mais-valia para a materialização do estudo, dando a este uma credibilidade científica aos resultados empíricos.

No processo de análise de conteúdo, a proponente irá fazer a leitura e interpretação do conteúdo, captando as mensagens que estes transmitem em relação ao estudo. Consistirá em a proponente apreender e aprender conteúdos referentes à sua problemática de investigação a partir do que os participantes lhes confiam nas suas palavras, a partir dos

registos e notas de campo e a partir dos documentos escritos para serem analisados (Amado, 2017).

A questão derradeira deste ponto diz respeito a interpretação no concreto que será a captação fiel do ponto de vista das perspectivas dos actores, com inclusão de intenções, crenças, afectos e avaliações oriundas da entrevista semi-estruturada orientada aos participantes e conteúdos retirados em manuais a partir da técnica de análise documental. Só depois destes passos, seguiu-se a triangulação, que de acordo com Amado (2017), foi o cruzamento dos dados registados com base em vários métodos e técnicas (entrevista semi-estruturada e análise documental) e a partir de várias fontes e perspectivas de diversos informantes.

Neste estudo, as unidades de registo são consideradas como seguimento mínimo que é tomado em atenção pela análise; são unidades de significados a codificar corresponde ao seguimento do conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização e contagem frequencial se for o caso.

1.1.6 Considerações éticas

O trabalho tomou devidas considerações e formalidades referentes às questões éticas, começando pela solicitação de permissão para realizá-lo através de uma credencial e os respectivos protocolos da instituição em que o estudo decorreu, que depois foram vistos estes documentos na parte dos anexos da tese.

No que concerne a protecção dos participantes, foi salvaguardada a sua identidade, mantendo-os em anonimato e as informações que foram fornecidas por eles foram usadas apenas para fins académicos.

Referir que que foi um trabalho meramente académico, de tal forma que a preservação da fidelidade e confidencialidade em relação aos resultados foi rigorosamente observada.

1.1.7 Caracterização do local de investigação

O Conselho Municipal da Cidade de Nampula (CMCN) é uma pessoa colectiva pública que goza de autonomia administrativa, financeira e patrimonial. Trata-se de um órgão autárquico executivo e colegial, dirigido por um Presidente e responde perante a Assembleia Municipal. As suas acções estão orientadas para a melhoria das condições gerais de vida, justiça social, educação, saúde e de lazer da população da cidade de Nampula.

Este Município localiza-se no centro da Província de Nampula e tem uma superfície de cerca de 404 km², com uma população de aproximadamente 471.717 habitantes, dos quais 240.433 homens e 231.284 mulheres, distribuídos em seis (6) Postos Administrativos Municipais (PAMs), 18 Bairros, 121 Unidades Comunais e 1224 Quarteirões.

Para a materialização dos seus objectivos, o CMCN está organizado em 10 vereações¹, nomeadamente: Promoção Económica e Gestão de Mercados e Feiras; Administração e Recursos Humanos; Finanças e Património; Infra-estruturas, Urbanização e Meio Ambiente; Manutenção, Obras e Saneamento; Salubridade, Higiene e Gestão Funerária; Transportes, Comunicações e Transito; Educação e Promoção das Organizações Sociais; Promoção de Saúde Pública e Protecção e Fiscalização Municipal.

A Província de Nampula situa-se ao Norte de Moçambique. Os seus limites são ao Norte as províncias de Cabo Delgado e Niassa, ao Sul a província da Zambézia, ao leste o Canal de Moçambique (Oceano Índico) e ao Oeste as províncias de Niassa e Zambézia.

A Província de Nampula possui 81.606 Km², constituindo 10% da superfície do total de Moçambique.

Ao nível nacional, Nampula é a Província que possui o maior número de Distritos (23) e municípios (6).

Segundo as projecções do INE para 2015, a população da Província de Nampula é de 5.008.793 habitantes, a maioria da população encontra-se na Zona Rural: 3.393.495 e

¹ Áreas correspondentes as necessidades de desenvolvimento da gestão do Município.

1.615.298 na Zona Urbana. Do total da população 2.473.246 são homens e 2.535.547 são mulheres. Para o ano de 2019, a projecção é de uma população de 5.495.277 habitantes.

A densidade populacional da província é de 50 habitantes por Km², a segunda mais alta do País, após a Cidade de Maputo. Cerca de 41% da população está concentrada nos distritos de Moma, Monapo, Angoche, Mogovolas, Eráti, Memba, Nampula- Rapale, Nacala Porto. A Cidade de Nampula concentra cerca de 12% do total de habitantes da Província.

O português é a língua oficial e o Emakhwa é a língua local falada pela maioria da população.

Nampula conta com reservas de minerais, uma riqueza explorada actualmente na sua grande dimensão em moldes artesanais, nomeadamente: Águas Marinhas (Turmalinas, Corindo e Topázio), localizados nos distritos de Moma, Eráti, Monapo, Murrupula e Mogovolas. Ocorrem do mesmo modo nos distritos de Lalaua, Eráti, Moma, Angoche, Murrupula, Nacala-a-Velha, Ribáuè, Mecubúri, Memba e Monapo, minerais como ferro, grafite, ouro, fosfatos, ilmenite, rutilo e zircão. Estes três últimos a serem industrialmente explorados.

As rochas de construção, granito, granito-gnaiss, calcário e basalto ocorrem significativamente nos distritos de Nampula, Memba, Meconta, Nacala-a-Velha e Mossuril.

Capítulo II – Estado da arte

O capítulo de estado da arte como se pode chamar de marco teórico noutras situações de apresentação de trabalhos científicos, é o responsável por trazer à tona o levantamento e a análise do que já foi publicado acerca do tema e do problema, o que significa que é uma situação do nosso problema dentro de um conjunto de conhecimentos sólidos e fiáveis, que permitem orientar a procura, criando uma conceptualização adequada.

Estudos há, que foram feitos referentes à abordagem de estudo em causa como é o caso da proponente Dilmara Mamade Rodrigues que aborda a questão do *Sistema de gestão de qualidade de serviços nas autarquias locais - estudo de caso da autarquia de Nampula*.

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

O quadro que procura sustentar este projecto de investigação, encontra-se organizado nos seguintes conceitos: sistema de gestão; qualidade de serviço; e autarquias locais.

Os campos teóricos aqui apresentados reflectem conteúdos que dizem respeito ao enquadramento teórico, para sustentar a pesquisa tendo em conta as realidades vividas dentro e fora de Moçambique. Com sustentabilidade nas ideias de vários autores que abordaram as áreas que aqui se apresentam, darão mais cientificidade a pesquisa que se realizará.

2.1 Sistema de gestão de qualidade em Moçambique

A abordagem da gestão significa entender a ligação entre todos os processos e a usá-los para perceber onde sua empresa está tendo lucros e prejuízos. Dentro de uma mesma empresa temos vários processos, então teremos também vários clientes e fornecedores para cada processo. Entender que esses processos devem estar inter-relacionados para que aconteça uma boa gestão e ter uma abordagem sistémica da gestão.

A palavra gestão nos remete a ideia de gerir ou administrar algo que está directamente ligado a produtividade e a satisfação, conforme afirma Santos, Diniz, Mendes & Caputo (2008), ao se referir gestão como um termo genérico que sugere a ideia de dirigir e decidir.

Portanto a gestão pode ser vista como ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer que seja organização, e é daí que Santos (2008), apresenta o amplo do conceito gestão como um processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através de desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo.

Neste contexto, continuando ainda com pensamento do autor, interpreta a gestão como processo levado a cabo por uma ou mais pessoas, de coordenação das actividades de transformação de matéria-prima, recursos humanos, tecnologia, em *inputs* ou *outputs*, com o objectivo de atingir determinados resultados (económicos, financeiros, humanos, etc), não obténíveis por uma pessoa agindo sozinha.

Isso leva a perceber que a gestão como acto de coordenar para gerir ou administrar, resulta do entendimento que tende a assegurar a consecução dos objectivos definidos através das pessoas de forma eficiente para conquistar a eficácia. É nesta lógica que Pereira (2010), olha para a gestão como uma “metodologia” importante que visa assegurar o sucesso da empresa no momento actual, bem como principalmente o seu sucesso no futuro. E acrescenta dizendo que a gestão envolve conceitos principais como planeamento, execução e o controle.

Gestão pode ser resumida como assumir o controle de uma situação com as estratégias e pessoas dentro da organização, referindo-se do processo da determinação e orientação do caminho a ser seguido para a realização de seus objectivos compreendendo um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises.

Face aos conceitos dos autores apresentados compreende-se que gestão é a base de todo o tipo de organização quer seja lucrativa ou não. Ela fundamenta o funcionamento das actividades da organização rumo ao alcance das metas traçadas. Por tanto a imagem duma organização, será espelhada pelo grau de funcionamento da sua gestão.

Santos (2008), dá ênfase a importância da gestão como que dela depende a qualidade da produção dos bens ou serviços duma organização. Quanto melhor for a forma da gestão, melhor será a capacidade da satisfação dos clientes, utilizadores assim como os próprios trabalhadores.

A gestão é a base do ser duma organização, automaticamente ela é assumida como importante em todos os contextos básicos que envolvem a vida duma organização, como planeamento, organização, direcção e controle.

- ✓ **Planear** – Pensar antecipadamente nas acções ou objectivos da organização, definindo o melhor procedimento para alcançar metas. São as linhas mestras, através das quais, as organizações optam e aplicam recursos necessários ao alcance dos seus objectivos e procedimentos escolhidos.

- ✓ **Organizar** – Trata-se de adequar as actividades, às pessoas e aos recursos da organização, definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa se deve reportar, o que é preciso para a realização da tarefa.

- ✓ **Liderança/Direcção** – é o mesmo que dirigir, influenciar e motivar as pessoas para que os objectivos planeados sejam alcançados. Na direcção há que ter em conta a motivação que consiste em reforçar a vontade das pessoas, no sentido destas se esforçarem para alcançar os objectivos da organização. Portanto é necessário motivar a fim de conciliar os objectivos individuais e organizacionais.

- ✓ **Controlar** – significa garantir a execução do planeado; isto é com planos, objectivos e metas, bem definidas é fácil haver a capacidade de liderança, que garante o acompanhamento da actividade, permitindo que os objectivos sejam atingidos. O controle abre espaço a correcção de eventuais desvios.

A melhoria contínua deve ser o objectivo permanente da organização. É muito importante manter a melhoria no atendimento ao consumidor, no desempenho dos colaboradores e todas as demais coisas para se firmar no mercado cada vez mais competitivo. A organização deve buscar sempre ser melhor.

Silva (2009), refere que a problemática da qualidade é uma questão considerada intemporal, ou seja, sempre existiu e eternamente existirá, uma vez que o termo – qualidade - há muito que faz parte do vocabulário e quotidiano da população mundial, não sendo um novo conceito nos negócios modernos conforme se pode verificar pelas palavras de William Cooper em 1887 aos seus colaboradores, após fundar a Procter & Gamble.

O termo qualidade deriva da palavra latina “qualitate”, sendo sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as dimensões organizacionais, desde a política e estratégia, passando pelo desempenho económico e financeiro até atingir, ou mesmo, superar as expectativas de todos os “stakeholders” (Silva, 2009). A definição de qualidade é muito subjetiva, variando de pessoa para pessoa e de setor para setor. No entanto, a expressão “Qualidade é a adequação ao uso” (Juran, 1974) traduz, eventualmente, a melhor das definições, por ser a mais ampla e aplicável a uma variedade de situações.

Desde os tempos mais remotos até aos dias de hoje, o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual (Barçante & Castro, 1995).

A qualidade existe desde que o mundo é mundo, tendo sofrido mutações ao longo dos tempos. A sua evolução pode analisada no Ocidente, no Japão e no mundo como um todo (Barçante & Castro, 1995).

Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

Ainda segundo Deming (1990, p.125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

A qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas duas formas, defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os factores que desagradam o consumidor, por meio da retroalimentação das informações do mercado,

já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses factores no produto ou serviço (Falconi, 2010).

Qualidade pode ser definida como “o conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido” (Maximiano, 2004, p. 177), desta forma almeja atender a critérios, de acordo com as necessidades tais como: operabilidade, segurança, tolerância a falhas, além de conforto, durabilidade, facilidade de manutenção entre outros. Para se acompanhar a qualidade de um produto, deve-se seguir o seu ciclo de vida, desde o projecto até o uso.

É importante identificar o que determinará a qualidade do produto, de modo a projectá-lo para atendê-los em tais atributos, produzi-lo dentro das especificações e acompanhar o seu uso, verificando se foi adequadamente projectado e correctamente produzido (Lins, 2004).

Até o século XVII, as actividades de produção de bens eram desempenhadas por artesão. Estes tinham especializações e denominações, haja vista que era uma classe que abarcava praticamente todos os profissionais existentes, como por exemplo, pintores, escultores marceneiros, vidraceiros, sapateiros, arquitectos, armeiros e tantos outros (Lins, 2004).

A ISO (Internacional Organization for Standardization) é uma organização governamental internacional que reúne mais de uma centena de organismos nacionais de normalização.

Neste contexto, a padronização é importante para permitir a análise crítica e a consequente melhoria dos métodos e procedimentos das organizações, pois auxilia uma perspectiva concreta do que analisar e melhorar.

A norma ISO 9000 apresenta os princípios da gestão da qualidade e quais são os pontos definidos para dar base às organizações que desejam se estabelecer no mercado com eficiência de gestão. De acordo com Mello (*et al*, 2009, p. 11) “Com a aplicação dos oito princípios de gestão da qualidade, as organizações produzirão benefícios para clientes, accionista, fornecedores, comunidades locais, ou seja, para a sociedade em geral”.

2.1.1 Princípios da gestão da qualidade em Moçambique

Todas as decisões devem ser feitas a partir de análise de dados e informações muito bem definidos, dessa forma as organizações tomam decisões eficazes e com segurança do que faz e a direcção da empresa não age impulsivamente, e sim de forma segura porque faz baseado em dados e informações.

Esses princípios tratam do que uma organização precisa para ter sucesso, esses pontos são indispensáveis para qualquer empresa que deseja iniciar uma gestão voltada para a excelência, com base em:

✓ Foco no cliente

Quando nós falamos de gestão de qualidade, sempre estamos falando sobre atender as necessidades e expectativas do cliente. Proporcionar um bom atendimento vai muito além do que um simples atendimento, focar no cliente é o entender o quanto você realmente se preocupa com o cliente e suas opiniões sobre seu produto ou serviço

✓ Liderança

O líder é quem determina os propósitos da organização e ensina através de métodos a atingir as metas desejadas, é o motivador da sua equipe, almeja crescer junto com ela, tem a função de manter um clima agradável no trabalho, com colaboradores motivados, sabendo acompanhar os resultados e se adaptar as constantes mudanças do mercado.

✓ Envolvimento das pessoas

As organizações são dependentes de todo as pessoas, de todos os níveis, pois todos são fundamentais na organização. A competência de cada colaborador eficiente e comprometido direccionada a organização a mudar e se estabelecer no mercado, aumentando capacidade de criar valor.

✓ Abordagem de processo

O processo de uma organização precisa ser bem administrado para que através dele seja capaz de reduzir erros, optimizando tempo e esforços na busca da excelência e do sucesso.

Uma boa relação com os fornecedores aumenta a capacidade de ambos em agregar valor, gerando vantagem sobre a concorrência porque o comprometimento das partes se reflecte na qualidade do produto, garantindo um fornecimento mais barato e com prazos menores.

Para que a organização seja bem-sucedida é preciso por em prática esses princípios, para que possa se fortalecer para enfrentar turbulências e inclusive ser capaz de adaptar-se com mais facilidade quando for necessário implementar modificações obedecendo requisitos como:

- a) Identificar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e sua aplicação por toda a organização
- b) Determinar a sequência e interacção desses processos,
- c) Determinar critérios e métodos necessários para assegurar que a operação e o controle desses processos sejam eficazes,
- d) Assegurar a disponibilidade de recursos e informações necessárias para apoiar a operação e o monitoramento desses processos,
- e) Monitorar, medir e analisar esses processos, e
- f) Implementar acções necessárias para atingir os resultados planejados e a melhoria contínua desses processos.

Esses processos devem ser gerenciados pela organização de acordo com os requisitos desta Norma. É importante que haja comprometimento de todos, da gestão até o colaborador, tendo melhoria em seus processos, contanto com um custo menor e se tornando cada vez mais competitivo no mercado.

Os sistemas de gestão da qualidade ajudam as empresas a melhorar a satisfação do cliente, oferecendo meios para a melhoria contínua, passando credibilidade à organização e a seus clientes, mostrando que a organização é capaz de oferecer produtos que atendam as suas exigências, contudo esses requisitos são bem representados no ciclo PDCA.

Conforme o autor Mello (*et al*, 2002, p.53) “o conceito do ciclo PDCA é algo que está presente em todas as áreas, seja no meio profissional, seja no particular, e é usado continuamente, seja formal, seja informalmente, consciente ou inconscientemente em tudo o que se faz. Qualquer actividade, não importa o quão simples ou complexa ela seja, pode ser gerenciada por meio deste conceito”.

O ciclo PDCA é uma ferramenta que tem como finalidade desempenhar melhorias nos processos da organização através de quatro etapas: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act). Esse quatro ponto tem como finalidade compreender, solucionar, identificar como surge o problema e como ele deve ser solucionado para alcançar os resultados com mais qualidade e eficiência. Com base nessas informações, cada etapa método passa por uma fase.

1ª Fase - *Planejar*: nessa etapa é definido um plano de acção onde é identificado qual o problema, como solucioná-lo e os objectivos a serem alcançados, é a etapa mais importante do ciclo, caso não seja bem executada pode comprometer as próximas fases.

2ª Fase - *Executar*: É quando o planeamento é posto em prática, nessa etapa é fundamental instruir as pessoas e buscar conhecimentos novos para a aplicação.

3ª Fase – *Verificar*: Nessa etapa são feitas as comparações do que foi planejado e o que foi realizado, medindo os resultados para saber o quanto foi eficaz o planeamento da execução.

4ª Fase – *Agir*: Nessa fase são apresentadas as soluções para os problemas encontrados durante o processo, onde são aplicados procedimentos de rectificação com prática a está constantemente melhorando o projecto. Nessa etapa o ciclo recomeça dando seguimento a melhoria contínua.

Esta ferramenta poderá ser utilizada para garantir o controle e aperfeiçoar qualquer processo, sendo ele simples ou delicado. Nesta ordem de ideia a figura abaixo mostra claramente como funciona a estruturação e a aplicação deste ciclo.

A utilização do ciclo PDCA permite uma melhoria nos processos e suas etapas, tendo em vista a diminuição de custos e aumento da produtividade. Tudo é feito através de acções concretas e objectivas que devem ser tomadas no momento certo, com panejamento e monitoramento. Dá continuidade ao Ciclo PDCA é a certeza que a organização trabalhe a cada dia melhor e de forma mais eficiente para alcançar o sucesso.

2.1.2 Implementação de um sistema de gestão da qualidade

A implantação do sistema de gestão de qualidade baseada na ISO 9001 oferece grandes oportunidades de crescimento da empresa no mercado.

Ter o Sistema de Gestão da Qualidade implantado muitas das vezes é uma exigência dos próprios clientes e até mesmo dos futuros, esse fato faz toda diferença na estratégia da implantação. Existem várias vantagens para a organização mediante a implementação da gestão da qualidade.

Algumas das principais razões que levam à sua implementação segundo o Centro de Tecnologia da Informação são:

- ✓ Maior satisfação dos clientes;
- ✓ Melhoria da imagem, cultura e desempenho da organização;
- ✓ Aumento da produtividade e redução de custos;
- ✓ Melhoria da comunicação, moral e satisfação dos colaboradores;
- ✓ Maior competitividade e oportunidade, tanto no mercado nacional como internacional;
- ✓ Implementação da Gestão da Qualidade com base em padrões e normas nacionais o internacional, que compreende treinamento, mapeamento, documentação dos processos produtivos e registro das actividades realizadas por uma organização.

Com o elevado nível de competitividade entre as empresas, é indiscutível que um dos principais factores responsáveis pelo desempenho e sucesso de uma organização é a qualidade de seus produtos e serviços. Desta forma, é possível afirmar que a implantação de um sistema de gestão da qualidade contribuiu de forma satisfatória para a sobrevivência e o melhor desempenho da organização.

Ao se implantar o sistema de gestão da qualidade procura-se por algo que seja compatível com a organização, que agregue valor e que seja interligado com outros processos organizacionais.

A organização adere a um Sistema de Gestão da Qualidade com o propósito de melhorar seus processos e melhorar a qualidade de seus produtos e/ou serviços, apesar de ser uma tarefa desafiadora proporciona vários benefícios.

Uma das formas de padronização é através da implementação das normas ISO 9001 (Marshall Junior *et al.*, 2010).

É de salientar que o processo de padronização é muito importante, isto porque, durante a comercialização dos produtos para fora dos países, deve ser feita através de etapas sequenciadas, seguindo os parâmetros estabelecidos no mercado mundial.

Os requisitos da norma ISO 9001 - Sistema de Gestão da Qualidade, focam na orientação das empresas quanto à gestão da qualidade na busca pela melhoria contínua e conseqüentemente na manutenção da competitividade das empresas (Esperança *et al.*, 2016).

Os diferentes aspectos de gestão da qualidade pertencentes a norma ISO 9001:2008 são:
ISO 9001:2008 – define os requisitos de trabalho do Sistema de Gestão de Qualidade;
ISO 9001:2005 – aborda os conceitos básicos e terminologia aplicada aos SGQ;
ISO 9004:2009 – fornece orientações para a melhoria do desempenho e o alcance do sucesso sustentável;
ISO 9011:2011 – estabelece directrizes para a realização de auditorias aos SGQ.

Nesse contexto, a ISO 9001:2008 é considerada por Lopes (2014) como sendo a norma de excelência para a implementação de certificação de SGQ nas organizações em geral, independentemente do tipo ou dimensão de actividade.

Uma organização com relação à qualidade, englobando desde o planejamento, controle, a garantia e a melhoria da qualidade, sendo que em todas as etapas pode-se estar presente a melhoria da qualidade. As principais razões que levam as empresas a objectivar pela certificação do sistema de garantia da qualidade são a necessidade de satisfação dos clientes e a melhoria contínua da qualidade dos seus produtos (Duarte, 2012).

Neste contexto, a qualidade do produto agrícola comercializado no início da cadeia entre produtores rurais e agro-industriais de primeira transformação é submetida a critérios objectivos de avaliação que sinaliza por uma maior ou menor qualidade com o fim ao qual o produto se destina.

Segundo Paladini (2000), o Sistema de Gestão da Qualidade pode ser dividido em duas áreas básicas de actuação.

- ✓ **No âmbito global** colabora decisivamente no esforço da alta administração da empresa em definir as políticas da qualidade, constitui-se como acção básica da política de modo a definir as estratégias de actuação no mercado; recursos, ou formas de operação; prioridade de investimentos; suporte ao processo produtivo em termos de gestão, habilitação pessoal, equipamentos, materiais, operações, informações ou ambientes de trabalho.
- ✓ **No âmbito operacional** desenvolve, implanta e avalia programas da qualidade, não sou envolvem às relações com os fornecedores; com o mercado; com os métodos de acompanhamento de desempenho do processo; e com os métodos de optimização dos recursos da empresa.

2.1.3 Qualidade de serviços em Moçambique

Enquanto para um bem ou produto, a qualidade reflecte-se na sua conformidade com requisitos pré-estabelecidos que satisfazem as expectativas dos clientes, a percepção de qualidade dum serviço é muito mais distinta e abrangente.

Ao contrário dos produtos, os serviços são perecíveis. Isto é, não se podem produzir antecipadamente nem armazenar para vendas posteriores (Corte, 2009, p. 14; Crato, 2010, p.15).

Nesta ordem de ideia, a produção e o consumo de um serviço ocorrem geralmente em simultâneo, dando maior relevância ao papel do prestador visto que a sua prestação e inteiração com o cliente irão ajudar a definir a qualidade do serviço.

Outra particularidade é a variabilidade. Os serviços podem ser mais adaptáveis e flexíveis do que produtos com atributo. Os processos de produção nem sempre possuem informações objectivas a respeito das suas operações, que podem nem se repetir com frequência (Crato, 2010, p.14). Isto possibilita a personalização dum serviço tornando-o único.

A subjectividade na avaliação da qualidade dum serviço prestado é agravada pelo facto do cliente não ser apenas um simples consumidor, mas sim parte integrante do processo produtivo (Corte, 2009, p.15).

Deste modo, a prestação de um mesmo serviço a clientes distintos pelo mesmo prestador ou por prestadores diferentes pode suscitar uma heterogeneidade de opiniões, uma vez que cada cliente é único e tem as suas próprias necessidades, preferências e expectativas.

No entanto, as expectativas, desejos ou comportamentos do cliente tendem a alterar-se constantemente. Cabe às organizações acompanhar essas alterações e ir ao encontro do esperado, ou superá-lo (Crato, 2010, p.15).

A simpatia, a eficiência e a disponibilidade dos colaboradores, bem como a limpeza, a apresentação e a qualidade das infra-estruturas e equipamentos, são alguns exemplos de factores que os clientes podem considerar para medir a qualidade do serviço.

2.1.4 Certificação de qualidade em Moçambique

Em Moçambique o sector comercial é um pilar da economia nacional, seja na agricultura por este possuir um clima predominantemente tropical, não só, este possui enormes extensões de terra arável para o desenvolvimento de actividades agro-pecuárias, a sua flora do tipo denso, aberto e savana, é extremamente rica em animais de grande, médio e pequeno porte, e de várias espécies de madeiras preciosas, algumas das quais bastante apreciadas no mercado internacional, alimentando, assim, a indústria de exportação.

Os produtos não são certificados com muito rigor, por isso é que em alguns estabelecimentos encontramos produtos fora de prazo a serem comercializados e serviços mal parados pela falta de fiscalização, fazendo com que haja fraca certificação, sabendo que este processo deve seguir etapas bem organizadas para a sua comercialização seja fora ou dentro do país ou então prestação de serviços de qualidade através da sua mensuração por parte dos beneficiários.

2.1.5 Relação entre qualidade e certificação dos produtos e serviços em Moçambique

Um produto com qualidade significa que ele deve mostrar um desempenho que reúna: durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção (Machado, 2012).

A preocupação com a certificação dos produtos com intuito de conferir melhor qualidade teve seu início na era em que os clientes necessitavam de confirmações de que os fornecedores estavam atendendo as especificações pretendidas.

De acordo com Machado (2012) com o passar do tempo, diversas normas foram sendo criadas em todo mundo. Nos EUA, o fornecedor do Departamento de Defesa deveria registrar seu Sistema de gestão de qualidade (SGQ) de acordo com as normas MIL-Q9858A e MIL-145208.

Para evitar a grande proliferação das normas, criou-se as normas ISO (International Organization for Standardization) com objectivo de padronizar os procedimentos a nível dos países (Marin, 2012). Essas normas actualmente são tomadas como sinónimo” de qualidade por razões de marketing, pois propõem que os processos de produção industrial ou de prestação de serviços sigam critérios rigorosamente estabelecidos por escrito e passíveis de auditoria por terceiros a qualquer momento.

A ISO 9000 constitui basicamente uma metodologia proponente de um modelo de implementação de sistemas da qualidade, aplicável a qualquer tipo de empresa, em qualquer parte do mundo.

De acordo com Rei (2014) a norma ISO tem como enfoque a garantia da qualidade e forma um conjunto consistente e uniforme de procedimentos, elementos e requisitos para a garantia da qualidade. Ressalva-se que a certificação ISO, não garante que o produto ou serviço seja de melhor qualidade e sim que seja desenvolvido de forma padronizada.

Contudo, um dos aspectos mais importantes para a certificação e a manutenção do selo ISO é a auditoria interna, realizadas para identificar possíveis falhas e tomar as atitudes necessárias para a correcção das mesmas, assim, é possível manter toda documentação e a comprometimento de todos com a qualidade (Machado, 2012).

Além da norma ISO que é altamente multifacetada existe outras normas também em uso muitos países para assegurar a qualidade dos produtos como é o caso do sistema APPCC da sigla original em inglês HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Points*).

O sistema APPCC foi desenvolvido para utilização em todos os segmentos da indústria de alimentos, desde o plantio, passando pela colheita, processamento, produção, distribuição, até informações para a preparação dos consumidores para o consumo seguro de alimentos. Alguns organismos como a Organização Mundial do Comércio (OMC), Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (FAO) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) recomendam esse sistema que já é exigência em alguns segmentos do sector de alimentos da comunidade europeia e dos Estados Unidos (Machado, 2012).

Nos países em desenvolvimento, como é o caso de Moçambique, em que o seu leque empresarial é constituído principalmente por Micro, pequenas e Médias empresas, com relativa orientação da produção virada aos mercados globais, o acesso a serviços de certificação/normalização constitui uma grande dificuldade, uma vez que serve de uma ferramenta para transmitir credibilidade dos seus produtos.

Neste contexto, uma das condições exigidas aos fornecedores em Moçambique para fazerem parte da cadeia de fornecedores é mediante apresentação de um certificado de serviços que garantam a qualidade do produto.

O certificado fornecido é um dos mecanismos para garantir que o serviço ou produto oferecido tem a qualidade desejável pelo consumidor ou atenda aos requisitos estabelecidos internacionalmente (CTA, 2021). Apesar desta motivação, ainda se observa que o número de empresas nacionais beneficiárias ou com acesso aos serviços de certificação ainda é reduzido. As principais causas apontadas são o custo do processo e a falta de informação por parte das empresas sobre a importância da certificação e dos mecanismos de acesso (CTA, 2021).

No país existe o Instituto Nacional de Normalização e Qualidade (INNOQ), cujo objectivo fundamental é impulsionar e coordenar a política nacional da qualidade, através

da normalização, certificação e gestão da qualidade, destinadas ao desenvolvimento da economia nacional (Corrêa, 2010).

As figuras a baixo ilustram praticamente as realidades diferentes que concerne a distribuição espacial das empresas com certificação em Moçambique e os tipos de empresas que tem sempre a pautar na certificação e qualidade de produtos, isto no sector público assim como privado.

2.2 Autarquia local

Para este trabalho, entenda-se por autarquia local como município e enquadra-se, da leitura de Canhanga (2010), no processo de descentralização que se materializa por via das autarquias locais, através do poder local. Zavale (2011), comungou desta percepção e referiu que os municípios como autarquias locais são pessoas colectivas públicas, dotadas de órgãos representativos próprios, que visam a prossecução dos interesses das populações respectivas, sem prejuízo dos interesses nacionais e da participação do Estado. Eles coexistem com o Estado e participam da função administrativa por via da descentralização.

A descentralização é, segundo Canhanga (2010), um acto administrativo que assegura a transferência de responsabilidades políticas e técnicas para subunidades colectivas territoriais. Este acto cria oportunidades para o estabelecimento de espaços de participação de vários grupos sociais nos diferentes momentos de formulação de políticas de desenvolvimento local e na esfera governativa.

A descentralização cria condições para suportar défice democrático, reforça o desenvolvimento local, através da inclusão justa e equilibrada, na distribuição de recursos pelos diferentes grupos sociais e inclusão de sentimentos, valores e prioridades na gestão de projectos de desenvolvimento.

Este processo exige a prevalência do diálogo e de negociação na definição de prioridades locais e o envolvimento dos cidadãos no acompanhamento sistemático de todas as fases do processo de formação da agenda local.

Ainda para Canhanga (2010), este processo começa a se evidenciar em Moçambique nas décadas de 80 e 70 em resposta a ineficiência da economia planificada e a necessidade de trazer apoios por via das instituições de Bretton Woods.

Assim, as bases legais que suportam o processo real de descentralização integram um conjunto de reformas iniciadas na Constituição de 1990.

Hanlon (2008), olhou para a descentralização como a mais importante reversão em matéria do poder e na criação do contexto no qual as pessoas fazem opções de desenvolvimento e trabalham no sentido duma visão de desenvolvimento. Este autor refere que a descentralização em Moçambique foi acelerada pelo impulso do Presidente Guebuza quando definiu o distrito como o foco do desenvolvimento, no entanto, diz que o processo tem sido caótico, confuso e contestado, mas real.

Apesar destas características, o autor reconhece que a descentralização trouxe o poder até a base e houve três movimentos separados para descentralizar, nomeadamente: Administrações municipais; mais poder para os distritos, ligado aos conselhos consultivos e à concessão de um orçamento de 7 milhões de meticais e uma série de conselhos especializados para gastar as receitas de caça e corte de madeira e supervisionar escolas e polícia comunitária.

Queiró (1983), disse que as autarquias existem em reconhecimento de que a comunidade estatal é feita de comunidades ainda menores que são portadoras de interesses colectivos distintos dos interesses do Estado e que legitimamente reivindicam para si próprios o direito de prosseguir com autonomia esses interesses. Este autor diz ainda que as comunidades constituem, de facto, autarquias locais quando se lhes dá o direito e a possibilidade de eleger os órgãos e os fins públicos respectivos, exercer os seus poderes, sem sujeição a comandos ou orientações do poder central, e sendo dotadas de meios técnicos e financeiros.

No contexto moçambicano o entendimento dos municípios encontra-se plasmado no no 2 do artigo 273 da Constituição da República de Moçambique (CRM) de 2004, conjugado com o no 2 do artigo 1 e no 2 do artigo 2, ambos da Lei no 2/97, de 18 de Fevereiro (Quadro jurídico-legal para implantação das Autarquias locais), donde resulta que os

municípios são autarquias locais correspondentes a circunscrição territorial das cidades e vilas.

Antes de mostrar a situação actual dos municípios de Moçambique revela-se pertinente mostrar a génese da sua criação. Conforme se referiu anteriormente as autarquias em Moçambique surgem no contexto da descentralização, que segundo Júnior (2005) é um processo que remonta ao ano de 1978, como parte do processo de desmantelamento do aparelho de estado colonial iniciado no pós-independência em 1975. Este processo foi materializado pela criação de um poder central e as províncias como órgãos desconcentrados.

Em face disso, em 1983 foi oficialmente reconhecido que a administração moçambicana era excessivamente centralizada, levando a que em 1987 o governo conduzisse um debate, a partir do qual se reconheceu que o poder central era bastante fraco ao nível provincial e distrital. Após o debate a Assembleia Nacional aprovou a Lei no 2/87, de 19 de Janeiro, que permitiu ao Conselho de Ministros a formulação do Estatuto da Autonomia Administrativa e Financeira aos organismos que gradualmente poderiam tornar-se auto-suficientes e permitiu também uma grande participação popular as Assembleias Distritais e aos seus Conselhos Executivos, para além de facilitar a coordenação entre o poder central e os governos provinciais na descentralização do poder administrativo e financeiro. Esta fase da reforma do governo local termina com a constituição de 1990.

Após revisão constitucional de 1990 e em continuidade das reformas já iniciadas o Governo aprova com o apoio do Banco Mundial o Programa de Reforma dos Órgãos Locais (PROL), do qual resultou a Lei no 3/94, que aprova as primeiras medidas legislativas para a criação de autarquias locais (33 no seu todo), isto é, de um real processo de descentralização, trata-se do Quadro Institucional dos Distritos Municipais nas zonas rurais e urbanas, cuja tutela esta a cargo do Ministério da Administração Estatal (MAE), que pode corrigir, substituir ou revogar a decisão ilegal do órgão municipal.

Em virtude da contestação sobre esta lei pelo facto de ter sido aprovada durante o regime monopartidário da Frelimo aprova-se a Lei no 2/97, de 18 de Fevereiro, que cria as autarquias locais com atribuições referentes ao desenvolvimento económico e social, meio ambiente, saneamento básico e qualidade de vida, abastecimento de água, saúde,

educação, cultura, tempos livres e desporto, polícia da autarquia, urbanização, construção e habitação. Para tal elas são dotadas de órgãos, uma Assembleia, com poderes deliberativos, e um órgão executivo (Conselho Municipal), que é dirigido por um Presidente. Assim, desde Junho de 1998 vem se realizando eleições autárquicas.

Actualmente, os Municípios de Moçambique estão ainda na fase de consolidação, enfermos pela falta de eficiência, má gestão, pobreza, falta de recursos humanos, infra-estrutura e confiança na elite política (Zavale, 2011).

Por trás deste deficiente funcionamento dos municípios estão os seguintes factores: deficiente qualidade de recursos humanos com ênfase nas áreas financeiras e de prestação de serviços municipais, fraco nível de preparação dos titulares e membros dos órgãos autárquicos, deficiente relacionamento entre os órgãos municipais, fraco relacionamento entre órgãos municipais e serviços do Estado e de outras entidades existentes na área de jurisdição da autarquia; falta de transparência na gestão de recursos financeiros; atraso na elaboração do plano e orçamento, e seu acompanhamento.

No que se refere a questão do envolvimento da comunidade nos programas de desenvolvimento, está plasmado no no 2 do artigo 28 da Lei no 2/97, de 18 de Fevereiro que as autarquias locais poderão auscultar as opiniões e sugestões das autoridades reconhecidas pelas comunidades, de modo a coordenar com elas a realização de actividades que visem a satisfação das necessidades específicas das referidas comunidades. A este dispositivo legal se associa o no 5 do artigo 1 do Regulamento do Decreto no 15/2000, de 20 de Junho, que estabelece a forma de articulação dos Órgãos Locais do Estado com as autoridades comunitárias e o Diploma Ministerial no 80/2004, de 14 de Maio, que aprova o Regulamento da Articulação dos Órgãos das Autarquias Locais com as Autoridades Comunitárias, tendo em vista a mobilização e organização da participação e implementação de programas e planos económicos, sociais e culturais em prol do desenvolvimento local.

Relativamente ao Processo de Planificação do desenvolvimento, estes municípios estão desprovidos de uma orientação legal específica sobre o processo de planificação do desenvolvimento municipal, facto que, de acordo com Canhanga (2010) constitui um desafio a descentralização e a planificação participativa.

Capítulo III – Apresentação e análise de dados e discussão de resultados

O capítulo de apresentação e análise de dados e discussão de resultados versa sobre os dados colhidos, a sua análise e a respectiva discussão com os autores. Os ora apresentados foram adquiridos a partir de 10 participantes, discriminados em 2 chefes de repartição e ou departamento (1 chefe e 1 adjunto) e 8 técnicos afectos a área de sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

3.1 Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço

Em relação a esta categoria de contributo do sistema de gestão de qualidade, importa referir que a autarquia de Nampula trabalha esta área sem ter um gabinete específico para lidar com esta questão. Ora entrevistados os nossos participantes, CRD diz que não há departamento em especial para assuntos desta natureza, porém faz-se tendo em conta outras tarefas que se assemelham. Enquanto o CARD aborda que há necessidade de se reestruturarem as tarefas referentes à gestão de qualidade na autarquia.

Como se pode constatar, os dois participantes CRD e CARD ambos comungam com a falta de espaço específico para lidar com a questão de gestão de qualidade na organização, facto este, que nos remete à reflexão de como se segue este assunto de qualidade nesta instituição.

A palavra gestão nos remete a ideia de gerir ou administrar algo que está directamente ligado a produtividade e a satisfação, conforme afirma Santos, Diniz, Mendes & Caputo (2008) ao se referir gestão como um termo genérico que sugere a ideia de dirigir e decidir.

Desta feita foi alcançado o primeiro objectivo específico que pretendia identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

Portanto a gestão pode ser vista como ponto de partida para o desenvolvimento de qualquer que seja organização, e é daí que Santos (2008) apresenta o amplo do conceito gestão como um processo de coordenação e integração de recursos, tendente à consecução dos objectivos estabelecidos, através de desempenho das actividades de planeamento, organização, direcção e controlo.

Ainda nesta senda de reflexão sobre a repartição e ou departamento de gestão de qualidade os técnicos referem que: T1 não temos departamento de qualidade; T2 não há um espaço físico que se designa por repartição de gestão de qualidade; T3 não há repartição de qualidade aqui no município; T4 sem gabinete para qualidade aqui na autarquia; T5 trabalhamos a maneira, não temos espaço para seguirmos este assunto de

qualidade; T6 o município não dispõe de espaço para restringir assuntos relacionados a qualidade; T7 não há gabinete para qualidade na instituição e T8 trabalhamos em conjunto com os colegas, sem no entanto ter espaço para tratarmos os assuntos de qualidade em separado.

Sendo assim todos os que trabalham para esta questão de qualidade dizem que trabalham como ambulantes em matéria de gestão de qualidade sem para tal terem sido alojados em um espaço específico para desempenharem as suas tarefas de gestão de qualidade.

Silva (2009) refere que a problemática da qualidade é uma questão considerada intemporal, ou seja, sempre existiu e eternamente existirá, uma vez que o termo – qualidade - há muito que faz parte do vocabulário e quotidiano da população mundial, não sendo um novo conceito nos negócios modernos conforme se pode verificar pelas palavras de William Cooper em 1887 aos seus colaboradores, após fundar a Procter & Gamble.

O termo qualidade deriva da palavra latina “qualitate”, sendo sinónimo da procura contínua de melhoria em todas as dimensões organizacionais, desde a política e estratégia, passando pelo desempenho económico e financeiro até atingir, ou mesmo, superar as expectativas de todos os “stakeholders” (Silva, 2009). A definição de qualidade é muito subjetiva, variando de pessoa para pessoa e de setor para setor. No entanto, a expressão “Qualidade é a adequação ao uso” (Juran, 1974) traduz, eventualmente, a melhor das definições, por ser a mais ampla e aplicável a uma variedade de situações.

Desde os tempos mais remotos até aos dias de hoje, o homem sempre procurou o que mais se adequasse às suas necessidades, fossem estas de ordem material, intelectual, social ou espiritual (Barçante & Castro, 1995).

A qualidade existe desde que o mundo é mundo, tendo sofrido mutações ao longo dos tempos. A sua evolução pode analisada no Ocidente, no Japão e no mundo como um todo (Barçante & Castro, 1995).

Segundo Garvin (2002, p. 47) qualidade é um termo que apresenta diversas interpretações e por isso “é essencial um melhor entendimento do termo para que a qualidade possa assumir um papel estratégico”.

Ainda segundo Deming (1990, p.125):

A qualidade só pode ser definida em termos de quem a avalia, na opinião do operário, ele produz qualidade se puder se orgulhar de seu trabalho, uma vez que baixa qualidade significa perda de negócios e talvez de seu emprego. Alta qualidade pensa ele, manterá a empresa no ramo. Qualidade para o administrador de fábrica significa produzir a quantidade planejada e atender às especificações. Uma das frases mais famosas de Deming para conceituar qualidade é “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

A qualidade de um produto ou serviço está directamente ligada à satisfação total do consumidor. A satisfação total do consumidor é à base de sustentação da sobrevivência de qualquer empresa. Essa satisfação do consumidor deve ser buscada nas duas formas, defensiva e ofensiva. A satisfação na forma defensiva se preocupa em eliminar os factores que desagradam o consumidor, por meio da retro alimentação das informações do mercado, já a satisfação na forma ofensiva, busca antecipar as necessidades do consumidor e incorporar esses factores no produto ou serviço (Falconi, 2010)

Mesmo depois de entrevistados os participantes sobre a gestão de qualidade, eles reconhecem que a qualidade de serviços contribui na arena municipal tal é que segundo os depoimentos dos mesmo pode-se constatar a fala de CARD quando este diz que a qualidade é uma preocupação para instituição, por isso é que aceitamos reclamações dos utentes dos nossos serviços. A visão do CRD é a de que os munícipes se não estiverem satisfeitos com os serviços prestados podem reclamar, uma vez que temos a caixa de reclamações onde poderão colocar as suas inquietações.

Para CARD e CRD é notória a posição que faz perceber que a qualidade é importante na instituição, por isso é que se prevê local específico para colocar as reclamações a fim de melhorar a qualidade.

Para os técnicos que lidam sobre esta questão de qualidade, avançam: T1 os munícipes podem solicitar a melhoria dos serviços através das suas opiniões; T2 diz que a caixa de

reclamações é um dos indicadores que mostra a preocupação com a qualidade; Já T3 avança que os serviços prestados indicam a preocupação com a qualidade. Para os T4, T5, T6, T7 e T8 a qualidade verifica-se no fornecimento de serviços que criam satisfação aos beneficiários.

Como se pode constatar, todos os participantes têm noção sobre a qualidade e garantem que esta só pode ser verificada no âmbito de realização de trabalhos que beneficiem aos munícipes.

Qualidade pode ser definida como “o conjunto de atributos que tornam um bem ou serviço plenamente adequado ao uso para o qual foi concebido” (Maximiano, 2004, p. 177), desta forma almeja atender a critérios, de acordo com as necessidades tais como: operabilidade, segurança, tolerância a falhas, além de conforto, durabilidade, facilidade de manutenção entre outros. Para se acompanhar a qualidade de um produto, deve-se seguir o seu ciclo de vida, desde o projecto até o uso.

É importante identificar o que determinará a qualidade do produto, de modo a projectá-lo para atendê-los em tais atributos, produzi-lo dentro das especificações e acompanhar o seu uso, verificando se foi adequadamente projectado e correctamente produzido (Lins, 2004).

3.2 Descrição do sistema de gestão de qualidade de serviço

O sistema de gestão de qualidade funciona neste município através de acompanhamento e monitoria de actividades realizadas dentro da urbe. Para o CARD depois de planificada uma actividade e implementada há necessidade de segui-la de tal forma que notabilize a correspondência entre o planificado e o implementado e o CRD prefere dizer que a qualidade funciona na instituição mediante mecanismos de acompanhamento e monitoria.

Assim, a qualidade se segue e ou se verifica à medida em que há acompanhamento e monitoria de todo um conjunto de actividades por parte dos visados da instituição.

Para todos os T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 e T8 as fases de gestão de qualidade começam da base, na planificação das actividades, até a implementação da mesma e depois monitoria e avaliação das mesmas actividades.

O segundo objectivo específico também foi alcançado à medida em que se conseguiu descrever o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula).

O ciclo PDCA é uma ferramenta que tem como finalidade desempenhar melhorias nos processos da organização através de quatro etapas: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act).

Esse quatro ponto tem como finalidade compreender, solucionar, identificar como surge o problema e como ele deve ser solucionado para alcançar os resultados com mais qualidade e eficiência. Com base nessas informações, cada etapa método passa por uma fase.

1ª Fase - *Planejar*: nessa etapa é definido um plano de acção onde é identificado qual o problema, como solucioná-lo e os objectivos a serem alcançados, é a etapa mais importante do ciclo, caso não seja bem executada pode comprometer as próximas fases.

2ª Fase - *Executar*: É quando o planeamento é posto em prática, nessa etapa é fundamental instruir as pessoas e buscar conhecimentos novos para a aplicação.

3ª Fase – *Verificar*: Nessa etapa são feitas as comparações do que foi planejado e o que foi realizado, medindo os resultados para saber o quanto foi eficaz o planeamento da execução.

4ª Fase – *Agir*: Nessa fase são apresentadas as soluções para os problemas encontrados durante o processo, onde são aplicados procedimentos de rectificação com prática a está constantemente melhorando o projecto. Nessa etapa o ciclo recomeça dando seguimento a melhoria contínua.

Esta ferramenta poderá ser utilizada para garantir o controle e aperfeiçoar qualquer processo, sendo ele simples ou delicado. Nesta ordem de ideia a figura abaixo mostra claramente como funciona a estruturação e a aplicação deste ciclo.

A utilização do ciclo PDCA permite uma melhoria nos processos e suas etapas, tendo em vista a diminuição de custos e aumento da produtividade. Tudo é feito através de acções concretas e objectivas que devem ser tomadas no momento certo, com planeamento e monitoramento. Dá continuidade ao Ciclo PDCA é a certeza que a organização trabalhe a cada dia melhor e de forma mais eficiente para alcançar o sucesso.

3.3 Características da Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços

Quando questionados os participantes deste estudo sobre a caracterização da autarquia, estes remeteram a proponente do estudo para verificar o perfil da autarquia de Nampula e informações que constam do Ministério de Administração Estatal onde se pode apurar:

Nampula é a cidade capital da província do mesmo nome, em Moçambique, país em que se localiza a província, é conhecida como a Capital do Norte. Administrativamente, a Cidade de Nampula é um município, tendo um governo local eleito. O Município de Nampula, possui uma Superfície total de 404 km², com 6 Postos Administrativos Municipais e 18 Bairros e Tem 471.717 Habitante (Censo 2007).

Destacando a sua localização geográfica, na costa da África Austral, Moçambique é vulnerável para as mudanças climáticas com enfoque para chuvas torrenciais e secas cíclicas. O País assim como a Cidade de Nampula tem adaptação como prioridade.

De acordo com o Protocolo à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, os países em vias de desenvolvimento, como é o caso de Moçambique, não têm metas fixas de redução de emissões, mas devem enveredar esforços no sentido de diminuir o nível de emissões de GEE.

Consequentemente a Cidade de Nampula, como parte deste país não possui Metas específicas, mas está adoptando um sistema de vigilância mais coeso e privilegiando a

retirada de pessoas que ainda vivem em zonas de riscos, para zonas mais seguras, assim alguma medida de redução de emissões através de criação de um sistema de ordenamento territorial, que privilegie a criação de espaços verdes dentro da cidade.

A luz deste objectivo foi estabelecida pelo Conselho Municipal até o ano 2018, arborizar 500 hectares, correspondente a 5% do território desta urbe.

Por outro lado, como forma de contribuição na diminuição de queima de combustível por automóveis para mobilidade de pessoas e bens na cidade, temos como meta a introdução de transporte semicolectivo, de forma a movimentar a mais pessoas de cada vez.

A Cidade de Nampula esta igualmente implantada no Corredor de Desenvolvimento do Norte, que liga os países do interland, nomeadamente, Malawi, Zâmbia e eventualmente República Democrática do Congo, ao porto de Nacala, impulsionando iniciativas de investimento ao longo do corredor e trazendo à cidade grandes vantagens no processo de crescimento.

Desta feita se conseguiu caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes.

CONCLUSÕES

Em jeito de conclusão em relação à dissertação com o tema Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) procurando responder à questão de partida referente à: qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)?

Os objectivos Geral - compreender o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula) e específicos - identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula); descrever o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula); e caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes foram alcançados mediante as respostas obtidas através das seguintes questões de investigação: qual é o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)? como funciona o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula)? quais as características da Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes?

Os resultados fazem perceber que há noção do sistema de gestão de qualidade por parte dos profissionais da autarquia, pese embora não exista uma repartição, um departamento específico que possa ter todos os processos de gestão de qualidade.

Todos os que trabalham para esta questão de qualidade dizem que trabalham como ambulantes em matéria de gestão de qualidade sem para tal terem sido alojados em um espaço específico para desempenharem as suas tarefas de gestão de qualidade.

Todos os participantes têm noção sobre a qualidade e garantem que esta só pode ser verificada no âmbito de realização de trabalhos que beneficiem aos munícipes.

O sistema de gestão de qualidade funciona neste município através de acompanhamento e monitoria de actividades realizadas dentro da urbe. A qualidade se segue e ou se verifica

à medida em que há acompanhamento e monitoria de todo um conjunto de actividades por parte dos visados da instituição.

Quanto a caracterização da autarquia os resultados remetem a reflexão sobre o perfil da autarquia de Nampula e informações que constam do Ministério de Administração Estatal, sendo que Nampula é a cidade capital da província do mesmo nome, em Moçambique, país em que se localiza a província, é conhecida como a Capital do Norte. Administrativamente, a Cidade de Nampula é um município, tendo um governo local eleito.

O Município de Nampula, possui uma Superfície total de 404 km², com 6 Postos Administrativos Municipais e 18 Bairros e Tem 471.717 Habitante (Censo 2007) e destaca-se pela sua localização geográfica, na costa da África Austral, Moçambique é vulnerável para as mudanças climáticas com enfoque para chuvas torrenciais e secas cíclicas. O País assim como a Cidade de Nampula tem adaptação como prioridade.

De acordo com o Protocolo à Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, os países em vias de desenvolvimento, como é o caso de Moçambique, não têm metas fixas de redução de emissões, mas devem enveredar esforços no sentido de diminuir o nível de emissões de GEE.

A Cidade de Nampula está igualmente implantada no Corredor de Desenvolvimento do Norte, que liga os países do interland, nomeadamente, Malawi, Zâmbia e eventualmente República Democrática do Congo, ao porto de Nacala, impulsionando iniciativas de investimento ao longo do corredor e trazendo à cidade grandes vantagens no processo de crescimento.

SUGESTÕES

- Constatou-se que a autarquia de Nampula trabalha esta área de sistema de gestão de qualidade sem ter um/a gabinete/departamento/repartição específico/a para lidar com esta questão temática. Sendo assim, sugere-se que se crie um/a gabinete/departamento/repartição específico/a que lida com assuntos referentes ao Sistema de Gestão de Qualidade.
- Constatou-se ainda que os indicadores que determinam e ou mensuram a qualidade dos serviços são mediante as cartas de reclamações e opiniões dos munícipes. Sendo assim, sugere-se que se estabeleçam critérios qualificar as actividades mediante a indicadores pré-determinados a serem observados e analisados.

Referências Bibliográficas

- Abrantes, P. (2001). *Reorganização Curricular do Ensino Básico. Principais medidas e implicações*. Lisboa, Portugal: ME/DEB
- Abrantes, P. (2000). Princípios sobre currículo e avaliação. In *proposta reorganização curricular do ensino básico*. Lisboa, Portugal: ME-Departamento de Educação Básica.
- Alonso, L. (s/d). *Competências essenciais no currículo: que práticas nas escolas*. Portugal: Universidade do Minho - Instituto de estudos da criança.
- Amado, J. (2014). *Manual de investigação qualitativa em educação* (2ª. ed.). Coimbra, Portugal: Imprensa Universitária.
- Amado, J. (2017). *Manual de investigação qualitativa em educação* (3ª. ed.). Coimbra, Portugal: Imprensa Universitária.
- Barçante, L. C. & Castro, G. C. (1995). *Ouvindo a Voz do Cliente Interno*. (3ª Edição). Rio de Janeiro, Brasil: QualityMark.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Portugal, Edições 70.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto, Portugal: Porto Editora.
- Burgess (2001). *A pesquisa de terreno*. Lisboa, Portugal: Celta.

- Canhanga, N. (2010). Os desafios da descentralização participativa na configuração de agendas políticas locais. *Cidadania e governação em Moçambique* (pp. 90-118). Maputo: IESE.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (2008). *Metodologias de investigação. Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa, Portugal: Universidade Aberta.
- Chichava, J. (1999). *Participação Comunitária e Desenvolvimento: O caso dos grupos Dinamizadores em Moçambique*. Maputo: Assembleia Municipal de Maputo.
- Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2009). *Estatuto Orgânico e Quadro do Pessoal*. Nampula.
- Conselho Municipal da Cidade de Nampula (2010). *Plano Estratégico do Desenvolvimento do Município de Nampula 2009-2013*. Nampula.
- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2ª. ed). Tradução de Lucia Simonini. Porto Alegre, Brasil: Bookman.
- Correa, R. (2010). *Gestão da qualidade sistema de certificação*. São Paulo, Brasil.
- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto, Portugal: SPI – Sociedade.
- CTA, (2021). *Problemas de acesso à certificação em Moçambique*. Maputo, Moçambique: Contribuição do PRONACER.
- Diploma Ministerial nº 80/2004, de 14 de Maio (*aprova o Regulamento da Articulação dos Órgãos das Autarquias Locais com as Autoridades Comunitárias-Moçambique*).

- Duarte, C. I. P. (2012). *Implementação do sistema de gestão da qualidade NP EN ISO 9001: 2008 numa indústria de produção de presunto*. 2012. Tese (Doutorado da Faculdade de Ciências e Tecnologia). Disponível em: <<https://run.unl.pt/handle/10362/8853>>. Acesso em: 03 out. 2016.
- Esperança, R. M. *et al.* (2016) Análise Comparativa dos Requisitos da Norma ISO 9001: 2008 com a DIS ISO 9001: 2015. *Revista de Administração da Fatea*. São Paulo, Brasil: v. 11, n. 11, 2016.
- Garvin, David A. (2002). *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro, Brasil: Qualitymark.
- Garvin, David. A. (1988). *Managing Quality*. New York: The Free Press.
- Gomes, P. J. (2004). *A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação*. *Cadernos BAD*. pp. 6-18.
- Hanlon, J. & Smart, T. (2008). *Há mais bicicletas: mas há desenvolvimento?* Maputo: Missanga ideias & projecto.
- Juran, J. (1974). *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill.
- Lei nº 2/97, de 18 de Fevereiro (*Quadro jurídico-legal para implantação das Autarquias locais-Moçambique*).
- Lins, Bernardo Estellita (2004). *Breve História da Engenharia da Qualidade*. *Cadernos Aslegis 12*, São Paulo, Brasil: UNESP.
- Lopes, Jamice C. da Costa (2014). *Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico*. Disponível em <https://core.ac.ok.pdf>. Acessado em 08 de Maio de 2021.
- Machado, S. S., (2012). *Gestão da qualidade*. Goiás, Brasil: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás.

- Marshall, Island Junior (Org) (2003). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- Marshall Junior, I. *et al.* (2010). *Gestão da qualidade*. (10ª. ed.). Rio de Janeiro, Brasil: FGV.
- Maximiano, A. C. A. (2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. (4ª. ed.). São Paulo, Brasil: Atlas.
- Moreira, D. A. (2000). *Administração da Produção e Operações*. (5ª. ed.). São Paulo, Brasil: Pioneira.
- Moreira, S. (2005). Análise documental como método e como técnica. In: Duarte, Jorge; Barros, Antonio (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- NBR ISO 9000-1 (1994). *Sistema da Qualidade - Diretrizes para Seleção e Uso*. ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. Rio de Janeiro, Brasil.
- Ngwenha, E. (2009). *Governança Municipal Democrática em Moçambique: Alguns aspectos importantes para o desenho e implementação de modelos de orçamento participativo*. II Conferencia do IESE sobre dinâmica da pobreza e padrões de acumulação em Moçambique.
- Queiró, J. (1983). *Autarquia Local* in: POLIS-Enciclopedia Verbo da Sociedade e do Estado, Vol. 5v,pp. 472. Lisboa: Verbo.
- Rei, P. M. M., (2014). *A Necessidade vs obrigação de certificação da qualidade, ambiente e segurança e saúde no trabalho. Caso do sector farmacêutico*. Coimbra, Portugal: Coimbra Business School.
- Regulamento do Decreto nº 15/2000, de 20 de Junho (*estabelece a forma de articulação dos Órgãos Locais do Estado com as autoridades comunitárias-Moçambique*).

- República de Moçambique. (2004). *Constituição da República de Moçambique*. Maputo, Moçambique: Imprensa Nacional.
- Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. (3ª Ed.). São Paulo, Brasil: Mc GrawHill.
- Silva, M. A. G. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Acedido em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000076>, 24/03/2012 às 17h05m.
- SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. (2009). *ISO 9001:2008: Sistemas de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação – O processo de construção de conhecimento*. Lisboa, Portugal: Sílabos, Lda.

Apêndice

Entrevista Semi-estruturada (Chefe e adjuntos de repartição)

Este instrumento visa a colecta de dados para fins académicos, concretamente Dissertação de Mestrado em Administração Pública para obtenção do grau de Mestra, cujo tema se subordina ao Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço na autarquia local (Autarquia de Nampula). Os dados nele contido só serão usados para o propósito acima referenciado e garantir-se-á o anonimato, do mesmo jeito como os dados pessoais não se farão referência nesta entrevista.

Temas	Objectivos	Questões
Contributo do sistema de gestão de qualidade	Identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);	<p><i>Consta-nos que é profissional e funcionário da Autarquia de Nampula. Sou Elizete Florêncio Afonso. M. Munalile, estudante do curso de Mestrado em Administração Pública, peço a sua disponibilidade para responder as questões que lhe vou fazer em mais ou menos 30 minutos.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um departamento ou repartição que zela pelo sistema de gestão de qualidade neste município? 2. Em que é que contribui na arena municipal este sistema? 3. Quais os indicadores dos feitos do sistema de gestão de qualidade? 4. Para que é que está sujeita a gestão de qualidade? 5. Com que incidência se pode notabilizar na prossecução das actividades?
Sistema de Gestão de	Descrever o sistema de gestão de qualidade de	<ol style="list-style-type: none"> 6. Como é que o sistema de gestão de qualidade funciona neste município? 7. Descreva as fases e ou etapas do sistema de gestão de qualidade neste município em concreto!

Qualidade de Serviços	serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);	8. Como se pode medir a qualidade dos serviços oferecidos pela autarquia de Nampula? 9. Enumere as implicações municipais da gestão de qualidade, tendo em a proposta avançada em 2019!
Características da Autarquia de Nampula	Caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes;	10. Quais as características da autarquia de Nampula? 11. De que nível e ou tipo é a autarquia de Nampula? 12. Com o sistema de gestão de qualidade de serviços, pode avançar os impactos sobre esta autarquia? 13. O que é que melhorou ou não melhorou efectivamente? 14. Como tem sido a gestão financeira, urbanística, ambiental e de serviços nesta autarquia? E em que se pode caracterizar estes elementos?

Entrevista Semi-estruturada (Profissionais e funcionários da Autarquia)

Este instrumento visa a colecta de dados para fins académicos, concretamente Dissertação de Mestrado em Administração Pública para obtenção do grau de Mestra, cujo tema se subordina ao Contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço na autarquia local (Autarquia de Nampula). Os dados nele contido só serão usados para o propósito acima referenciado e garantir-se-á o anonimato, do mesmo jeito como os dados pessoais não se farão referência nesta entrevista.

Temas	Objectivos	Questões
Contributo do sistema de gestão de qualidade	Identificar o contributo do sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);	<p><i>Consta-nos que é profissional e funcionário da Autarquia de Nampula. Sou Elizete Florêncio Afonso. M. Munalile, estudante do curso de Mestrado em Administração Pública, peço a sua disponibilidade para responder as questões que lhe vou fazer em mais ou menos 30 minutos.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe um departamento ou repartição que zela pelo sistema de gestão de qualidade neste município? 2. Em que é que contribui na arena municipal este sistema? 3. Quais os indicadores dos feitos do sistema de gestão de qualidade? 4. Para que é que está sujeita a gestão de qualidade? 5. Com que incidência se pode notabilizar na prossecução das actividades?
Sistema de Gestão de Qualidade de Serviços	Descrever o sistema de gestão de qualidade de serviço nas autarquias locais (Autarquia de Nampula);	<ol style="list-style-type: none"> 6. Como é que o sistema de gestão de qualidade funciona neste município? 7. Descreva as fases e ou etapas do sistema de gestão de qualidade neste município em concreto! 8. Como se pode medir a qualidade dos serviços oferecidos pela autarquia de Nampula? 9. Enumere as implicações municipais da gestão de qualidade, tendo em a proposta avançada em 2019!

<p>Características da Autarquia de Nampula</p>	<p>Caracterizar a Autarquia de Nampula no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos munícipes;</p>	<p>10. Quais as características da autarquia de Nampula? 11. De que nível e ou tipo é a autarquia de Nampula? 12. Com o sistema de gestão de qualidade de serviços, pode avançar os impactos sobre esta autarquia? 13. O que é que melhorou ou não melhorou efectivamente? 14. Como tem sido a gestão financeira, urbanística, ambiental e de serviços nesta autarquia? E em que se pode caracterizar estes elementos?</p>
--	---	--

Anexo

