



Relatório de Revisão do Sistema de Gestão da Qualidade

PERÍODO EM ANÁLISE:

Janeiro 2025 – Dezembro de 2025

Elaborado por:

José Manuel Fernandes Balugas

Técnico Superior – Responsável pelo SGQ

Câmara
Municipal
de Mira

17.02.2026

Índice

Nota Introdutória	3
1. O SISTEMA DE GESTÃO.	
1.1. Política do Sistema de Gestão (SG).....	5
1.2. Envolve Internal.....	5
1.3. Envolve External.....	7
1.4. Análises SWOT dos Serviços.....	7
1.5. Alterações Relevantes ao SGQ.....	16
1.6. Revisões Anteriores.....	25
1.7. Avaliação do SGQ.....	27
1.7.1 Objetivos.....	28
1.7.2 Indicadores de Desempenho dos Processos.....	36
1.7.2.1 Resultados da Monitorização e Medição.....	54
1.7.2.2 Tendências da Concretização dos Objetivos.....	55
1.7.3 Satisfação dos Municípes e Partes Interessadas Relevantes.....	59
1.7.4 Desempenho de Fornecedores Externos.....	62
1.7.5 Auditorias.....	64
1.7.5.1 Não Conformidades e Ações Desencadeadas.....	65
1.8 Gestão de Riscos e Oportunidades.....	67
1.8.1. Identificação de Riscos.....	70
2. CONCLUSÃO.....	72
2.1. Propostas de Objetivos para 2026.....	73
2.2. Propostas de Ações de Melhoria.....	84
2.3. Necessidades de Recursos.....	88
ANEXOS.....	91

Nota Introdutória

A presente *Revisão pela Gestão do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)* da **Câmara Municipal de Mira** foi elaborada com base nos requisitos da norma **NP EN ISO 9001:2015**, em particular na cláusula 9.3 — *Revisão pela Gestão*. Esta análise tem por objetivo avaliar a adequação, eficácia e desempenho global do sistema implementado, assegurando o seu alinhamento com a política da qualidade, os objetivos estratégicos e as necessidades das partes interessadas.

A revisão abrange um conjunto de informações de entrada fundamentais, incluindo o estado de implementação de ações resultantes de análises anteriores, alterações no contexto interno e externo, desempenho dos processos e resultados de auditorias internas, bem como a satisfação dos munícipes e partes interessadas relevantes. Estes dados foram analisados de forma a proporcionar uma visão consolidada do desempenho do SGQ e a identificar oportunidades de melhoria contínua.

O presente relatório está organizado em duas partes principais:

Parte I – Entradas para a Revisão pela Gestão, em que se apresentam os dados informativos e analíticos que suportam a avaliação; e

Parte II – Saídas da Revisão pela Gestão, com as conclusões, decisões e ações propostas para reforçar a eficácia do SGQ nos próximos ciclos.

Este documento serve como registo formal da análise realizada e suporta a tomada de decisões estratégicas pelo Executivo da Câmara Municipal, contribuindo para a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade.

Devemos ainda considerar o trabalho desenvolvido ao longo de todo o ano de 2025 com vista à necessidade de integração de novos Serviços no SGQ, nomeadamente: O Parque Municipal de Campismo; o Arquivo Municipal; a Biblioteca Municipal de Mira (BMM) e a Divisão de Obras Municipais (DOM).

Apesar de tudo, as atividades de Gestão do Sistema da Qualidade decorreram com bastante normalidade.

Objetivos da Revisão do SGQ

- Avaliar a conformidade do SGQ com os requisitos normativos e regulamentares;
- Analisar a eficácia do sistema de gestão e identificar oportunidades de melhoria;
- Verificar o cumprimento dos objetivos de qualidade estabelecidos;
- Identificar e mitigar possíveis não conformidades;
- Garantir a continuidade e o aperfeiçoamento dos processos internos da CMM.

Metodologia

A revisão do SGQ foi realizada através de um processo metódico, estruturado baseado em diversos instrumentos de avaliação e foi conduzida com base nas seguintes etapas:

- **Análise de Documentação:** Avaliação dos registos, processos e documentos do SGQ;
- **Reuniões com os Responsáveis dos Processos:** Discussão com os responsáveis pelos processos-chave para entender os desafios, melhorias implementadas e oportunidades;
- **Avaliação de Indicadores de Desempenho:** Análise dos dados relativos a indicadores de qualidade e desempenho dos serviços públicos;
- **Análise de Auditorias Anteriores:** Avaliação dos resultados de auditorias internas e externas realizadas anteriormente;
- **Feedback de Stakeholders:** Recolha de informações sobre a perceção da qualidade dos serviços oferecidos pela Câmara Municipal de Mira.
- **Política de Qualidade:** Verificação se a política de qualidade da Câmara Municipal de Mira está devidamente documentada e se reflete os compromissos da gestão com a melhoria contínua.
- **Procedimentos, Instruções e Planos de Trabalho:** A análise das instruções de trabalho e dos procedimentos internos visou garantir que todos os processos estejam claramente definidos, com responsabilidades atribuídas e resultados mensuráveis.
- **Registos de Qualidade:** A avaliação de registos, como auditorias internas, ações corretivas e preventivas, e indicadores de desempenho, foram cruciais para verificar o cumprimento das normas e a eficácia do sistema.

1. O Sistema de Gestão

1.1. Política do Sistema de Gestão

A Política do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Câmara Municipal de Mira visa garantir que todos os serviços públicos prestados à população atendam aos mais altos padrões de eficiência, transparência e qualidade, sempre de acordo com as necessidades da comunidade e as normas legais vigentes, comprometendo-se a:

Fomentar a melhoria contínua: Estabelecer mecanismos eficazes de avaliação e revisão para promover a evolução constante do SGQ.

Garantir a satisfação dos munícipes: Procurar, por meio de serviços eficientes e de qualidade, atender às expectativas da população.

Cumprir com as normativas vigentes: Garantir conformidade com as normas legais e regulatórias aplicáveis.

1.2. Envolveente Interna

Recursos Humanos, Materiais, Tecnologias, Processos, Métodos de Trabalho e ambiente.

A Câmara Municipal de Mira conta com uma equipa de colaboradores altamente qualificados que são fundamentais para a execução dos processos administrativos, operacionais e de atendimento ao público. A seguir, é apresentado um panorama detalhado da envolvente interna:

Recursos Humanos: A organização é composta por diversos profissionais, desde Técnicos especialistas em áreas específicas, passando por pessoal administrativo e operacional, conforme o seguinte mapa resumo dos postos de trabalho:

Mapa Resumo dos postos de trabalho/cargo/carreira/categoria de 2022 a 2025

	Categoria/ Cargo	Ano 2022			Ano 2023			Ano 2024			Ano 2025			Varição 22-23	Varição 23-24
		Postos de Trabalho			Postos de Trabalho			Postos de Trabalho			Postos de Trabalho				
		Previstos (Dotação)	Ocupados	Vagos	Previstos (Dotação)	Ocupados	Vagos	Previstos (Dotação)	Ocupados	Vagos	Previstos (Dotação)	Ocupados	Vagos	Previstos (Dotação)	Previstos (Dotação)
Carreira	Chefe de Divisão	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	3	1	0	0
	Direção Intermédia 3º Grau	4	4	0	4	4	0	4	4	0	4	4	0	0	0
	Direção Intermédia 4º Grau	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1
Total Dirigentes		8	8	0	8	8	0	9	8	1	9	9	0	0	1
Técnico Superior	Técnico Superior	52	45	7	52	43	9	61	43	18	79	46	33	0	9
Total Técnico Superior		52	45	7	52	43	9	61	43	18	79	46	33	0	9
Assistente Técnico	Coordenador Técnico	3	3	0	3	3	0	4	3	1	4	4	0	0	1
	Assistente Técnico	45	39	6	52	47	5	53	44	9	63	49	14	7	1
Total Assistente Técnico		48	42	6	55	50	5	57	47	10	67	53	14	7	2
Assistente Operacional	Encarregado Operacional	5	5	0	5	5	0	6	5	1	6	6	0	0	1
	Assistente Operacional	139	113	26	183	139	44	214	134	80	238	151	87	44	31
Total Assistente Operacional		144	118	26	188	144	44	220	139	81	244	157	87	44	32
Carreiras Não Revistas	Fiscal de Obras	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0
	Informática	4	3	1	4	3	1	4	3	1	6	4	2	0	0
Total Carreiras Não Revistas		5	4	1	5	4	1	5	4	1	7	5	2	0	0
Carreira Especial	Fiscal	2	2	0	2	2	0	4	2	2	5	3	2	0	2
Total Carreira Especial		2	2	0	2	2	0	4	2	2	5	3	2	0	2
TOTAL GERAL DO MAPA DE PESSOAL		259	219	40	310	251	59	356	243	113	411	272	134	51	46

Em 2024 e 2025, não se verificaram alterações ao nível da estrutura orgânica. Não obstante, tenha havido uma reformulação do organigrama da Autarquia, que entrou em vigor em 26/08/2023, obrigando à atualização de diversos documentos.

Para o ano de 2026 está prevista nova alteração do organograma que seguirá a mesma tramitação da alteração anterior

Por outro lado, temos de considerar a necessidade de recrutamento de pessoal em áreas que se encontram com um elevado défice, limitando a capacidade de intervenção do município, sobretudo na componente operacional. Quanto à necessidade de recrutamento de pessoas, as mesmas encontram-se espelhadas no mapa de Pessoal da CMA, definido e aprovado, para 2022 - 2025.

Podemos ainda considerar a necessidade de um plano de formação contínua de modo a adaptar as equipas a novas tecnologias e processos.

Recursos Materiais: A infraestrutura da Câmara é adequada, mas existem desafios relacionados com a manutenção de equipamentos e modernização de sistemas de TI para aumentar a eficiência no atendimento.

Tecnologias e Inovação: O uso de tecnologias digitais tem sido crescente, mas ainda há

resistência em algumas áreas à adoção plena de soluções digitais, como no processo de digitalização de documentos e serviços online.

Métodos de Trabalho: Os processos internos são claros e documentados, mas há uma necessidade de revisão e melhoria contínua para aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços.

Ambiente: O ambiente de trabalho dentro da Câmara Municipal é cooperativo, mas é necessário otimizar a distribuição de recursos humanos em setores de maior procura, como o atendimento ao público.

1.3. Envolve Externa

O contexto externo tem um impacto significativo no funcionamento do SGQ, especialmente em termos de políticas públicas, regulamentações governamentais e procura de respostas sociais. A Câmara Municipal de Mira está sujeita a diversas influências externas, tais como:

- **Normas e Legislação:** As mudanças frequentes em legislação local e nacional requerem adaptações constantes no SGQ, principalmente no que se refere à conformidade com as normas de transparência e serviços públicos.
- **Expectativas dos Municípios:** Os cidadãos estão cada vez mais exigentes quanto à eficiência e transparência dos serviços públicos, especialmente em tempos de digitalização e automação.
- **Parcerias com Fornecedores e Empreiteiros:** As relações com fornecedores e empreiteiros são cruciais para a execução de projetos de infraestrutura e serviços públicos. A qualidade desses fornecedores impacta diretamente a qualidade do serviço entregue à comunidade.

1.4. Análises SWOT dos Serviços

A realização da Análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) constitui uma ferramenta estratégica fundamental para a avaliação do desempenho e da eficácia dos serviços da Câmara Municipal de Mira, contribuindo para uma gestão mais informada e orientada para a melhoria contínua. No contexto do Sistema de Gestão da Qualidade implementado de acordo com a norma ISO

9001, esta análise assume particular relevância ao permitir uma compreensão estruturada do contexto organizacional e dos fatores internos e externos que podem influenciar a capacidade da autarquia em cumprir a sua missão e satisfazer as necessidades dos munícipes e demais partes interessadas.

A identificação das **forças** permite evidenciar os recursos, competências e boas práticas existentes nos serviços municipais, que podem ser potenciados para reforçar a qualidade e a eficiência na prestação de serviços públicos. Por outro lado, o reconhecimento das **fraquezas** possibilita identificar áreas que necessitam de melhoria, nomeadamente ao nível da organização interna, dos recursos disponíveis ou dos processos administrativos, promovendo a implementação de ações corretivas e de melhoria.

Paralelamente, a análise das **oportunidades** permite reconhecer fatores externos favoráveis, tais como programas de financiamento, inovação tecnológica, parcerias institucionais ou iniciativas de modernização administrativa, que podem contribuir para o desenvolvimento e modernização dos serviços municipais. Em contrapartida, a identificação das **ameaças** possibilita antecipar riscos ou constrangimentos externos, como alterações legislativas, limitações orçamentais ou mudanças socioeconómicas, permitindo à organização adotar medidas preventivas e estratégias de mitigação.

Desta forma, a Análise SWOT constitui um instrumento essencial de apoio à tomada de decisão estratégica, alinhando-se com os princípios da gestão baseada no risco e na oportunidade preconizados pela norma ISO 9001. A sua integração no processo de revisão do Sistema de Gestão da Qualidade permite assegurar uma avaliação global do desempenho organizacional, reforçando a capacidade da Câmara Municipal de Mira em planear ações adequadas, melhorar continuamente os seus processos e aumentar a satisfação dos cidadãos e demais partes interessadas.

A análise SWOT apresentada para a Câmara Municipal de Mira evidencia um conjunto significativo de fatores internos e externos que influenciam o desenvolvimento e a atuação da autarquia. De um modo geral, verifica-se que o município possui diversas **forças estruturais**, nomeadamente uma cultura organizacional aberta à inovação, recursos humanos qualificados e uma forte proximidade com os munícipes. Acresce ainda a valorização dos recursos naturais e turísticos, em particular a **Praia de Mira**, reconhecida internacionalmente pela atribuição contínua da Bandeira Azul, o que contribui para reforçar a imagem positiva do concelho e o seu potencial turístico.

Contudo, a análise também identifica **fragilidades internas** que podem limitar a eficácia da gestão municipal. Entre estas destacam-se a necessidade de atualização de regulamentos, algumas limitações orçamentais, o défice de digitalização administrativa e a insuficiente cultura de planeamento estratégico. Paralelamente, existem desafios associados à modernização de infraestruturas, à melhoria dos sistemas de arquivo e à necessidade de reforçar a formação contínua dos trabalhadores.

No que respeita ao **contexto externo**, o município beneficia de diversas oportunidades, como o acesso a fundos europeus no âmbito do Portugal 2030, o crescimento do turismo sustentável e o aumento do teletrabalho, que pode contribuir para atrair novos residentes para territórios com elevada qualidade de vida. A integração em estruturas intermunicipais também constitui um fator relevante para o desenvolvimento de projetos conjuntos e para a captação de financiamento.

Por outro lado, persistem **ameaças externas** que exigem atenção estratégica, como o envelhecimento demográfico, a concorrência entre municípios na captação de investimento e população, bem como os impactos das alterações climáticas na zona costeira. Assim, torna-se fundamental que a autarquia capitalize as suas forças e oportunidades, ao mesmo tempo que desenvolve estratégias eficazes para minimizar as fraquezas identificadas e mitigar os riscos provenientes do contexto externo.

Em síntese, a Análise SWOT contribui para uma visão clara e estruturada da realidade organizacional, funcionando como um instrumento de suporte à gestão estratégica e à melhoria contínua dos serviços municipais, em conformidade com os princípios e requisitos do Sistema de Gestão da Qualidade.

SWOT GERAL – CÂMARA MUNICIPAL DE MIRA	
2026	
FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
<p>S1. Cultura organizacional aberta à inovação, modernização administrativa e mudança.</p> <p>S2. Recursos humanos qualificados e com experiência no serviço público.</p> <p>S3. Parcerias institucionais com entidades promotoras do desenvolvimento local e regional.</p> <p>S4. Promoção ativa do turismo, valorizando os recursos naturais e culturais do concelho.</p> <p>S5. Forte dinâmica cultural, recreativa e desportiva que reforça a identidade local.</p>	<p>W1. Regulamentos municipais desatualizados face à legislação e às necessidades atuais.</p> <p>W2. Existência de não conformidades em auditorias internas e externas.</p> <p>W3. Limitações orçamentais que condicionam investimentos estruturais.</p> <p>W4. Estado de conservação de algumas infraestruturas municipais.</p> <p>W5. Acessibilidade do site municipal ainda com margem de melhoria.</p>

Contexto Interno	<p>S6. Proximidade no atendimento ao munícipe, favorecendo confiança institucional.</p> <p>S7. Existência do Gabinete de Apoio ao Emigrante, reforçando ligação à diáspora.</p> <p>S8. Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) certificado em alguns serviços municipais.</p> <p>S9. Existência de polos industriais que contribuem para a atividade económica local.</p> <p>S10. Reduzido número de reclamações registadas nos serviços municipais.</p> <p>S11. Qualidade ambiental e recursos naturais, nomeadamente a zona costeira e áreas naturais.</p> <p>S12. Boa articulação com entidades intermunicipais, facilitando projetos conjuntos.</p> <p>S13. Infraestruturas educativas e equipamentos municipais relevantes.</p> <p>S14. Potencial turístico consolidado associado à Praia de Mira</p> <p>S15. Reconhecimento externo do território, associado à qualidade ambiental e balnear (40 anos de bandeira azul).</p>	<p>W6. Sistema de arquivo documental pouco modernizado ou pouco digitalizado.</p> <p>W7. Serviços municipais ainda não integrados no SGQ.</p> <p>W8. Insuficiente cultura de planeamento estratégico e pró-ativo.</p> <p>W9. Insuficiência de formação profissional contínua para trabalhadores.</p> <p>W10. Inexistência ou insuficiência de habitação social municipal.</p> <p>W11. Escassez de respostas sociais (creches e ERPI).</p> <p>W12. Falta de mecanismos estruturados de transmissão de conhecimento interno.</p> <p>W13. Dificuldade de atração turística na época baixa.</p> <p>W14. Défice de digitalização administrativa completa.</p> <p>W15. Dificuldades de atração e fixação de jovens qualificados no concelho.</p>
-------------------------	---	--

	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1. Localização geográfica estratégica na região centro.</p> <p>O2. Boas acessibilidades rodoviárias aos concelhos e distritos limítrofes.</p> <p>O3. Infraestruturas escolares de qualidade, reconhecidas pelo programa <u>Eco-Escolas</u>.</p> <p>O4. Elevada qualidade de vida, fator atrativo para novos residentes.</p> <p>O5. Potencial turístico associado à Praia de Mira, reconhecida internacionalmente pela Foundation for <u>Environmental Education</u> com a Bandeira Azul há de 40 anos.</p> <p>O6. Programas ocupacionais e medidas de emprego promovidas pelo Instituto do Emprego e Formação Profissional.</p> <p>O7. Crescente utilização de tecnologias de informação na administração pública.</p> <p>O8. Integração na Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra, facilitando acesso a projetos e financiamento.</p> <p>O9. Fundos europeus (Portugal 2030) para transição digital, climática e desenvolvimento territorial.</p> <p>O10. Crescimento do turismo de natureza, sustentável e de proximidade.</p> <p>O11. Aumento do teletrabalho, potenciando atração de novos residentes.</p> <p>O12. Valorização de territórios de baixa densidade nas políticas públicas.</p> <p>O13. Projetos de economia verde e sustentabilidade ambiental.</p> <p>O14. Possibilidade de desenvolvimento de produtos turísticos integrados (natureza, gastronomia, cultura e mar).</p>	<p>T1. Alterações legislativas frequentes que afetam a gestão municipal.</p> <p>T2. Instabilidade económica nacional e internacional.</p> <p>T3. Incerteza global associada a crises sanitárias ou de segurança.</p> <p>T4. Dependência de financiamento e decisões de entidades externas.</p> <p>T5. Concorrência de outros municípios na atração de investimento e população.</p> <p>T6. <u>Ciberataques</u> e riscos de segurança digital na administração pública.</p> <p>T7. Envelhecimento demográfico e diminuição da população ativa.</p> <p>T8. Pressão ambiental e alterações climáticas, com impacto na zona costeira.</p> <p>T9. Sazonalidade do turismo.</p> <p>T10. Redução ou instabilidade no acesso a fundos comunitários.</p> <p>T11. Aumento dos custos energéticos e de manutenção de infraestruturas públicas.</p> <p>T12. Desertificação e migração de jovens para centros urbanos maiores.</p>

Seguem-se as análises SWOT dos Serviços:

DIVISÃO: Divisão Administrativa e Financeira SECÇÃO/SERVIÇO: Área jurídica e administrativa		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Interação de serviços</p> <p>S2 – Redução da acumulação de processos</p> <p>S3 – Implementação de métodos de organização</p> <p>S4 – <u>Melhoria no acesso à consulta de processos</u></p>	<p>W1 – Biblioteca jurídica desatualizada</p> <p>W2 – <u>Procedimentalização de processos</u></p> <p>W3 – Impossibilidade de desenvolvimento de determinados processos</p> <p>W4 – Falta de especialização nas diferentes áreas necessárias</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Integração de novas aplicações IT auxiliares.</p> <p>O2 – Otimização de processos e eliminação de atividades que não acrescentam valor.</p> <p>O3 – Integração de processos de outras divisões aplicáveis</p> <p>O4 – Formação interna/externa gratuita.</p>	<p>T1 – Insuficiência de fundamentação ou informação equivocada.</p> <p>T2 – Lentidão e entropia nos processos.</p> <p>T3 – Demora nas respostas às solicitações.</p> <p>T4 – Risco de erros e não conformidades.</p>

DIVISÃO: DAF – Divisão Administrativa e Financeira SERVIÇO: TAX – Serviço de Taxas e Licenças		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Atendimento de proximidade ao munícipe</p> <p>S2 – Serviços Online</p> <p>S3 – Procedimentos Estabelecidos</p> <p>S4 – Transparência e Acessibilidade</p> <p>S5 – Novas Ferramentas Digitais</p>	<p>W1 – Regulamentos desatualizados</p> <p>W2 – Complexidade Processual</p> <p>W3 – Falta de Recursos Humanos</p> <p>W4 – Falta de Planeamento das atividades</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Digitalização de Documentos</p> <p>O2 – Formação Contínua</p> <p>O3 – Parceria com Entidades Externas</p>	<p>T1 – Alterações Legislativas Frequentes</p> <p>T2 – Dependência de Outras Entidades</p> <p>T3 – Instabilidade económica</p>

DIVISÃO: DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA		
SECÇÃO/SERVIÇO: SECÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Enquadramento estratégico claro da função RH;</p> <p>S2 – Procedimentos administrativos formais estabelecidos;</p> <p>S3 – Conhecimento institucional consolidado RH;</p> <p>S4 – Compromisso com a modernização administrativa (OE4);</p>	<p>W1 – Sobrecarga administrativa da Secção de RH</p> <p>W2 – Controlo de assiduidade;</p> <p>W3 – Formação nem sempre baseada em análise de necessidades com os serviços (ISO 9001 cláusula 7.2)</p> <p>W4 - Dependência de procedimentos manuais</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Capacitação e requalificação profissional;</p> <p>O2 – Promoção da Modernização Administrativa e digitalização;</p> <p>O3 – Investimento em formação contínua;</p> <p>O4 – Digitalização do controlo de assiduidade;</p>	<p>T1 – Dependência excessiva de entidades externas de formação;</p> <p>T2 – Insuficiente adesão à modernização administrativa;</p> <p>T3 – Dependência de sistemas obsoletos;</p> <p>T4 – Riscos de segurança digital;</p>

DIVISÃO: Divisão de Educação Cultura e Desporto		
SECÇÃO/SERVIÇO: Secção de Educação, Ensino e Ação Social – Serviço Ação Social		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Boa acessibilidade</p> <p>S2 – Boas Condições das Infraestruturas</p> <p>S3 – Recursos Humanos Qualificados</p> <p>S4 – Proximidade entre parceiros</p>	<p>W1 – Regulamento do RAESD desatualizado</p> <p>W2 – Inexistência de habitação social</p> <p>W3 – <u>Insuficiência</u> de resposta/vagas em equipamentos ERPI/Creche/pré-escolar/ATL/Apoio domiciliário</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Existência de Tecido Industrial no Concelho</p> <p>O2 – Quadros comunitários</p> <p>O3 – Imigrantes</p> <p>O4 - Rede Social</p>	<p>T1 – Panorâmica económico nacional e internacional</p> <p>T2 – Aumento de preços de habitação/rendas</p> <p>T3 – Dependência de outras entidades e serviços no âmbito de encaminhamento dos processos</p> <p>T4 – Escassez de alojamento para situações de emergência</p> <p>T5 – Imigração: falta de respostas (regularização de residência, habitação, emprego, entre outros)</p>

DIVISÃO: Educação Cultura e Desporto UNIDADE: Desporto e Juventude		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	S1 – Proximidade local à comunidade; S2 – Intervenção em todo o ciclo da vida S3 – Capacidade técnica e pedagógica dos recursos humanos S4 – Flexibilidade na criação de programas desportivos	W1 – Infraestruturas envelhecidas W2 – Limites orçamentais W3- Falta de recursos humanos na area de limpeza W4 – Excesso de areas de intervenção W5 – Custo de exploração dos equipamentos
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	O1 – Modernização das infraestruturas O2 – Aposta na digitalização O3- Desenvolver programas intergeracionais O4 – Promoção do desporto adaptado e inclusivo	T1 – Redução do financiamento publico T2- Aumentos dos custos de manutenção e energia T3- Dependencia excessiva de trabalhadores externos ou precários T4 – Desmotivação e desgaste profissional T5 – Dependencia excessiva de decisões politicas

DIVISÃO: Educação, Cultura e Desporto UNIDADE: SECÇÃO/SERVIÇO: Biblioteca		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	S1 – Coleção enciclopédica obedecendo à Classificação Decimal Universal S2 – Profissionalismo da equipa técnica S3 – Bom ambiente de equipa S4 – Catálogo em linha S5 – Localização central e acessos muito bons S6 – Entrada de luz natural adequada às atividades S7 – Plano anual de atividades S8 - SABE S9 - Serviço público direcionado para a comunidade	W1 – Rara Aquisição de novidades W2 – Mobiliário do espaço infantojuvenil desadequando para esta faixa etária W3 - Falta de jogos educativos W4 – Horário de funcionamento
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	O1 – Participação nas atividades organizadas pelo Município O2 – Biblioteca de Praia O3 – Transporte de grupos de todo o concelho para a biblioteca O4 – Projeto Leitura em família O5 – Parcerias/protocolos com outras instituições O6 - Reestruturação dos espaços cave/ auditório O7 – Realização de exposições de interesse para a comunidade	T1 – Internet (pesquisas on-line)

DIVISÃO: Educação, Cultura e Desporto UNIDADE: Turismo e Eventos SECÇÃO/SERVIÇO: Parque de Campismo Municipal de Mira		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	S1 – Localização Privilegiada; S2 – Tarifas Acessíveis; S3 – Bom Atendimento e Acolhimento.	W1 – Necessidade de Atualizações Tecnológicas; W2 – Degradação dos Equipamentos; W3 – Redes sociais pouco dinamizadas.
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	O1 – Aumento de Estadias em Autocaravana (na região); O2 – Oferta de Património Gastronómico e Natural; O3 – Proximidade a pontos de relevância.	T1 – Concorrência; T2 - Sazonalidade; T3 - Falta de Investimento.

DIVISÃO: Divisão Administrativa e Financeira - DAF SECÇÃO/SERVIÇO: Arquivo Municipal		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	S1 – Localização geográfica estratégica das instalações; S2 – Recursos humanos qualificados e com experiência consolidada; S3 – Cultura organizacional orientada para a preservação e gestão documental; S4 – Bom relacionamento interpessoal e trabalho em equipa; S5 – Dinâmica de colaboração com entidades internas e externas; S6 – Maior visibilidade do arquivo junto da comunidade local.	W1 – Inexistência de tecnologias e <u>softwares</u> de arquivo; W2 – Espaço físico insuficiente para salvaguarda do acervo documental; W3 – Planeamento estratégico ainda em desenvolvimento; W4 – Edifício com necessidade de reabilitação para garantir preservação adequada; W5 – Acessibilidade limitada para pessoas com deficiência motora.
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	O1 – Continuação e aprofundamento da participação na Rede <u>RArC/CIM-RC</u> ; O2 – Acesso a programas de formação e capacitação em Gestão Arquivística e Documental; O3 – Crescente interesse da comunidade local pelo património documental e história municipal; O4 – Aproveitamento da cultura de associativismo do concelho para dinamização do arquivo; O5 – Adoção de ferramentas digitais para melhorar o acesso e a difusão do acervo.	T1 – Insuficiência de política pública nacional consolidada para arquivos municipais; T2 – Insuficiência de verba orçamental do governo para os Arquivos Municipais; T3 – Crescente emigração da população ativa do concelho; T4 – Alterações climáticas com impacto crescente na preservação documental (incêndios, inundações, tempestades); T5 – Instabilidade legislativa com frequentes alterações normativas; T6 – Dependência estrutural de outros serviços e entidades para funcionamento pleno;

DIVISÃO: Obras Municipais		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Entrejaída, bom relacionamento entre colegas</p> <p>S2 – Grupo estável de profissionais;</p> <p>S3 – Uso adequado das ferramentas colocadas á disposição;</p> <p>S4 – Otimização de processos de trabalho;</p> <p>S5 – Proximidade física dos serviços;</p> <p>S6 – Boas condições de trabalho;</p>	<p>W1 – Equipamento informático antiquado;</p> <p>W2 – Falta de ações de formação <u>específicas</u> da área;</p> <p>W3 – Falta de recursos humanos;</p> <p>W4 – Software;</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Conhecimento do espaço territorial / geográfico;</p> <p>O2 – Bom relacionamento com as empresas;</p> <p>O3 – Acesso facilitado a pesquisas que podem permitir esclarecimentos uteis <u>às</u> tarefas a desempenhar pelos serviços, nomeadamente consultas ao mercado;</p> <p>O4 – Bom atendimento ao público;</p>	<p>T1 – Má definição de prioridades;</p> <p>T2 – Barramento de acesso a certos recursos da internet;</p> <p>T3 – Falta de interação entre divisões;</p> <p>T4 – Falta de cabimento orçamental (procedimentos que não têm seguimento devido a falta de cabimento orçamental)</p> <p>T5 – Demasiado tempo para resposta a requerimentos e reclamações;</p>

DIVISÃO: Divisão de Educação, Cultura e Desporto - DECD UNIDADE: Turismo e Eventos - UTUEV SECÇÃO/SERVIÇO: Palheiros de Mira - Posto de Turismo e Museu		
	FORÇAS (S)	FRAQUEZAS (W)
Contexto Interno	<p>S1 – Perceção positiva dos visitantes (conteúdos informativos temáticos e espólio diversificados)</p> <p>S2 – Atendimento de proximidade e qualidade</p> <p>S3 – Espírito de abertura à inovação e mudança</p> <p>S4 – Recursos humanos qualificados</p> <p>S5 – Boa acessibilidade e localização</p> <p>S6 – Boa relação com a comunidade local e associações locais, entidades de desenvolvimento local</p> <p>S7 – Recursos turísticos atrativos na envolvente</p>	<p>W1 – Dificuldades de atração turística em época baixa</p> <p>W2 – Oferta turística pouco estruturada: Deficiências ao nível da organização de produtos turísticos e das estratégias de marketing focadas nos públicos-alvo.</p> <p>W3 – Deficiências no trabalho em rede entre Município e agentes privados do setor turístico</p> <p>W4 – Fragilidades na Qualificação da Oferta turística nomeadamente ao nível da oferta de animação turística e alojamento local</p>
	OPORTUNIDADES (O)	AMEAÇAS (T)
Contexto Externo	<p>O1 – Aumento do Turismo: crescimento da atividade turística ao nível nacional e mundial</p> <p>O2 – Proximidade com os concelhos limítrofes</p> <p>O3 – Aumento e reforço de parcerias público-privadas com empresas, associações, autarquias, escolas, <u>etc</u></p> <p>O4 – Aposta em intercâmbios culturais</p>	<p>T1 – Sazonalidade</p> <p>T2 – Instabilidade económica nacional</p> <p>T3 – Aumento da Inflação, nomeadamente ao nível do mercado imobiliário</p> <p>T4 – Equipamentos tecnológicos e digitais que podem tornar-se obsoletos ou desatualizados face às tendências dos mercados</p>

Importa ainda referir, que todas as análises SWOT foram elaboradas com um documento anexo, no qual foram integradas DEFINIÇÕES para cada item das análises, permitindo assim, uma melhor compreensão do contexto.

Estas **Definições** visam sobretudo assegurar a clarificação e uniformização dos conceitos utilizados nas análises SWOT, mais genéricos e por vezes pouco claros. Esta opção permite manter o corpo principal do documento focado na apresentação e interpretação da análise, garantindo simultaneamente que os termos e critérios adotados se encontram devidamente descritos, acessíveis e mais facilmente entendíveis. Tal reforça o controlo e a transparência do processo de análise, de acordo com os princípios de gestão da informação e de melhoria contínua preconizados pela **ISO 9001**.

1.5. Alterações Relevantes ao SGQ

Esta é a 19.^a Revisão, após a auditoria de concessão e a 20.^a no âmbito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade. O planeamento das atividades e o mapa de objetivos foram elaborados de acordo com o definido na anterior revisão do SGQ. O planeamento das atividades tem sido monitorizado de acordo com o previsto.

Neste capítulo importa sublinhar as seguintes alterações orgânicas para o SGQ nomeadamente:

Alteração da composição do Executivo Municipal, decorrente dos resultados das últimas eleições autárquicas, com a tomada de posse do novo Executivo liderado pelo Senhor Presidente da Câmara, Dr. Artur Fresco;

Reorganização interna com delegação de novos poderes e competências nos Senhores Vereadores, por despacho do Senhor Presidente da Câmara Municipal.

Refira-se que estas alterações na composição do Executivo decorreram de forma globalmente estável, não tendo sido identificados constrangimentos relevantes no funcionamento dos Serviços, os quais evidenciaram capacidade de adaptação célere à nova estrutura organizacional, mantendo-se assegurada a continuidade e eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade.

Para além das alterações orgânicas acima mencionadas, registaram-se ainda outras alterações com relevância para o Sistema de Gestão da Qualidade, designadamente:

Atualização das responsabilidades e autoridades associadas aos processos do SGQ, em conformidade com a nova distribuição de pelouros e competências;

Revisão da matriz de responsabilidades e dos intervenientes identificados nos procedimentos documentados;

Atualização da informação documentada, nomeadamente organograma, lista de responsáveis por processos e despachos de delegação de competências;

Reforço dos mecanismos de comunicação interna, assegurando a adequada disseminação das alterações estruturais e funcionais;

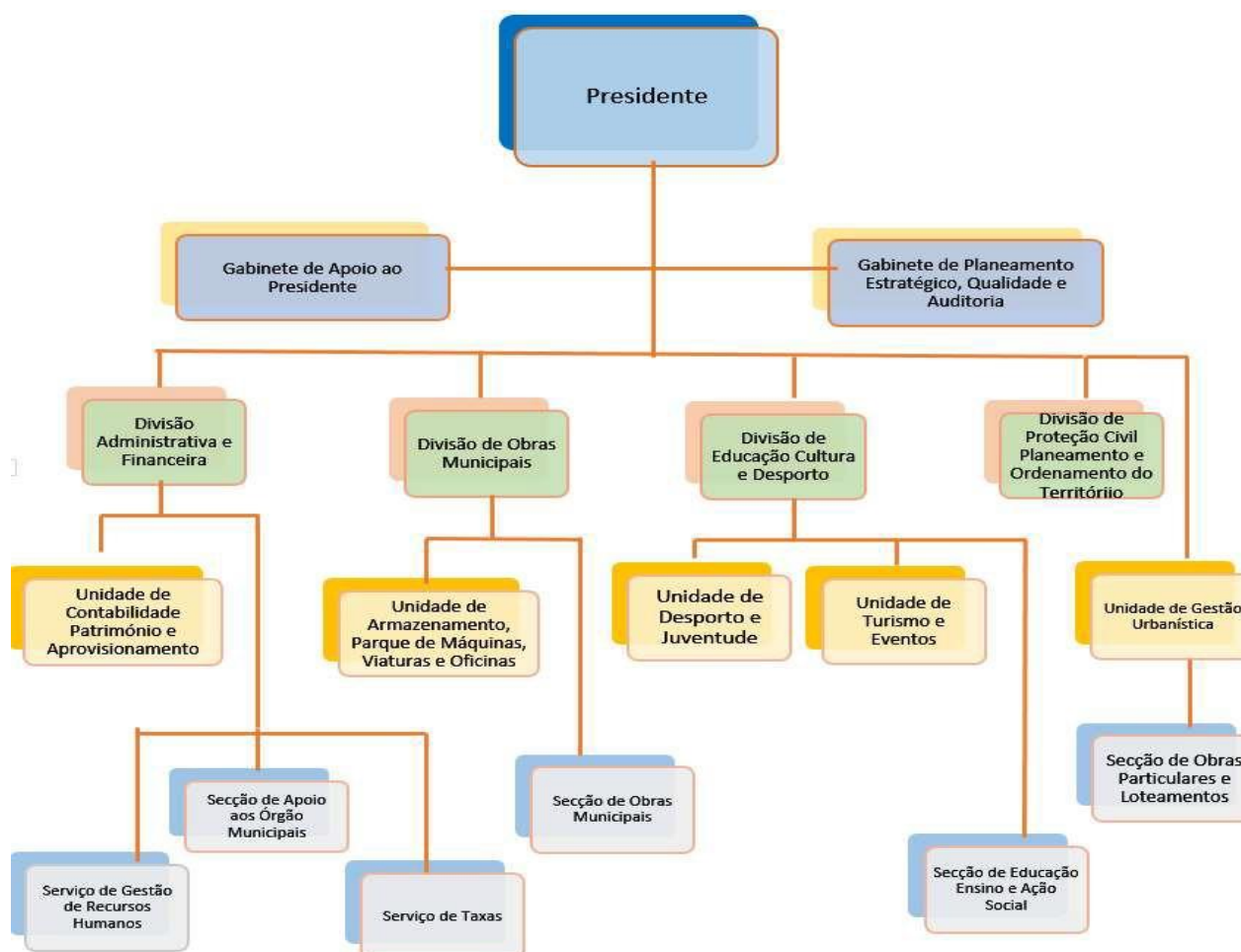
Monitorização do impacto das alterações no planeamento das atividades e nos objetivos definidos, garantindo o alinhamento com as orientações estratégicas do Executivo.

Estas alterações foram integradas no SGQ de forma estruturada, não tendo sido identificado qualquer impacto negativo na conformidade dos processos, mantendo-se assegurada a eficácia e a melhoria contínua do sistema implementado na Câmara Municipal de Mira.

Revisão após a auditoria de concessão e à 20.ª no âmbito da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). O planeamento das atividades e o mapa de objetivos foram elaborados e aprovados em conformidade com o estabelecido nos objetivos estratégicos delineados pelo atual executivo, encontrando-se a sua execução a ser acompanhada e monitorizada de acordo com o previsto

Importa referir que se encontra em curso nova reorganização do organograma da câmara e reestruturação de algumas divisões e serviços. Até que essa reestruturação seja efetuada, mantém-se o organograma que surgiu na sequência da 6.ª alteração ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais do Município de Mira.

ORGANOGRAMA CMM



A Divisão Administrativa e Financeira reportou as seguintes alterações ao SGQ:

Recursos: Por razões de natureza estrutural e de gestão do espaço físico, foi ajustada a afetação de gabinetes, passando a coexistir no mesmo espaço físico, serviços distintos, sem alteração dos respetivos processos de trabalho.

Estruturais: No âmbito da reorganização funcional do serviço, procedeu-se à reconfiguração dos postos de trabalho, com vista à otimização do espaço físico, melhoria das condições de trabalho e reforço da eficiência operacional.

Processuais:

- Elaboração de minuta de propostas à reunião de Câmara no âmbito dos processos de aquisição de imóveis dos terrenos do Parque Verde da Lagoa.
- Alterações das minutas de ofícios do processo de responsabilidade civil extracontratual;

- Elaboração de minuta de informação no âmbito da emissão de declarações de possível renúncia aos prazos previstos pelo artigo 76.º do CIMI, para efeitos de emissão de parecer e despacho superior.

Novos/Alteração de Procedimentos: Não houve alterações nem introdução de novos procedimentos no âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade.

Novos/Alteração de Documentos: Não houve alterações nem introdução de novos documentos no âmbito do Sistema de Gestão de Qualidade.

Do **Serviço de Taxas e Licenças**, para além do atendimento presencial, foram ainda reforçados outros métodos de atendimento tais como telefone e correio eletrónico que, em termos globais, considera-se ter verificado uma melhoria na qualidade, na eficiência e na acessibilidade dos serviços, beneficiando os cidadãos e o serviço.

Com o objetivo de assegurar e disciplinar o desenvolvimento da atividade administrativa do serviço, otimizar os procedimentos internos em conformidade com as políticas e legislação em vigor, de modo a aumentar a eficiência e a produtividade e diminuir a ocorrência de erros, estão a proceder à alteração e elaboração de vários procedimentos e requerimentos.

Tendo ainda em conta a necessidade de promover os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do serviço e do sistema de gestão da qualidade, foram afetos meios humanos e técnicos para a execução dos processos, nomeadamente foi melhorado o espaço físico, foi reorganizado o pessoal do serviço e foram disponibilizadas novas ferramentas digitais, nomeadamente no que diz respeito às Feiras. Contudo, no início do ano de 2025, verificou-se a saída de um recurso humano que foi alocado a outro serviço.

Posto isto, verifica-se novamente a necessidade de afetar mais um recurso humano ao serviço de taxas e licenças.

Do **Serviço de Ação Social** foram reportadas as seguintes alterações ao SGQ:

- Foram alterados os procedimentos do serviço de ação social em virtude de alteração da legislação em vigor e da transferência de competências no âmbito da ação social, designadamente: **tarifa especial de água; atendimento/acompanhamento social; habitação; apoio de emergência.**
- O serviço tem adaptado as práticas em conformidade com a legislação em vigor.
- Foram atualizados e implementados três instrumentos regulamentares: Lotes da Videira Norte, venda dos **Lotes 25 e 33** de Carromeu e atribuição de Bolsas de estudo ao Ensino Superior.
- Necessidades de Recursos:
 - Reforço da equipa no âmbito da habitação social com mais um técnico para o processo de

habitação social;

Relativamente à **Unidade de Desporto e Juventude** reportou as seguintes alterações ao Sistema de Gestão:

- Documentos:
 - Ficha de avaliação
 - Alteração ao modelo de ficha de inscrição na PMM
 - Acidente/incidente
 - Organização evento/programa desportivo
- Procedimentos:
 - SDJ 01- Organização e apoio a eventos
 - SDJ 08- inscrições e documentos associados
 - SDJ 09- Higiene e limpeza e documentos associados
 - SDJ 010- cedência das instalações desportivas e documentos associados

Pretendem ainda proceder à elaboração de novo procedimento - ELABORAÇÃO DE CONTRATO-PROGRAMA, PROTOCOLO OU APOIO EXTRAORDINÁRIO

Relativamente à **Unidade de Turismo e Eventos - Posto de Turismo**, chegaram as seguintes alterações ao SGQ:

- **Documentos:** Conforme previsto no plano de trabalho, serão revistos os documentos;
- **Procedimentos:** Está a ser alterado o Procedimento "**Visitas**" e irá ser criado um procedimento novo "**Organização de Atividades**".

Do **Serviço de Recursos Humanos** não foram reportadas quaisquer alterações ao SGQ.

Considerando que apenas uma parte dos Serviços está integrada no Sistema, nomeadamente a DAF; o STL; o SRH; o SAS a UDJ e a UTE - Posto de Turismo, sentiu-se obrigatoriamente a necessidade de incorporar outros Serviços, de modo a uniformizar procedimentos e assegurar uma resposta mais assertiva face às exigências dos munícipes.

Deste modo, em 2024 o responsável pelo SGQ iniciou um processo de integração de novos serviços, aos quais aderiram prontamente o AM (Arquivo Municipal); a BMM (Biblioteca Municipal de Mira); o SAOM-CP (Serviço de Apoio aos Órgãos Municipais) na vertente da Contratação Pública; o PMC (Parque Municipal de Campismo) e DOM (Divisão de Obras Municipais).

Na impossibilidade prática de reunir com a frequência desejada com todos os colaboradores dos Serviços, foi designado um representante de cada Serviço passando este a ser o responsável e

representante do Serviço em reuniões futuras. Este representante ficou também incumbido de transmitir aos colegas de Serviço os passos a dar e as tarefas a desenvolver, após cada reunião realizada com o responsável pelo SGQ.

Entretanto, em 2025 com a entrada para a aposentação da responsável do SAOM-CP (Serviço de Apoio aos Órgãos Municipais) ficou decidido não integrar esse serviço até haver meios humanos para afetar a esse mesmo serviço.

Estes novos Serviços passaram igualmente a participar nas reuniões periódicas de acompanhamento.

Neste momento (ano de 2026) os novos Serviços a integrar o SGQ encontram-se na fase de avaliação de integração, considerando-se aptos para uma integração plena a partir da 3ª fase do Plano de integração. Dado estarem a proceder de acordo com as exigências do Sistema, procedendo à elaboração de objetivos e análises SWOT, à análise de Riscos e oportunidades e elaboração de Procedimentos e documentos de acordo com as normas e requisitos do SGQ.

A integração dos novos Serviços foi planeada e executada conforme a seguir se descreve:

PLANO PARA INTEGRAÇÃO DE NOVOS SERVIÇOS NO SGQ

INTRODUÇÃO:

A Câmara Municipal de Mira aderiu ao SGQ em 2007 procurando promover culturas de qualidade que as distingam entre os pares. Paulatinamente o SGQ foi-se estendendo a vários Unidades e Serviços da organização. No entanto, durante este período de tempo, alguns serviços, como o caso da BMM, por contingências várias, deixaram de participar, enquanto o Parque Municipal de Campismo, por exemplo, nunca chegou a fazer parte do SGQ.

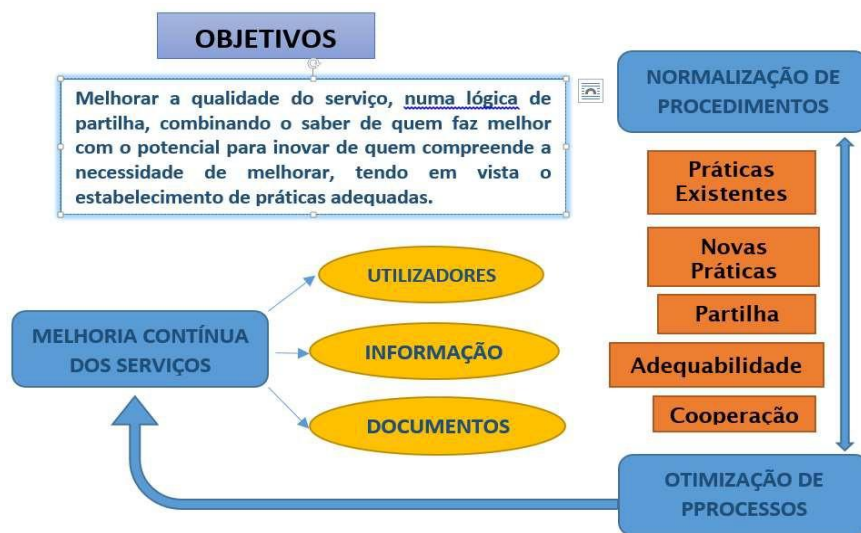
O responsável pelo SGQ, notando esta lacuna, promoveu reuniões com os serviços em causa, os quais mostraram grande abertura para a integração, nos casos do Parque Municipal de Campismo, da

DOM e SAOM (contratação Pública) e reintegração, no caso da BMM.

Considerando que os Documentos, os Procedimentos, os Métodos de Trabalho e a Abordagem de Processos, se encontravam desatualizados ou obsoletos, ou nem sequer existiam, considerando tratar todos estes Serviços como se estivessem agora a iniciar a sua integração no SGQ, mesmo no caso da BMM.

O presente Plano de Trabalho tem como objetivo apresentar, de forma estruturada e sistematizada, o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, na reintegração do Arquivo Municipal (AM); a Biblioteca Municipal de Mira (BMM); Serviço de Apoio aos Órgãos Municipais, na parte da contratação Pública (SAOM); Parque Municipal de Campismo (PMC) e Divisão de Obras Municipais (DOM).

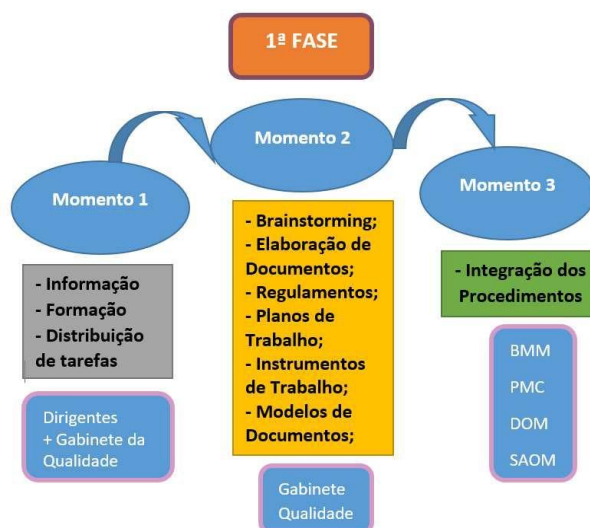
Tendo em conta o descrito anteriormente, foi delineado um Plano de Trabalho, uma calendarização, bem como reuniões de trabalho e acompanhamento com os respetivos Serviços. Esse trabalho de integração deverá ser elaborado de acordo com a apresentação que se segue:



DESCRIÇÃO:

A implementação do SGQ à BMM; PMC; SAOM e DOM foi delineada por fases, sendo que a cada fase corresponde um conjunto de operações.

1.ª Fase - A primeira fase dos trabalhos encontra-se em curso em alguns casos e decorre em três momentos consecuentes:



1º Momento - Sessão de informação, que reúne os funcionários da (BMM; PMC; DOM e SAOM) com o responsável pela SGQ, para sensibilização sobre o processo de gestão da qualidade, definição das áreas de intervenção, distribuição de tarefas em função das necessidades e verificação de metodologias, procedimentos e documentos de trabalho;

2º Momento - Brainstorming, elaboração de novos instrumentos de trabalho, nomeadamente Análise SWOT e Objetivos, de acordo com as metodologias definidas e a estrutura documental aprovada pelo SGQ;

3º Momento - Integração de instrumentos antigos no novo sistema, com a consequente reformulação. A integração dos instrumentos de trabalho produzidos obedece a um esquema previamente definido e estruturado da seguinte forma:

- Elaboração/Revisão (AM;BMM; PMC; DOM e SAOM)
- Validação da Estrutura e Codificação (Gabinete da Qualidade)
- Aprovação (Dirigente)
- Colocação dos Documentos no SGQ (Responsável do SGQ)
- Divulgação à Comunidade (Dirigente)
- Aplicação (AM; BMM; PMC; DOM e SAOM)

2ª Fase - A segunda fase dos trabalhos concretiza-se em três momentos distintos e complementares:



1º Momento - Integração no funcionamento da AM; BMM; PMC e DOM dos princípios subjacentes ao SGQ e dos instrumentos de trabalho entretanto criados, considerando a cadeia documental, previamente estabelecida;

2º Momento - A avaliação do sistema por intermédio da avaliação da aplicação dos instrumentos de trabalho;

3º Momento - Eliminação, substituição e/ou reformulação dos instrumentos de trabalho, considerando a experiência entretanto adquirida com a aplicação dos mesmos.



3ª Fase (momento atual) – **Avaliação** do SGQ no AM;BMM; PMC e DOM.

Esta fase é transversal a todo o SGQ e efetua-se num modelo de avaliação contínua do sistema. Considerando o que atrás foi dito, a implementação do SGQ no AM;BMM; PMC e DOM estará completa, tendo sido incorporada no sistema de funcionamento de forma natural, sem turbulência. Tal significa, que o sistema já foi assimilado e integrado no funcionamento normal desses Serviços, e que estes continuam, sempre que necessário, a elaborar novos instrumentos de trabalho, de forma permanente, avaliando os que estão em vigor, em prol de um princípio fundamental, que é o da **melhoria contínua dos serviços**.

1.6. Revisões Anteriores

Da última revisão/balanço, e no que se refere às sugestões de melhoria e propostas apresentadas, ao analisar a sua concretização verifica-se o seguinte:

- Elaboração de um Plano de Trabalho, que foi enviado a todos os Serviços, contendo uma síntese das atividades do final do ano de 2024 e todo o ano de 2025 se mantém com as alterações efetuadas para cada Serviço. Este Plano de Trabalho serve como cronograma e visa sobretudo facilitar a participação dos Serviços nas Reuniões de Acompanhamento do SGQ; (anexo 1)
- Foi também elaborado um dossiê para cada Serviço do SGQ, com um Índice comum a todos os Serviços e uma Ficha de Processo, contendo a caracterização de cada Serviço (ANEXOS 2 e 3);
- Foi solicitada a revisão das análises SWOT a todos os Serviços, contendo as **Definições**, que muito contribuem para a melhor compreensão das mesmas, dado que as análises anteriores eram muito genéricas;
- Foram solicitados o acompanhamento dos objetivos de 2025 e respetivas taxas de concretização em quatro reuniões de acompanhamento, e elaboração dos objetivos para 2026;
- Foi solicitado o envio das matrizes de Riscos e Oportunidades de 2025 com os resultados de eficácia e novas matrizes para 2026;
- Foi solicitado a avaliação de satisfação de utentes a todos os serviços ligados ao SGQ.
- Foram alterados os procedimentos do serviço de ação social em virtude de alteração da legislação em vigor e da transferência de competências no âmbito da ação social;
- Foram ainda alterados Procedimentos na UDJ;

Tendo em linha de conta o interesse demonstrado pelos Serviços, foi solicitada uma ação de Formação sobre "**A GESTÃO DA QUALIDADE - NORMA ISO 9001:2015**" que se realizou no dia 22 de janeiro de 2025 na qual se inscreveram 28 trabalhadores de todos os Serviços, com os seguintes conteúdos:

1. A Gestão da Qualidade na Câmara Municipal de Mira
2. ISO - Organização Internacional de Normalização (International Organization for

Standardization}

3. A história da ISO 9001 até 2015
4. Principais Alterações na ISO 9001
5. A adoção da estrutura de alto nível - Anexo SL
6. A norma NP EN ISO 9001:2015
7. Exercícios de interpretação e aplicação

Também os serviços que pretendem integrar o SGQ se mostraram interessados em participar em formação sobre a Qualidade. Neste sentido, foi realizada uma segunda ação de formação sobre o **"Sistema de Gestão da Qualidade - Extensão Segundo a norma NP EN ISO 9001:2015"** para os dias 22 e 23 de janeiro à qual aderiram 13 trabalhadores destes Serviços e abordou os seguintes conteúdos:

1. O Manual da Organização no Âmbito do SGQ;
2. Estrutura de suporte ao SGQ;
3. Extensão do SGQ a todos os serviços da Câmara Municipal de Mira:
 - 1 - Divisão Administrativa e Financeira {DAF}: Património e Aprovisionamento (UCPAA); Gestão de Recursos Humanos {SGRH};
 - 2 - Divisão de Obras Municipais (DOM): Armazenamento e Parque de Máquinas, Viaturas e Oficinas (UAPVO); Execução de Obras Municipais (SEOM); Serviço de Taxas (STAX);
 - 3 - Divisão de Educação, Cultura e Desporto (DEC): Desporto e Juventude (UDEJU); Turismo e Eventos (UTUEV); Educação, Ensino e Ação Social (SEAS);
 - 4 - Proteção Civil, Planeamento, Ordenamento e Ambiente (DPA);
 - 5 - Unidade de Gestão Urbanística (UGEUR); Obras Particulares e Loteamentos (SOPL);
 - 5 - Planeamento, Estratégia e Gestão da Qualidade
4. Mapeamento dos Processos no âmbito do SGQ, considerando todos os serviços;
5. Lista de Procedimentos e outros documentos identificados como necessários
6. Implementação do SGQ em todos os serviços da Câmara Municipal de Mira
7. Planeamento das ações a desenvolver

Para 2026 está prevista nova ação de Formação no âmbito do SGQ.

1.7. Avaliação do SGQ

Após a avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) implementado na CMM e tendo em consideração os dados recolhidos ao longo do período em análise, conclui-se que o sistema continua a demonstrar um desempenho consistente e alinhado com os princípios e orientações definidos pela gestão. De acordo com os resultados obtidos, o SGQ mantém-se adequado às necessidades da organização, relevante para o cumprimento da sua missão institucional e eficaz na concretização dos objetivos estratégicos e operacionais definidos. Paralelamente, evidencia também níveis satisfatórios de eficiência, contribuindo para uma melhor gestão dos recursos e para a melhoria contínua dos processos internos.

Importa salientar que o sistema permanece plenamente alinhado com a estratégia organizacional, assegurando que as atividades e decisões organizacionais se encontram orientadas pelas diretrizes estratégicas estabelecidas. Neste contexto, os resultados analisados demonstram que os mecanismos de planeamento, monitorização e avaliação implementados no âmbito do SGQ têm permitido acompanhar de forma sistemática o desempenho da organização, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria e o reforço das boas práticas institucionais.

De igual modo, verifica-se que o SGQ continua a responder de forma adequada às exigências normativas aplicáveis, garantindo o cumprimento dos referenciais de qualidade que orientam o funcionamento da organização. A análise efetuada demonstra que a CMM tem conseguido alcançar, e em muitos casos superar, a maioria das metas e objetivos previamente definidos, o que evidencia o compromisso da autarquia com a melhoria contínua dos seus serviços e com a satisfação das necessidades das partes interessadas.

No que respeita ao enquadramento estratégico estabelecido para o período 2021-2025, constata-se que os objetivos e orientações estratégicas definidos têm vindo a ser progressivamente concretizados. O acompanhamento regular dos indicadores de desempenho permite avaliar de forma objetiva o grau de cumprimento das metas estabelecidas, constituindo uma ferramenta essencial para apoiar a tomada de decisão e para garantir a transparência na gestão das atividades municipais.

Assim, após a recolha, tratamento e análise dos indicadores relacionados com as diferentes partes interessadas — incluindo cidadãos, colaboradores, entidades parceiras e demais intervenientes relevantes — foi possível obter uma visão global do desempenho organizacional. Esta análise permitiu igualmente avaliar o nível de cumprimento das metas estratégicas e operacionais definidas para a autarquia, confirmando que as ações implementadas têm contribuído de forma positiva para a concretização dos resultados pretendidos.

Em síntese, os dados analisados reforçam a conclusão de que o Sistema de Gestão da Qualidade da CMM continua a desempenhar um papel fundamental na consolidação de uma cultura organizacional orientada para a qualidade, a eficiência e a melhoria contínua. O sistema revela-se, assim, um instrumento essencial para apoiar a gestão estratégica da autarquia, assegurando que as suas atividades se mantêm alinhadas com os objetivos institucionais e com as expectativas das partes interessadas. Desta forma, contribui para um serviço público cada vez mais eficaz e orientado para a criação de valor para a comunidade.

1.7.1. Objetivos

Foi utilizado o Mod. GAQ.005.10 e definidos os prazos e iniciativas para os concretizar. A monitorização foi efetuada de acordo com os prazos e definidos em cada processo, conforme o Plano de Objetivos dos Serviços para 2025.

Foram realizadas cinco reuniões de acompanhamento do SGQ, quatro das quais, tendo como ponto da Ordem de Trabalhos, o acompanhamento dos objetivos: em 30 de janeiro (Apresentação dos objetivos para 2025); 23 de março; em 24 de junho; em 23 de setembro e em 16 de dezembro de 2025. Nesta última reunião foi efetuado o encerramento e avaliação final dos objetivos de 2025.

Atendendo aos constrangimentos decorrentes das últimas eleições autárquicas, que implicaram a elaboração dos objetivos estratégicos apenas no início de 2026, solicitámos aos serviços que os objetivos operacionais para 2026 fossem apresentados apenas na reunião marcada para 03 de fevereiro de 2026.

Para além das ações atrás referidas, e quando não é possível efetuar essas reuniões presencialmente, é solicitado o ponto de situação aos serviços e informada a Gestão de Topo,

através de informação interna.

Além destas reuniões periódicas, foram realizadas três rondas de reuniões setoriais com todos os serviços ligados ao SGQ e com os serviços que estão em fase de integração no sistema.

Para além das ações atrás referidas, sempre que não é possível realizar estas reuniões presencialmente, é solicitado aos serviços um ponto de situação, sendo a Gestão de Topo informada através de informação interna.

- Definição, documentação e atualização de processos e procedimentos;
- Tratamento de Não Conformidades e Oportunidades de Melhoria;
- Monitorização de indicadores;
- Eficácia das ações para tratar os riscos e oportunidades;
- Análises SWOT
- Avaliação de Satisfação de Utentes;
- Avaliação de Fornecedores;
- Oportunidades de Melhoria;
- Necessidades de Recursos;
- Alterações ao SGQ.

Seguem os objetivos de 2025, as respetivas metas e planos de ação, bem como o acompanhamento dos mesmos:

 OBJETIVOS DA QUALIDADE 2025 METAS / PLANOS DE ACÇÃO				Acompanhamento dos objetivos												
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Resp.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
GT	Com. / Inf.	1. Diminuir o nº de anos de atraso no arquivo dos processos referentes aos Órgãos Autárquicos;	Nº de anos em atraso	3 anos	1	0	1. Levantamento e análise dos processos a enviar; 2. Envio de processos para arquivo.	Existentes	Dez/25	Gestão de Topo + Ent. externas		70%	85%	90%	100%	
		2. Facilitar o acesso à página institucional do Município na internet	Nº de acessos	76 276 Utilizad ores em 2023	80 000 Utilizad ores em 2024	no mínimo 90.000	1. Analisar o conteúdo e estrutura disponível no site; 2. Se necessário, redefinir conteúdos e estrutura; 3. Proposta de reestruturação; 4. Reestruturação do site.	Existentes	Dez/25	G.T. +Particul. +UGU +DPCPO A		90%	100%	100%	100%	
	Plan.	1. Obtenção de financiamento comunitário para novos projetos	Nº de candidaturas aprovadas	5 em 2023	3 em 2024	3	-1. Elaboração de candidaturas; 2. Submissão de candidaturas; 3. Aprovação: com o valor a atingir para 2024 de 2 candidaturas.	Existentes	Dez/25	Vereador a Madalena + Chefe DAF + T. arquivo		50%	70%	90%	100%	
		2. Promover captação de novos investimentos	Nº de Unidades fixadas	2 em 2023	2 em 2024	2	1. Reunião com investidores; 2. Alienação de Lotes.	Existentes	Dez/25	Executivo + G.T. + Chefias + serviços		30%	100%	100%	100%	
	Rec	1. Melhorar as infraestruturas Municipais	Nº de infraestruturas melhoradas	1	2	mínimo 3	1. Análise e decisão sobre a necessidade de revisão e criação de novos planos de manutenção; 2. Revisão/criação de Planos de manutenção; 3. Implementação dos Planos de manutenção. Os planos de manutenção encontram-se em fase de elaboração/ conclusão	Existentes	Dez/25	Executivo + G.T. + Chefias + serviços		40%	60%	90%	100%	
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump

	Júr. / Adm	Organização e numeração de processos do serviço de Contencioso (S1, S2, S3, O2, O3, T1, T2, T3 e T4)	N.º de processos a organizar e numerar	24	24	30	1 Levantamento e análise de processos a organizar e numerar; 2 Organização e numeração de pasta física e digital de processos do contencioso.	Existentes	Dez/25	DAF- A Adm. Gabinete de Apoio ao Presidente + Outros + Serviços	30 100%	30 100%	30 100%	30 100%	100%	
		Reduzir 60 documentos pendentes no MyDoc no serviço da área administrativa entre 2017 e 2024. (S1, S2, S3, W1, W2, W3, W4, O1, O2, T1)	Nº de documentos pendentes no MyDoc no serviço da área administrativa entre 2017 e 2024	N/A	N/A	60	1. Extração da lista de documentos existentes no Mydoc; 2. Levantamento e análise da tipologia dos documentos. 3. Encaminhamento dos documentos cuja gestão do procedimento cabe a outra divisão/serviço; 4. Arquivamento após a verificação da conclusão do processo a que os documentos deram origem.	Existentes	Dez/25	Área Jurídica + Divisão Administrativa e Financeira + Outros Serviços	0%	%	60 100%	60 100%	100%	
		Reduzir 60 documentos pendentes no MyDoc no serviço da área jurídica entre 2017 e 2024. (S1, S2, S3, W1, W2, W3, W4, O1, O2, T1)	Nº de documentos pendentes no MyDoc no serviço da área jurídica entre 2017 e 2024	N/A	N/A	60	1. Extração da lista de documentos existentes no Mydoc; 2. Levantamento e análise da tipologia dos documentos. 3. Encaminhamento dos documentos cuja gestão do procedimento cabe a outra divisão/serviço; 4. Arquivamento após a verificação da conclusão do processo a que os documentos deram origem.	Existentes	Dez/25	Área Jurídica + Divisão Administrativa e Financeira + Outros Serviços	0%	0%	0%	60 100%	100%	
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump.
DAF	STL	Remeter para o Arquivo Municipal os documentos arquivados no serviço de taxas e licenças, relativamente aos anos de 2022 e 2023	N.º Pastas	0	38	38	1 - Levantamento do nº de pastas. 2 - Elaboração das guias de remessa e autos de entrega da cada pasta identificada.	Existentes	Mai/25	Expediente		100%	100%	100%	100%	
		Inserir no Portal da Autoridade Tributária as Certidões de Dívida relativamente ao ano de 2025.	N.º Certidões	N/A	N/A	100% dívidas identificadas de cada trimestre do ano 2025.	1 - Emissão das Certidões de Dívida; 2 - Criação dos processos de Execução Fiscal My Doc; 3 - Inserir no Portal de Autoridade T.	Existentes	Dez/25	Execuções fiscais		0%	0%	28,48%		28,48%

Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
DAF	SRH	Revisão do Regulamento interno de assiduidade e pontualidade	Percentagem de artigos revistos (%)	0	0	1	Reuniões com chefias, análise das normas atuais, elaboração de proposta de revisão	Existentes	Dez/25	SRH		50%	80%	80%		80%
		Revisão/atualização dos procedimentos / RH para adaptação a novas tecnologias	N.º procedimentos em RH	0	0	4	Revisar regulamentos e atualizar conforme a legislação vigente.	Existentes	Dez/25	SRH		35%	70%	70%		70%
		Garantir a atualização completa dos dados pessoais dos colaboradores	Percentual de dados atualizado	50%	65%	85%	Lançar campanha interna para revisão e atualização de dados através de circular	Existentes	Dez/25	SRH		75%	85%	89%		89%
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
DECD	SAS	Garantir um melhor acompanhamento das famílias e atualização dos respetivos processos (S4, S5, S6, S7, S8, O1, O2, O5, W3, T3, T5, T6, T7, T8)	Nº de visitas domiciliárias	0	40	no mínimo 45	1. Atendimento presencial dos munícipes 2. Registo e atualização do processo 3. Realização da visita domiciliária e registo da mesma	Existentes	Dez/25	G.T. + Chefe da DECD + técnicas do serviço de ação social + munícipes	55%	100%	200%	300%	300%	
		Melhorar as condições habitacionais das famílias em situação de vulnerabilidade social no âmbito da estratégia Local da Habitação (S1, S5, S7, O1, O3, O5, W2, W3, T2, T3, T4, T7)	Nº de habitações a intervir	0	0	no mínimo 3	1. Análise da lista definitiva dos beneficiários diretos 2. Articulação com a empresa externa responsável pelo processo de candidatura 3. Acompanhamento do agregado familiar no âmbito da intervenção efetuada	Existentes+Orçamentos	Fev/2025	G.T. + Chefe da DECD + técnicas do SAS + munícipes + consultoria	80%	80%	80%	82%		82%
		Promover uma cultura de não violência, de direitos humanos, de igualdade e não discriminação (S7, O1, O3, O4, O5, T9, T1, T2, T4, T6, T8)	Nº de medidas implementadas do PMIND	4	5	no mínimo 5	1- Definição das atividades a implementar em reunião 2- Planificação das atividades 3- Aprovação do Plano de Ação no CLAS 4- Execução das atividades	Existentes	Fev/2025 Mar2025 Dez/25	CMM EIVL; Centro de Formação "Beira Mar"; CIG; Agr. E.Mira	35%	37%	60%	67%		67%
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump

DECD	UTE – Posto Turismo	<i>Melhorar a atratividade do Destino Mira S5, S7, S8, O1</i>	Iniciativas realizadas fora da época balnear	3	3	4	- Ações de divulgação do destino fora da época sazonal; - Ações de divulgação do Destino Mira, sustentável; - Ações de notoriedade, projetos e iniciativas intermunicipais e regionais; - Eventos de maior afluência fora da época alta;	Existentes	Dez/25	Equipa do Museu + UTE		75%	95%	100%	100%	
		<i>Aumentar as parcerias com agentes privados do setor turístico S7, O3, O4</i>	Parcerias estabelecidas	2	2	3	- Ações de divulgação do destino Mira fora da época sazonal; - Ações de notoriedade, projetos e iniciativas intermunicipais e regionais; - Ações de marketing orientadas para promoções comerciais fora da época alta; - Ações de divulgação de pacotes turísticos;	Existentes	Dez/25	Equipa do Museu + UTE		90%	100%	100%	100%	
		<i>Melhorar a competitividade da oferta turística S2 e S5</i>	Iniciativas realizadas fora da época balnear	0	0	3	- Ações de formação e sensibilização junto do tecido empresarial.	Existentes	Dez/25	Equipa do Museu + UTE		100%	100%	100%	100%	
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
DECD	UDJ	<i>Número de contratos programa efetuados com associações,</i>	Numero de contratos programa				1 – Elaboração de propostas 2 – Análise 3 – Deliberação					75%	75%	100%	100%	
		<i>Elaboração de protocolos com empresas sediadas no município,</i>	Número de protocolos				1 – Elaboração de protocolos 2 – Análise 3 – Deliberação 4 – Aplicação					100%	100%	100%	100%	
		<i>Redução do consumo dos produtos de limpeza na sua utilização</i>	Lixívia; Lavanda; Clorogel.	100 130 100	100 120 100	90 100 90	1 – Sensibilização dos colaboradores					25%	75%	75%		75%
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
DAF	AM	Higienização de pastas no Depósito do Arquivo Histórico	25 pastas	0	0	25	- Contabilizar número de pasta e número de livros de registo no Depósito do Arquivo Histórico; - Definir critérios de higienização; - Definir ciclo de higienização.	Existentes	Dez/25	Equipa AM + DAF		100%	100%	100%	100%	

		Digitalização dos requerimentos anteriores a 1945 inseridos no Fundo Documental do Cemitério Municipal.	50 requerimentos	0	0	50	- Contabilizar o número de requerimentos; - Definir critérios de digitalização.	Existentes	Dez/25	Equipa AM + DAF		100%	100%	100%	150%		
		Elaboração de um espaço exclusivo do Arquivo Municipal no site do município acessível a todos os cidadãos	1	0	0		- Elaboração do texto de apresentação do serviço de Arquivo em cooperação com o Gabinete de Comunicação; - Promoção de Publicidade na página do Município.	Existentes	Dez/25	Equipa AM + DAF		0%	0%	0%	0%	0%	
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump	
DECD	BMM	Aumentar o número de participantes nas atividades propostas pela Biblioteca às famílias	nº presenças nas atividades	0	58	96	Rotatividade de horário dos funcionários Planificação de novas atividades	Existentes	Dez/25			100%	100%	100%	100%		
		Aumentar o número de utilizadores da Biblioteca	Contagem presenças semanal	0	4726/ano	4820	Alargar o horário de funcionamento ao Público da Biblioteca Municipal	Existentes	Dez/25		0%			100%	100%		
		Disponibilizar a imagem de capa das obras pertencentes ao espólio da biblioteca no BiblioNet	BiblioNet	0	21632	1216	Digitalização das capas dos documentos recentes existentes na Biblioteca	Existentes	Jan a Dez/25		0%	0%	0%	0%			0%
		Aumentar o número de utilizadores do espaço infanto-juvenil		0	344/Ano	430	Elaboração de proposta para aquisição mobiliário adequado à renovação o espaço infanto juvenil	Apoio CMM	Dez/25		0%		100%	100%	100%		
Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump	
	UTE - Parque de Campismo	Aumentar o nº de dormidas	Nº de dormidas ao longo do ano	53699	61795	64885	Melhoria das condições dos alveolos; Recuperação de alveolos daifcados; Melhoria das instalações sanitárias e dos equipamentos.	Existentes	Dez/25	Coordenador e Equipa Parque Campismo	191 3.38%	9430 14.53%	54972 84,72%	65758 100%	100%		
		Nº de reclamações / 10.000 clientes	<2 reclamações / 10000 clientes	6	3	3	Práticas instituídas. Atuar de acordo com o que foi estabelecido no regulamento interno e regras do parque.	Existentes	Dez/25	Coordenador e Equipa Parque Campismo	100%	100%	1 100%	2 100%	100%		

Área	Serviço	Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor Atual	Valor Atingir	Ações	Meios	Prazos	Respons.	% 25/3	% 24/6	% 23/9	% 16/12	Cumpriu	Não cump
DOM	DOM	1. "Diminuir o prazo de resposta a requerimentos de pedidos de abertura de Vala para Fornecimento de energia elétrica".	Número de ofícios de resposta no prazo inferior a 8 dias, após despacho Superior	10	8	5	1. Elaboração de ofício resposta imediatamente após despacho superior	Existentes	Dez/25	Anabela Ferreiro Filomena Brito		21 60,60%	48 58,70%	59 50,84%		59 50,84%
		2. "Redução do prazo de abertura de procedimentos de concurso de Consulta prévia, após decisão do órgão competente".	Número de concursos abertos com prazo igual ou inferior a 5 dias	10	6	5	1. Envio de convite e peças processuais para empresa a convidar	Existentes	Dez/25	Anabela Ferreiro Filomena Brito		21 80%	24 79%	27 77,77%		27 77,77%
		3. "Redução do prazo de comunicação da adjudicação, concursos Ajuste Direto, após decisão do órgão competente".	Número de adjudicações com prazo igual ou inferior a 5 dias	9	6	5	1. Envio de ofício de adjudicação imediatamente após decisão do órgão competente	Existentes	Dez/25	Anabela Ferreiro Filomena Brito		20 90%	22 86%	23 60%		23 60%

1.7.2. Indicadores de Desempenho dos Processos

O desempenho dos processos, por norma, é pautado pela **melhoria contínua**. No entanto, por vezes, os Serviços encontram constrangimentos e obstáculos que os ultrapassam, por estarem dependentes de despacho superior, de parecer de entidade externa, de outros serviços ou da entrega de documentos por parte dos utentes, o que poderá originar incumprimento de alguns prazos.

Essa morosidade de procedimentos dificulta e pode mesmo impedir a concretização de um determinado objetivo, acabando este por transitar naturalmente para o ano seguinte.

Ainda relativamente ao desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços, de uma forma geral os processos decorrem conforme definido nos respetivos procedimentos, as Não Conformidades não sendo sanadas, os objetivos são definidos de acordo com as responsabilidades e tarefas de cada Serviço, conforme a *Política, Missão e Objetivos Estratégicos da Gestão de Topo*, datada de 14-02-2024 conforme o seguinte quadro, que serviu para orientar os Serviços na elaboração dos seus próprios objetivos da Qualidade:

Foram identificados como pontos fortes o Atendimento de proximidade ao munícipe; SGQ no Serviço; Espírito de abertura à Inovação e Mudança dos procedimentos e Novas ferramentas digitais, e como pontos fracos as Constantes alterações legislativas; Dependência de outras entidades externas; Certificação parcial dos serviços na norma ISO 9001; Falta de uma cultura de planeamento pró-ativo e Ajustar um mecanismo de transmissão de conhecimento entre trabalhadores.

Já as questões externas podem também influenciar a capacidade da organização de atingir as suas metas e resultados pretendidos, mas que não estão sob o controle da organização. Aqui foram identificadas algumas oportunidades, nomeadamente a Localização Geográfica; Desenvolvimento de trabalho colaborativo com diversas entidades e Associativismo dinamizador no âmbito cultural com a organização de um número significativo de eventos por ano. Quanto às ameaças foram identificadas quatro: alterações legislativas frequentes; espírito de abertura à inovação e mudança; dependência de outras entidades e constrangimentos orçamentais.

Tendo em conta que os munícipes têm vindo a rejeitar claramente o preenchimento de inquéritos de satisfação em suporte de papel, seja por entenderem tratar-se de um desperdício de recursos que afetam o ambiente, seja também pelo tempo que perdem no seu preenchimento.

Tendo ainda em conta, que o modelo de avaliação único para todos os serviços (Mod GAQ 006.09), não salvaguardava as especificidades de cada um dos serviços, decidiu-se alterar o sistema de avaliação de satisfação de utentes a partir de 2024.

Assim, optou-se por um modelo de avaliação contínua através de um processo simplificado, automático e acessível ao público, no qual cada utente poderá manifestar o seu grau de satisfação, com um simples toque em "tablets", colocados estrategicamente nos serviços que trabalham diretamente no atendimento dos munícipes.

Contudo, importa reconhecê-lo, este processo para alteração da avaliação de satisfação de utentes, arrastou-se demasiado no tempo, suscitou indefinições e dúvidas, que criaram dificuldades na sua implementação em tempo útil.

Face ao que foi anteriormente descrito, e também porque a DAF não lida diretamente com o público em geral, não existem dados documentados de avaliação de satisfação de utentes, referentes ao ano de 2024, neste Processo.

Não obstante, o facto de não haver qualquer reclamação nesta Divisão, no ano em apreço, e tendo em conta que foram contratados dois juristas para apoio da Divisão, a perceção é de que a DAF não só manteve, mas incrementou o nível de exigência dos Serviços e, como consequência direta, poderá indiciar níveis adequados de satisfação dos utentes em 2024, conforme se comprova no Quadro de *"Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços"*.

DAF – Área Jurídica e Administrativa

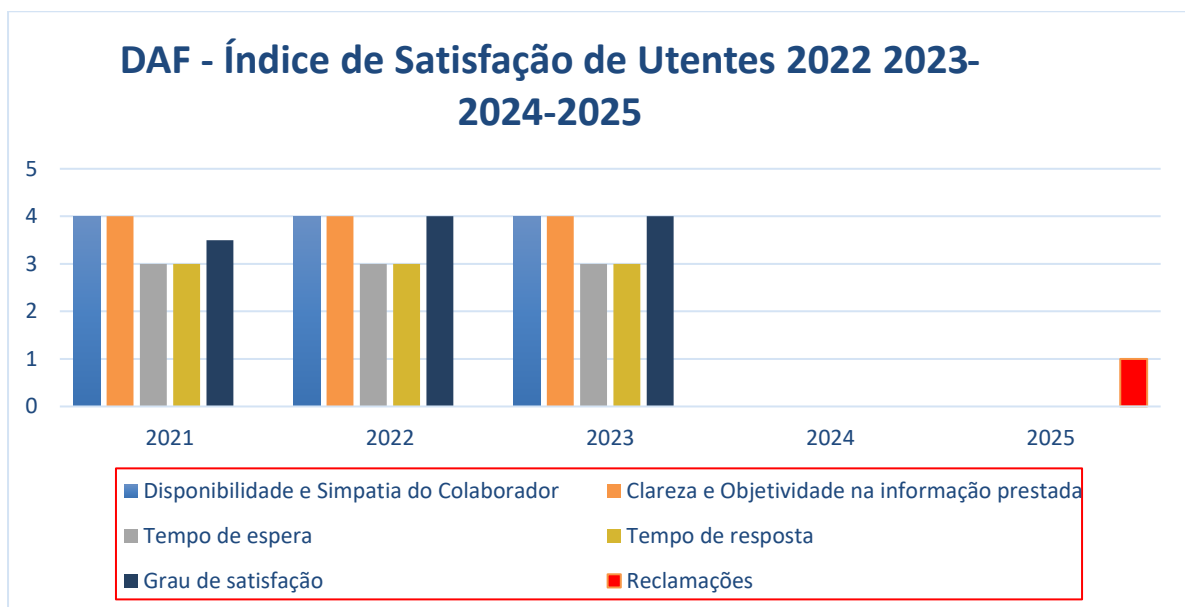
Tendo em consideração as propostas de melhoria apresentadas pela Auditoria Interna, a Área Jurídica e Administrativa procedeu, em 17/09/2025, à alteração do 1.º, 3.º e 4.º objetivos do Sistema de

Gestão da Qualidade.

Assim, o 1.º objetivo que consistia em “facilitar a atuação dos serviços em três procedimentos (novos ou atualizar)”, o 3.º objetivo – “*Elaboração de minuta de contrato de arrendamento e comodato*” – e o 4.º objetivo – “Formação Interna – Dr.ª. Carmen Santos (1 formação interna) e Dr. Nuno Costa (2 ações de formação em CPA)” – foram substituídos pelos seguintes dois novos objetivos:

“Reduzir 60 documentos pendentes no MyDoc no serviço da Área Administrativa, relativos ao período de 2017 a 2024.”, tendo este passado a ser o 2.º objetivo e **“Reduzir 60 documentos pendentes no MyDoc no serviço da Área Jurídica, relativos ao período de 2017 a 2024.”**, traduzindo-se este no 3.º objetivo.

DAF – Área Jurídico – Administrativa - Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	100%	1	158%	1	100%
2	100%	2	100%	2	100%
3	100%	3	75%	3	100%
4		4	100%	4	



N.º de reclamações registadas na Divisão Administrativa e Financeira				
2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	1

*Não existem dados documentados no ano de 2024 e 2025. Contudo, apresentamos uma reclamação no Livros de Reclamações no ano de 2025.

DAF- Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços					
Descrição	Resultados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Elaboração de Pareceres Jurídicos/Informações	13	18	10	89	164
Processos de Responsabilidade Civil	33	14	16	26	17
Elaboração de Procedimentos	0	1	1	4	0
Processo de Contraordenações	28	37	11	103	43
Processo Casa Pronta	NA	NA	43	65	108
Participação MP	12	10	9	33	14

DAF – Serviço de Taxas e Licenças:

DAF – STL – Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	100%	1	40%	1	*
2	100%	2	100%	2	100%
3	100%	3	1,64%	3	28.48%
4		4	100%	4	

* O 1º objetivo: “Otimizar os procedimentos internos em conformidade com as políticas e legislação em vigor, de modo a aumentando a eficiência e a produtividade e diminuir a ocorrência de erro.”, foi retirado do Plano.

Relatório de Avaliação de Satisfação de Utentes: Serviço de Taxas e Licenças relativo a 2025

1. Introdução

O presente relatório insere-se no âmbito do **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** da Câmara Municipal, tendo como objetivo avaliar o desempenho e a satisfação dos utentes relativamente ao atendimento presencial e online do **Serviço de Taxas e Licenças** durante o ano de 2025.

Nota Importante: Em conformidade com as diretrizes definidas em sede de reuniões do SGQ, determinou-se a descontinuidade dos questionários em suporte papel por obsolescência. Estava prevista a implementação de um novo modelo de avaliação via suporte informático (tablet); contudo, uma vez que a transição tecnológica e o novo formulário não foram aplicados superiormente em

tempo útil, a recolha de dados através deste método padrão não ocorreu no período em análise.

2. Metodologia

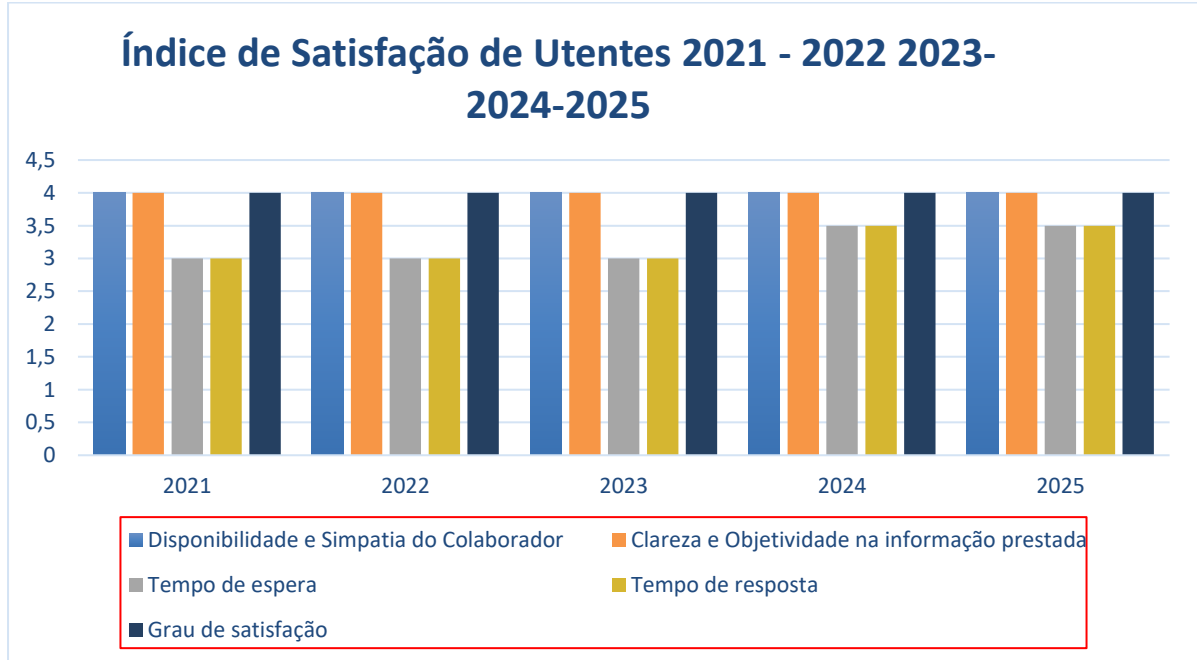
Dada a ausência dos inquéritos de satisfação estruturados, a avaliação de desempenho baseou-se numa **metodologia de análise indireta**. A recolha de dados focou-se nos seguintes canais oficiais:

- Análise do **Livro de Reclamações** (formato físico e eletrónico);
- Monitorização de comunicações espontâneas via **e-mail**;
- Análise de documentos recebidos via **postal (CTT)** e outros suportes em papel.

3. Análise de Reclamações e Elogios

Apesar das condicionantes na recolha proativa de dados, os indicadores de reação dos utentes revelaram-se bastante positivos:

- **Reclamações:** Não se verificou qualquer registo de reclamações no Livro de Reclamações (físico ou digital) especificamente direcionado ao Serviço de Taxas e Licenças no ano de 2025.
- **Elogios:** Em sentido inverso, registaram-se manifestações espontâneas de agrado. Foram recebidos elogios formais ao atendimento prestado, destacando-se o reconhecimento da eficiência e cordialidade da equipa através de mensagens enviadas por e-mail e postais dirigidos ao serviço.



Nº de reclamações registadas					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

Em relação à satisfação de utentes, o Serviço de Taxas e Licenças informou que aguarda pela

implementação do novo modelo de avaliação. No entanto, considera que para além do atendimento presencial, foram reforçados outros métodos de atendimento, tais como telefone e email, o que em termos globais, incrementou a qualidade técnica e a fiabilidade da informação produzida no atendimento dos munícipes.

Considera ainda que os tempos de resposta são adequados, e, o facto de não ter havido reclamações nos últimos anos, confirma essa perceção.

STL - Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços							
Descrição	Classificação MyDoc	Id.Proc. Qualidade	Resultados				
			2021	2022	2023	2024	2025
Licenciamento de Eventos (Recintos improvisados)	450.10.221	PR STL 017 Ed. E	3	24	24	28	39
Licença Especial de Ruído	450.10.215	PR STL 019	10	47	37	47	56
Feiras (Concessão de terrados)	450.10.231	PR STL 08 Ed. F	24	63	90	22	11
Cemitérios (inumações)	710.20.001	PR STL 05 Ed. C	116	104	110	88	90
Inspeções a Ascensores, Montagem de cargas, escadas Mecânicas e Tapetes Rolantes	500.10.300		13	11	15	28	24
Certificado de Registo de Cidadão da U.E	400.10.004		15	31	26	13	24

DAF – Serviço de Recursos Humanos:

DAF – SRH - Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	100%	1	100%	1	80%
2	100%	2	100%	2	75%
3	70%	3	100%	3	100%
4		4		4	

No presente ano o SRH remeteu o seguinte Relatório relativo ao Índice de Satisfação de Utentes que a seguir se transcreve:

SRH - RELATÓRIO DA AVALIAÇÃO DE SATISFAÇÃO DOS UTENTES

A avaliação de utentes da Secção de Recursos Humanos do Município de Mira em 2025 evidencia um nível elevado de satisfação global com o atendimento, com uma tendência positiva para 2026, embora se identifiquem oportunidades pontuais de melhoria na experiência do utente.

Enquadramento da avaliação 2025

- O questionário aplicado avaliou a satisfação dos utentes quanto ao modo de atendimento, qualidade das informações transmitidas e disponibilização de documentos facultativos.
- A escala utilizada foi de 1 a 4, em que 1 corresponde a “Muito Insatisfeito” e 4 a “Muito Satisfeito”.

Resultados globais de satisfação

- No total, foram registadas 31 respostas válidas, das quais 2 correspondem ao grau de satisfação 2 e 29 ao grau de satisfação 4.
- Não se registaram respostas nos níveis 1 (“Muito Insatisfeito”) nem 3 (“Satisfeito”), o que indica uma concentração da perceção dos utentes nos extremos positivo e ligeiramente insatisfeito.

Interpretação dos resultados

- A predominância de 29 respostas em “Muito Satisfeito” mostra uma perceção claramente positiva do atendimento, sugerindo confiança no serviço prestado pela Secção de RH.
- As 2 respostas em nível 3 (“satisfeito”) indicam casos pontuais em que as expectativas não foram totalmente correspondidas, constituindo oportunidades específicas de análise qualitativa e correção de procedimentos.

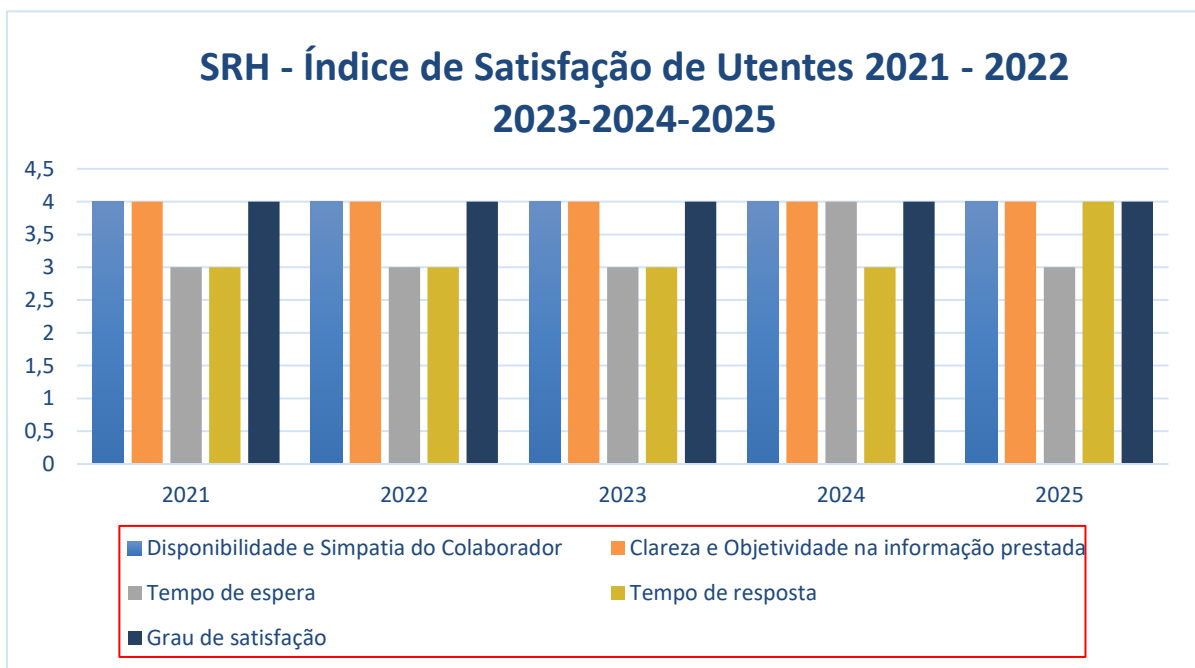
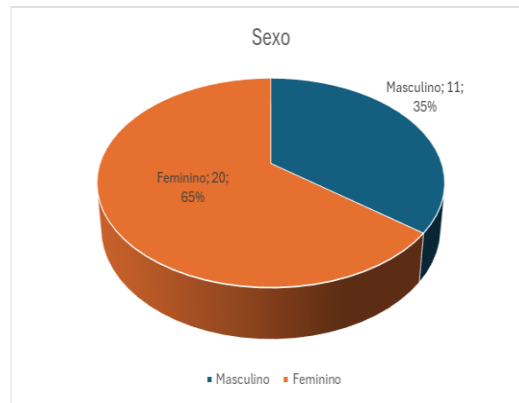
Perfil dos respondentes

- Do total de utentes inquiridos, 11 são do sexo masculino e 20 do sexo feminino, o que revela uma maior participação de utentes do sexo feminino na avaliação do serviço.
- Esta distribuição poderá refletir o perfil de quem mais recorre ou mais responde aos inquéritos de satisfação, devendo ser considerada na planificação de ações de comunicação e melhoria contínua.

Tendência para o ano de 2026

- A elevada proporção de respostas em “Muito Satisfeito”, associada à ausência de avaliações em “Muito Insatisfeito”, permite antecipar uma tendência de manutenção ou melhoria do nível de satisfação em 2026, desde que os atuais padrões de qualidade sejam preservados.

- Recomenda-se, para 2026, a consolidação das boas práticas já existentes, a análise dos poucos casos de insatisfação e a eventual aplicação de novos questionários com maior detalhe (por exemplo, tempo de espera, clareza da informação e simpatia no atendimento)



Nº de reclamações registadas na DAF - SRH					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

SRH - Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços					
Descrição	Resultados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Grau de participação dos formandos em ações de formação	50	46	29	231	180

Taxa de absentismo global	22	20	20	16	14.8
Taxa de assiduidade	78	80	80	84	85.20
Índice de acidentes de trabalho	2.88	2.93	2.10	2.59	3.70

DECD – Serviço de Ação Social:

DECD – SAS – Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	80%	1	130%	1	300%
2	100%	2	80%	2	82%
3		3		3	67%
4		4		4	

SAS - AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS MUNICÍPES

Foi efetuada a avaliação de utentes no período compreendido de abril de 2025 a janeiro 2026. Num total de cerca 300 processos, obtivemos uma amostra de **15%** dos mesmos, com a entrega de 47 questionários. Segundo os dados obtidos e após análise dos questionários, apesar de uma representatividade mínima, conclui-se que na prestação do referido serviço há **um grau de satisfação de 94 %** perante os utentes atendidos, havendo uma evidência de insatisfação (6%) conforme relatório seguinte:

1. INTRODUÇÃO
2. A IMPORTÂNCIA DE MEDIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
3. OBJECTIVOS
4. PROBLEMA
5. METODOLOGIA
6. ANÁLISE
 - 6.1. CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO
7. RESULTADOS
8. CONCLUSÃO

1. INTRODUÇÃO

A Câmara Municipal de Mira (CMM), no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade, tem como principais objetivos definir, de uma forma eficaz e organizada, as metodologias dos diversos

serviços, bem como aumentar o envolvimento, eficiência e dedicação de todos os colaboradores, na resolução dos diversos processos, nas diversas tarefas realizadas e no atendimento dos munícipes, com vista a contribuir para um maior grau de satisfação de todos os clientes atendidos.

A avaliação apresentada teve como principal objetivo analisar as expectativas dos clientes, relativamente ao serviço prestado no Serviço de Ação Social. A avaliação foi efetuada no **período compreendido entre abril de 2025 a janeiro de 2026**.

2. A IMPORTÂNCIA DE MEDIR A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

O foco no cliente é um princípio da norma ISO 9001. A medição de satisfação dos clientes é um requisito explícito no ponto 9.2.1. que recomenda:

“... a organização deve monitorizar a informação relativa à perceção do cliente quanto à organização ter ido ao encontro dos seus requisitos. Os métodos para obtenção e uso dessa informação devem ser determinados.”

O retorno da informação do cliente é, assim, um elemento importante na análise crítica efetuada pela Gestão de Topo, indo ao encontro da melhoria contínua e integrada como **entrada para a Revisão do Sistema**.

3. OBJECTIVOS

O Inquérito teve como objetivos:

- Conhecer o grau de satisfação dos clientes em relação ao serviço de Ação Social;
- Recolher sugestões;
- Introduzir melhorias nos processos de trabalho, de forma a aumentar o grau de satisfação dos clientes.

4. PROBLEMA

Sendo a preocupação da Câmara Municipal de Mira prestar um melhor serviço, servindo a sua população com qualidade, qual a opinião dos utentes relativamente aos serviços prestados, às informações transmitidas e documentos facultados?

5. METODOLOGIA

Para fazer face ao problema levantado, o serviço de Ação Social adotou o seguinte método de avaliação:

Questionário: Este questionário teve como objetivo, a avaliação das expectativas relativamente aos serviços prestados pelo serviço de ação social, realizada através de entrevista, guiada por um questionário, destinado aos utentes deste serviço, que quando se deslocaram ao mesmo, responderam livremente ao mesmo;

Questionário:

O questionário é composto por duas partes: A primeira solicita a ponderação numa escala de 1 a 4 que correspondem respetivamente a Muito Insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito e Muito Satisfeito, à seguinte questão:

1. Está satisfeito com o modo de atendimento que prestado em relação às suas solicitações, informações transmitidas e documentos facultados?

A segunda parte do questionário solicita a identificação dos utentes, que pode ser facultativa, bem como, idade, sexo, profissão e habilitações literárias.

Foram distribuídos 50 questionários e preenchidos e entregues **47 inquéritos** que correspondem a cerca de **15% dos nossos processos ativos**. Com base no atendimento efetuado no serviço, no período em avaliação, foram fornecidas informações importantes, bem como, as expectativas relativamente aos serviços prestados. Após o tratamento de dados, apresentam-se os resultados obtidos nos questionários, nos gráficos que se seguem.

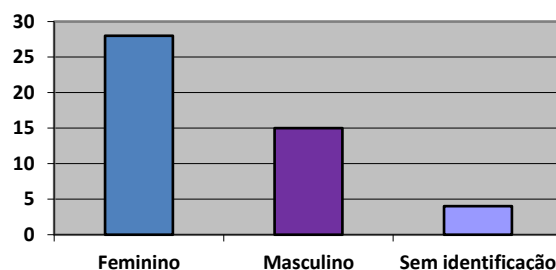
6. ANÁLISE

Passa-se, de seguida, a efetuar uma análise das respostas a cada critério de avaliação constante do questionário. Optou-se por apresentar graficamente apenas os resultados obtidos dos nossos utentes.

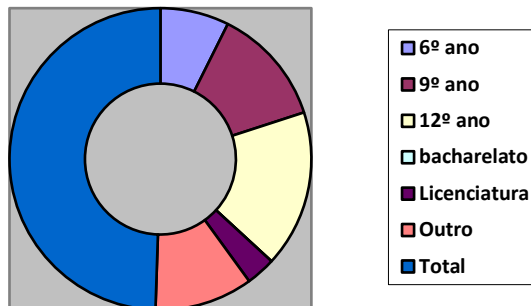
6.1 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO

Foram contabilizados 47 questionários preenchidos sendo:

Género	Feminino	Masculino	Sem identificação
	28	15	4



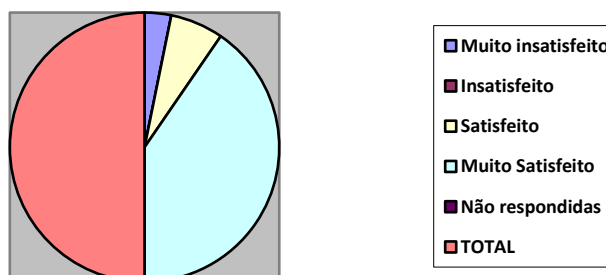
Habilitações	6º ano	9º ano	12º ano	Bacharelato	Licenciatura	Outro	Total
Número	7	12	16	0	3	10	47



RESULTADOS

Questão: Está satisfeito com o modo de atendimento prestado em relação às suas solicitações, informações transmitidas e documentos facultados?

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não respondidas	TOTAL
Nº questionários	3	0	6	38	0	47
%	6%	0%	13%	81%	0%	100%



Sugestões:

- Maior disponibilidade no atendimento e assertividade na informação prestada;
- Ajuda para habitação para quem não tem possibilidades,
- Efetuar visitas domiciliárias sem aviso prévio.

CONCLUSÃO

Segundo os dados obtidos e após análise dos questionários, apesar de uma representatividade mínima, conclui-se que na prestação do referido serviço há um grau de satisfação de 94 % perante os utentes atendidos, havendo uma evidência de insatisfação de (6%).

Nº de reclamações registadas - SAS					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

SAS - Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços					
Descrição	Resultados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Programa Operacional de Apoio a Pessoas Mais Carentes (PM) a)	144 b)	144 b)	144 b)	198	148
Serviço de Atendimento e Acompanhamento de Mira (Transferência de Competências)			95 c)	152	294
Gabinete de Apoio a Emigrantes	0	0	6	4	1
Teleassistência	1 a)	1 a)	1 a)	1	1
Novos Processos de Ação Social	18	21	10	65	55

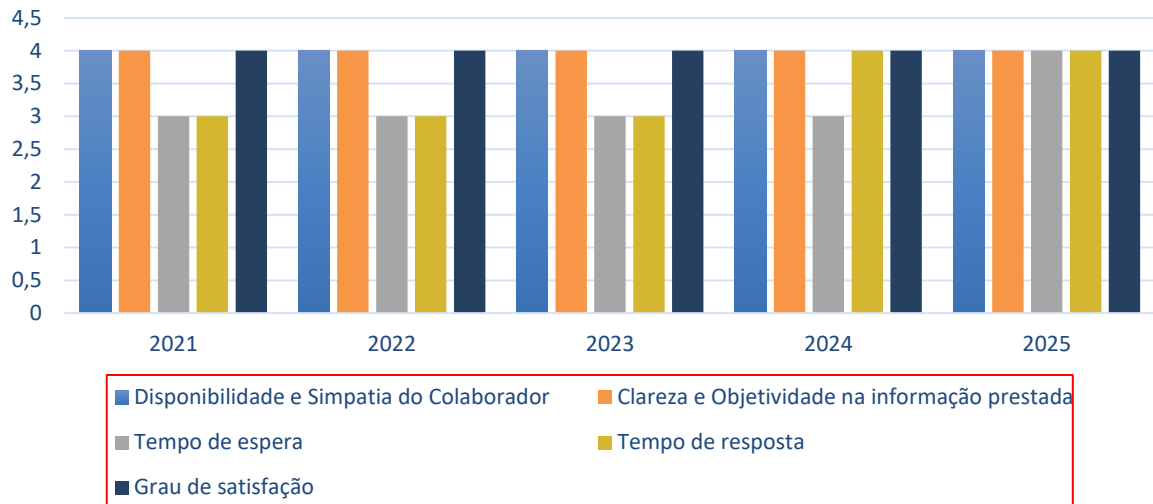
- a) Nº máximo de beneficiários atribuídos ao território
- b) Beneficiário
- c) Agregados familiares

DECD – UTE – Posto de Turismo e Museu:

DECD – Posto de Turismo/Museu - Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	40%	1	95%	1	100%
2	100%	2	100%	2	100%
3	50%	3	100%	3	100%
4		4		4	

O Posto de Turismo informou que no ano de 2025 não foi elaborado nenhum inquérito/questionário por escrito. Tal ficou a dever-se ao atraso na implementação de um sistema digital que facilitasse a avaliação de satisfação dos utentes sem terem que recorrer aos tradicionais questionários em suporte de papel. Contudo, este Serviço mantém um livro de visitas, acessível aos visitantes, no qual tem recebido os mais rasgados elogios pelo trabalho desenvolvido, tanto no atendimento, como nos serviços prestados pelos colaboradores do museu e Posto de Turismo. Assim, a perceção do serviço é que os utentes saem satisfeitos das visitas e dos atendimentos.

**UTE - PT - Índice de Satisfação de Utentes 2021 -
2022 2023-2024-2025**



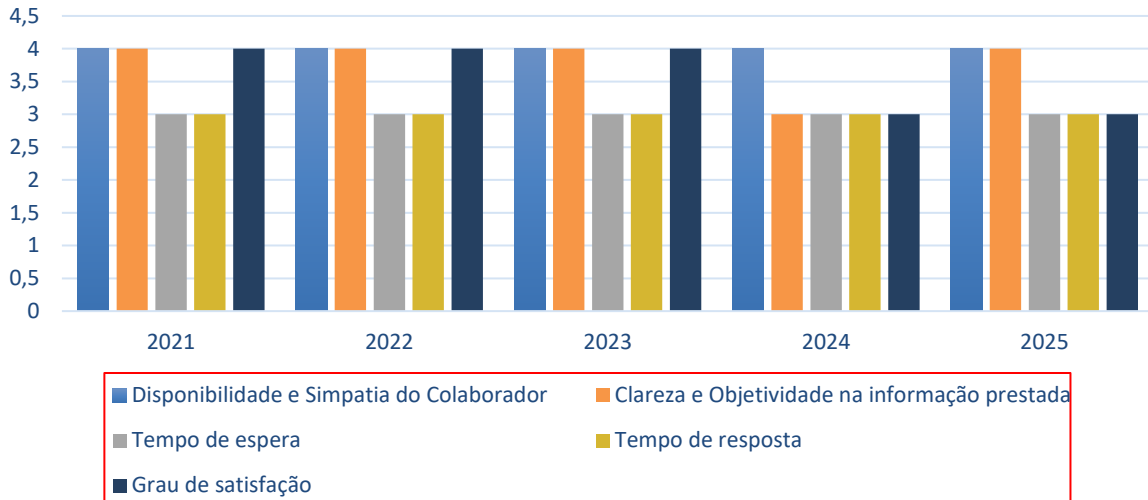
Nº de reclamações registadas na UTE - PT					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

UTE - PT - Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços					
Descrição	Resultados				
	2021	2022	2023	2024	2025
Nº de Visitantes Portugueses	3494	5546	5137	6721	9879
Nº de Visitantes estrangeiros	606	1072	2944	2038	2901
Total de visitantes	4000	6618	8081	8759	12780

DECD – Unidade de Desporto e Juventude:

DECD – UDJ – Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	100%	1	100%	1	100%
2	100%	2	100%	2	100%
3	100%	3	100%	3	75%
4	50%	4	100%	4	
		5	50%		
		6	100%		

UTJ- Índice de Satisfação de Utentes 2021 - 2022 2023-2024-2025



Nº de reclamações registadas na UDJ

2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

UDJ - Desempenho dos Processos e Conformidade dos Produtos ou Serviços

Descrição	Resultados				
	2021 a)	2022	2023	2024	2025
Nº de utilizadores regulares b)	0	574	723	780	938
Nº de Utilizadores pontuais c)	0	6940	8140	11688	9373
Nº de Participantes em eventos	0	247	912	1055	1002
Extra cedências	0	3887	3984	4690	6090
Total de visitantes	0	11648	13759	18213	21247

- a) Encerrado devido à pandemia;
b) Nº de inscritos na escola de natação;
c) Regime livre e hidroginástica

DECD – Parque Municipal de Campismo de Mira

DECD – PMC -Parque Municipal de Campismo de Mira - Cumprimento dos Objetivos

2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1		1	88%	1	100%
2		2	100%	2	100%
3		3	100%	3	



Conteúdos

Introdução
Importância
Metodologia
Elogios
Inquéritos
Nº de reclamações
Resultados
Conclusão

Introdução:

Um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um conjunto de políticas, processos e procedimentos interligados, desenhados para padronizar as atividades organizacionais, garantindo a melhoria contínua e a satisfação do cliente. Baseado frequentemente na norma ISO 9001, o SGQ funciona como uma engrenagem estratégica que otimiza recursos, reduz custos e aumenta a competitividade, aplicável a empresas de qualquer porte. A implementação requer consistência e o envolvimento da alta gestão para que os processos interajam de forma otimizada, garantindo a perenidade da organização.

Importância:

Origina-se da necessidade de satisfazer expectativas, focando na melhoria de produtos/serviços. Utiliza o ciclo Planejar-Fazer-Verificar-Agir para refinar processos.

Tem como principais vantagens:

- Aumento da satisfação e fidelização do cliente.

- Redução de custos operacionais e desperdícios.
- Padronização e maior eficiência nos processos.
- Melhoria da imagem e cultura organizacional.

A norma ISO 9001 fornece o manual para implementar um SGQ estruturado, focando em liderança, contexto da organização e planeamento.

Metodologia:

Elogios:

Apesar do grande nº de elogios recebidos, principalmente por estrangeiros, tanto ao espaço como aos funcionários, nenhum deles escreveu no livro de elogios.

Para facilitar a comunicação com o cliente, o inquérito de satisfação foi traduzido para 3 línguas (inglês, espanhol e francês).

Resultados:

Entre os dias 26-11-2025 a 31-12-2025, período no qual foram administrados os inquéritos (21):

- De 1% a 100%, o Parque de Campismo recebe uma classificação de 79,19%, por parte dos clientes;
- As pontuações mais baixas atribuídas pelos clientes foram de 1 em 5 nos parâmetros “infraestruturas disponíveis” e “segurança / vigilância”;
- É de frisar que os parâmetros com as pontuações mais altas atribuídas pelos clientes foram:
 - “linguagem clara e simples” dos funcionários com 4,87/5;
 - “simpatia e educação” dos funcionários com 4,86/5;
 - “prestação de informação” por parte dos funcionários com 4,81/5;
 - “atendimento presencial” por parte dos funcionários com 4,81/5.
- Os parâmetros com as pontuações mais baixas recebidas foram:
 - “infraestruturas disponíveis” com 3,57/5;
 - “segurança / vigilância” com 3,6/5.
- A maioria dos clientes que preencheu o inquérito de satisfação permaneceu apenas 1 noite no Parque de Campismo (33,33%), e ficou a saber da existência do Parque através da internet (90,48%).

Conclusão:

Com base na análise dos dados recolhidos, verifica-se que o nível geral de satisfação dos clientes é positivo, refletindo a qualidade do serviço prestado e o empenho dos funcionários em atender às expectativas do público. A maioria dos clientes demonstrou estar satisfeita ou muito satisfeita, o que evidencia um desempenho consistente nos principais critérios avaliados.

Em contrapartida, os resultados também apontam oportunidades de melhoria, especialmente nos aspetos que obtiveram avaliações inferiores à média geral, como as infraestruturas disponíveis e segurança / vigilância. Estes pontos devem ser considerados estratégicos para reforçar a experiência do cliente e aumentar os índices de fidelização.

Conclui-se que o serviço se encontra num posicionamento favorável, mas deverá investir continuamente na melhoria das suas infraestruturas e equipamentos e na escuta ativa dos clientes, garantindo assim maior competitividade.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Médias	
1 - Recepção:	Atendimento presencial	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,81	
	Atendimento telefónico	N/A	N/A	5	4	N/A	N/A	5	3	4	N/A	N/A	N/A	5	5	5	N/A	N/A	5	N/A	N/A	N/A	4,56	
2 - Funcionários:	Linguagem clara e simples	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,87	
	Prestação de informação	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,81	
	Simpatia e educação	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4,86	
3 - Instalações:	Localização	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4,67	
	Infraestruturas disponíveis	4	4	3	4	4	3	5	3	5	5	2	5	2	5	5	2	5	2	1	2	4	3,57	
	Segurança / Vigilância	4	4	3	4	4	2	5	3	5	5	2	5	4	5	5	3	N/A	2	1	2	4	3,6	
4 - Bungalows (se aplicável):	Higiene e limpeza	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4,38	
	Qualidade e conforto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	
	Relação qualidade/preço	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	5	
	MÉDIA	4,63	4,75	4,56	4	4,63	4,25	5	3,78	4,89	5	4	5	4,44	5	5	4,38	4,86	4,11	3,75	3,5	4		
TOTAL	Parque	37	38	41	36	37	34	45	34	44	40	32	40	40	45	45	35	34	37	30	28	32		
	Bungalows	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	10	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A		
		82,22%	84,44%	91,11%	80,00%	82,22%	75,56%	100,00%	75,56%	97,78%	88,89%	71,11%	88,89%	88,89%	100,00%	100,00%	77,78%	75,56%	82,22%	66,67%	62,22%	71,11%	0,00%	79,19%
																							TOTAL	Percentagem
	Duração da Estadia	1 2 a 3 4 a 6 7 ou mais	1		1	1				1					1	1		1		1	1		7	33,33
			1					1	1	1		1	1	1	1		1		1		1	1	3	14,29
						1											1				1	1	6	28,57
																						1	5	23,81
	Como tomou conhecimento do Parque de Campismo	Internet Guia Turístico Outro	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	90,48
			1					N/A															1	4,76

Até ao dia 31-12-2025 houve um total de 2 reclamações. Uma vez que, nos objetivos para 2025, nos propusemos a não atingir as 3 reclamações, concluímos que nos superamos nesse sentido.

Nº de reclamações registadas no PMCM					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	6	3	2

DECD – Biblioteca Municipal de Mira

DECD – BMM - Cumprimento dos Objetivos

Objetivo	2023	2024		2025	
	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1		1	30%	1	100%
2		2	100%	2	100%
3		3	100%	3	
4		4	100%	4	

Nº de reclamações registadas na BMM					
2020	2021	2022	2023	2024	2025
0	0	0	0	0	0

DOM – Divisão de Obras Públicas

DOM – Divisão de Obras Municipais - Cumprimento dos Objetivos					
2023		2024		2025	
Objetivo	Taxa execução	Objetivo	Taxa de execução	Objetivo	Taxa de Execução
1	NA	1	100%	1	100%
2	NA	2	100%	2	100%
3	NA	3	100%	3	

Não houve qualquer reclamação na DOM

DAF – Arquivo Municipal

Cumprimento dos Objetivos do Serviço de Arquivo Municipal em 2025:	
Objetivo	Taxa de Execução
1	100%
2	150%
3	0%

A avaliação de satisfação de utentes não foi efetuada durante o ano de 2025. Será efetuada a partir de abril do corrente ano, contudo a perceção do serviço relativo aos atendimentos efetuados durante o ano de 2025, internos ou externos, é que os utentes saíram satisfeitos dos atendimentos.

Não houve lugar a qualquer reclamação neste serviço

1.7.2.1. - Resultados de Monitorização e Medição

A monitorização e medição dos objetivos e processos, no âmbito do SGQ, no decorrer do ano de 2025 foi efetuada através das auditorias internas, reuniões de acompanhamento periódicas, sendo a medição dos processos avaliada conforme periodicidade definida em cada processo, através do acompanhamento das ações, dos prazos e responsabilidades definidas.

Também foi efetuada a avaliação da satisfação de utentes, por parte dos serviços, mediante a distribuição de inquéritos e ainda através do contacto com os, clientes e registos de ocorrência. Os resultados destas ações podem ser evidenciados nos respetivos relatórios, atas, informações internas, registos de ocorrência e respetiva tabela de acompanhamento.

Para além das ações atrás referidas, e quando não é possível efetuar essas reuniões presencialmente, é solicitado o ponto de situação aos serviços e informada a Gestão de Topo, através de informação interna. Durante o ano de 2025, foram realizadas 5 reuniões de acompanhamento do SGQ com todos os serviços e Chefias abrangidas pela Certificação, bem como, com os colaboradores dos serviços. Nestas reuniões são monitorizados os objetivos definidos para cada processo, e outros assuntos relacionados com os Processos de acordo com o ANEXO 1.

Resultados de Monitorização e Medição:	2021	2022	2023	2024	2025
Objetivos	25	20	23	37	34 a)
Reuniões de Acompanhamento SGQ	3	6	5	6	5
Avaliação de Satisfação de utentes	0	3	2	4	5
Avaliação das Tendências	3	3	7	4	6
Auditorias internas	1	1	1	1	1
Auditorias externas	1	1	1	1	1
Não Conformidades	3	8	6	7	6
Oportunidades de Melhoria	10	14	10	12	14
Integração de outros Serviços no SGQ				b)	b)

a) Destes 34 objetivos inicialmente traçados 2 foram retirados por (1 da DAF e outro do STL) e 2 foram reformulados (DAF) ficando 34.
b) Aguardam avaliação e parecer da GT para serem integrados no SGQ: (DOM; PMC; BMM; AM)

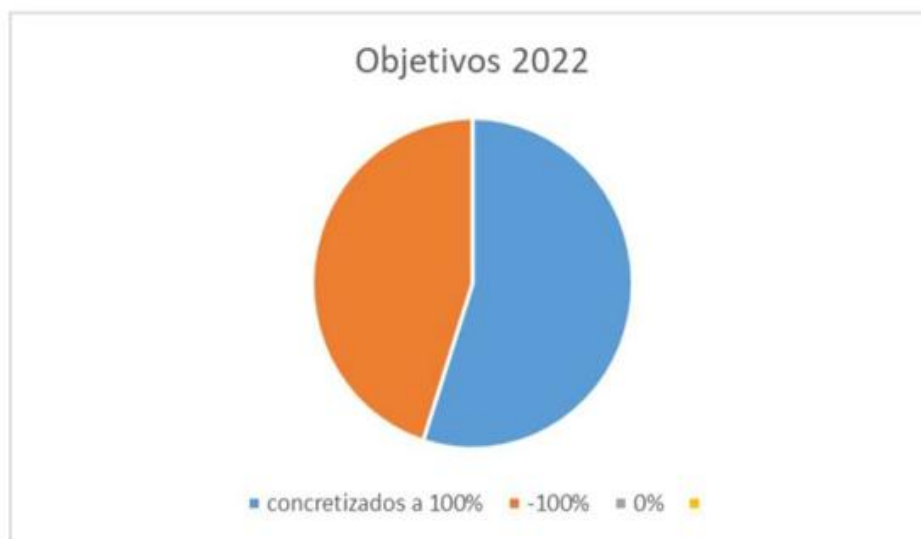
1.7.2.2. - Tendências da Concretização dos Objetivos

(Últimos cinco anos: 2021; 2022; 2023; 2024 e 2025)

Assim, face aos resultados apresentados pelos Serviços, relativos à concretização dos objetivos, considerámos relevante fazer uma análise comparativa dos anos de 2021; 2022; 2023 e 2024 e 2025 que a seguir se analisa, de modo a melhor perceber a evolução na prossecução dos objetivos traçados.



Objetivos 2021				
	Concretizados a 100%	Concretizados Parcialmente	0%(Não concretizados)	TOTAL
Nº Objetivos	11	10	4	25
% de Concretização	44%	40%	16%	100%



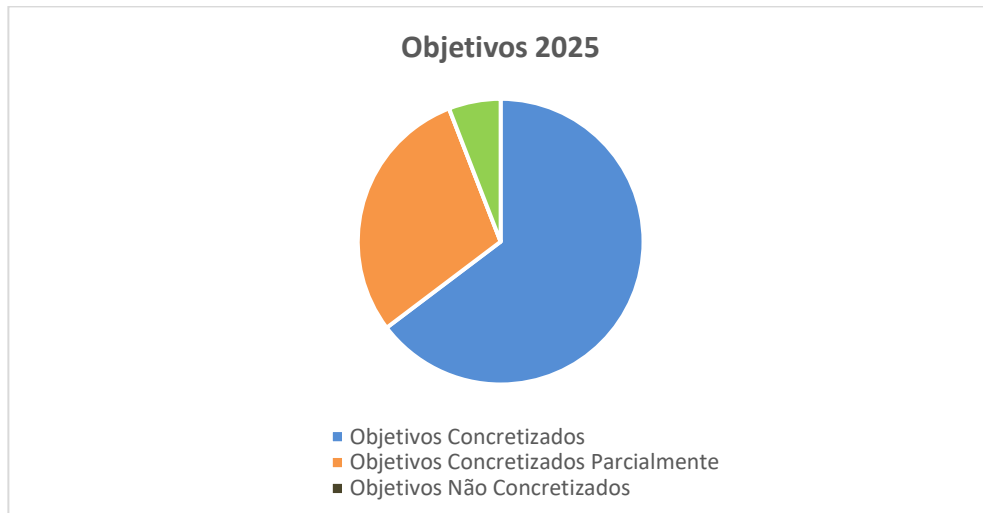
Objetivos 2022				
	Concretizados a 100%	Concretizados Parcialmente	0%(Não concretizados)	TOTAL
Nº Objetivos	11	9	0	20
% de Concretização	55%	45%	0%	100%



Objetivos 2023				
	Concretizados a 100%	Concretizados Parcialmente	0%(Não concretizados)	TOTAL
Nº Objetivos	16	7	0	23
% Concretização	70%	30%	0%	100%

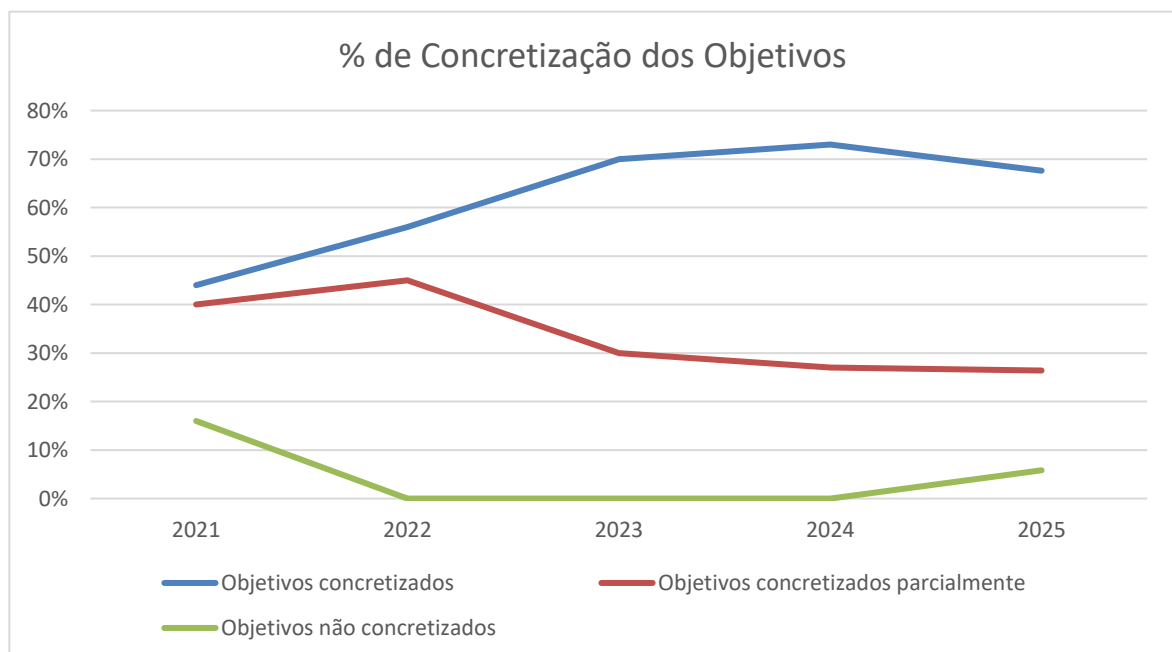


Objetivos 2024				
	Concretizados a 100%	Concretizados Parcialmente	0%(Não concretizados)	TOTAL
Nº Objetivos	17	6	0	23
% Concretização	73%	27%	0%	100%



Objetivos 2025						
	Concretizados a 100%	Concretizados Parcialmente	Objetivos Reformulados	Não Concretizados	Obj. Retirados	TOTAL Plano de objetivos
Nº Objetivos	23	9	2	2	2	34 *
% Concretização	67,60%	26,40%	-	5,8%	-	100%

* Inicialmente foram traçados 36 objetivos dos quais 2 foram retirados (1 DAF e outro no STL); 2 foram reformulados (DAF) tendo ficado assim 34 objetivos.



Em conclusão relativamente ao **Cumprimento dos Objetivos**, importa referir que durante o período em análise, 2 objetivos foram retirados (um da DAF e outro do STL) e 2 objetivos da DAF foram reformulados, mantendo-se, contudo, o conjunto de objetivos considerados para avaliação final.

Da análise ao grau de concretização verifica-se que:

- **23 objetivos (67,6%) foram concretizados a 100%**, evidenciando um desempenho global positivo das áreas envolvidas e uma adequada implementação das ações planeadas.
- **9 objetivos (26,4%) foram concretizados parcialmente**, demonstrando evolução e progresso, embora sem atingir totalmente as suas metas inicialmente definidas.
- **2 objetivos não concretizados (5,8%)**, dizem respeito a Serviços em fase de integração no SGQ (AM e BMM).
- **2 objetivos foram reformulados** ao longo do ano, refletindo a necessidade de adaptação a alterações de contexto ou prioridades organizacionais.

De forma global, os resultados evidenciam **um elevado grau de cumprimento dos objetivos estabelecidos**, com a maioria das metas atingidas na totalidade. Os objetivos parcialmente concretizados deverão ser analisados pelas respetivas áreas responsáveis, de forma a identificar constrangimentos, reforçar medidas corretivas e garantir a sua plena concretização no ciclo seguinte de planeamento.

Este desempenho demonstra **o compromisso da organização com a melhoria contínua e com a eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade**, assegurando a monitorização regular dos objetivos e a capacidade de adaptação sempre que necessário.

1.7.3. Satisfação dos Múncipes e Partes interessadas Relevantes

A Câmara Municipal de Mira mantém o compromisso de assegurar a prestação de serviços públicos de qualidade, orientando a sua atuação para a melhoria contínua e para a satisfação das necessidades e expectativas dos múncipes e demais utilizadores dos serviços municipais.

No âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), e em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001, são realizadas análises sistemáticas com vista à identificação das partes interessadas relevantes, bem como à determinação dos requisitos e expectativas que estas apresentam relativamente aos serviços prestados.

Entre as principais partes interessadas encontram-se os munícipes e os utentes dos serviços municipais. A monitorização da sua satisfação constitui um elemento fundamental para a avaliação do desempenho dos serviços e para a identificação de oportunidades de melhoria.

Neste contexto, o município promove a recolha e análise de informação proveniente de diferentes mecanismos de auscultação, nomeadamente através de inquéritos de satisfação, bem como da análise de sugestões, reclamações, elogios e outras opiniões manifestadas pelos utilizadores dos serviços, quer em contexto de atendimento presencial, quer através de canais digitais.

Com o objetivo de reforçar os mecanismos de avaliação da satisfação dos utentes, foi definido que os serviços com atendimento direto ao público deveriam disponibilizar um **tablet** destinado ao preenchimento de inquéritos de satisfação, nomeadamente nos seguintes serviços: STL, SRH, SAS, UDJ e UTE-PT.

Relativamente aos serviços que não dispõem de atendimento direto ao público, foi definido que deveriam desenvolver mecanismos próprios de monitorização da satisfação dos seus utilizadores ou partes interessadas, como é o caso da DAF.

Para além dos instrumentos de recolha direta de avaliação, os serviços consideram igualmente outros indicadores relevantes para a monitorização da satisfação dos utentes, designadamente o número de reclamações registadas e os elogios recebidos.

Apresenta-se de seguida a tabela PIR, na qual se identificam os principais aspetos relevantes que podem influenciar o desempenho do Sistema de Gestão da Qualidade.

Tabela – Partes Interessadas Relevantes (PIR)

Parte Interessada	Necessidades / Expectativas	Requisitos aplicáveis	Monitorização	Impacto no SGQ
Múncipes / Utentes	Serviços eficientes, transparência, qualidade no atendimento, resolução de pedidos e reclamações	Legislação aplicável à administração pública, regulamentos municipais	Inquéritos de satisfação, análise de reclamações, sugestões e elogios	Elevado
Colaboradores do Município	Condições de trabalho adequadas, formação, comunicação interna eficaz, valorização profissional	Legislação laboral da administração pública, regulamentos internos	Avaliação de desempenho, reuniões internas, planos de formação	Elevado
Executivo Municipal	Informação fiável para tomada de decisão, cumprimento de objetivos estratégicos, eficiência na gestão	Legislação aplicável às autarquias locais	Relatórios de atividade, monitorização de indicadores	Elevado
Assembleia Municipal	Informação transparente, cumprimento das deliberações e da legalidade	Regime jurídico das autarquias locais	Relatórios e prestação de contas	Elevado
Entidades Fiscalizadoras (Tribunal de Contas, IGF)	Cumprimento da legalidade, transparência financeira, boa gestão de recursos públicos	Legislação financeira e administrativa	Auditorias e inspeções	Elevado
Autoridade Tributária e Aduaneira	Cumprimento das obrigações fiscais, reporte correto de informação	Legislação fiscal	Declarações fiscais, comunicação eletrónica	Médio
Instituto da Mobilidade e dos Transportes (IMT)	Cumprimento das normas relativas à mobilidade, transportes e licenciamento	Legislação setorial aplicável	Comunicação institucional e procedimentos administrativos	Médio
Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra	Cooperação intermunicipal, desenvolvimento regional, articulação de projetos	Legislação e acordos intermunicipais	Reuniões, relatórios e projetos conjuntos	Médio
Associação Nacional de Municípios Portugueses	Articulação institucional, representação dos municípios, partilha de boas práticas	Estatutos e orientações da associação	Participação em iniciativas e reuniões	Médio
Agência para a Modernização Administrativa	Implementação de políticas de modernização administrativa e serviços digitais	Normas e programas de modernização administrativa	Projetos, plataformas e relatórios	Médio
Fornecedores e Prestadores de Serviços	Relações contratuais claras, pagamentos atempados	Código dos Contratos Públicos	Avaliação de fornecedores, gestão contratual	Médio
Empresas e Investidores	Condições favoráveis ao investimento, celeridade administrativa	Regulamentos municipais e legislação aplicável	Atendimento empresarial, processos administrativos	Médio
Associações Locais / IPSS	Apoio institucional, colaboração em projetos sociais e comunitários	Regulamentos de apoio municipal	Protocolos, candidaturas e relatórios	Médio

Entidades de Proteção Civil e Segurança	Cooperação institucional, resposta eficaz a situações de emergência	Legislação de proteção civil	Planos de emergência, exercícios e reuniões	Elevado
Ambiente e Comunidade Local	Sustentabilidade ambiental, gestão adequada de recursos e resíduos	Legislação ambiental	Monitorização ambiental, relatórios e projetos	Médio

1.7.4. Desempenho de Fornecedores Externos

De acordo com o estipulado no requisito **8.4.1. da NP ISO 9001-2015** e no respetivo procedimento, foi solicitada informação por email a todos os serviços abrangidos pelo SGQ para proceder à avaliação de fornecedores, quer internos, quer externos. Esta avaliação foi efetuada no Mod. SAP 005.01 e em conformidade com o PR SAP 01 Ed. F.

A lista de fornecedores manteve-se inalterada relativamente ao ano anterior.

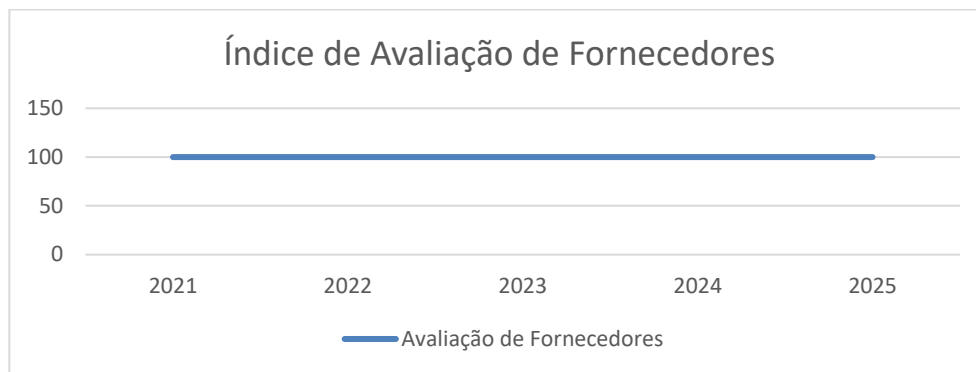
Após análise da informação enviada o GAQ procedeu à reavaliação dos fornecedores e verificou que todos os fornecedores avaliados cumpriram os requisitos exigidos, quer em relação ao prazo de entrega, quer a qualidade de serviço ou produtos, conforme processo disponível para consulta no gabinete da qualidade.

Neste capítulo importa referir que o representante da Qualidade percebeu que os avaliadores continuavam, erradamente, a fazer a SOMA das avaliações dos fornecimentos, em vez da MÉDIA, conforme estabelecido pelo Procedimento SAP 01 Ed. F. o que já havia sido apontado como Oportunidade de Melhoria no relatório da auditoria Interna.

Por outro lado, verificou que ao longo dos anos todos os fornecedores tinham média de 100 pontos, devido ao facto de os critérios de avaliação serem muito redutores, tornando-se difícil fazer distinção na avaliação de fornecedores.

Assim, em 2023 sugeriu que o Procedimento da Avaliação de Fornecedores fosse alterado, bem como a Ficha de Avaliação de Fornecedores (Mod. SAP 005.01), englobando a nova ficha (Mod. SAP 005.02), novos critérios e novos parâmetros de avaliação, através dos quais a avaliação seria mais rigorosa e distintiva dos fornecedores.

Após alteração do Procedimento e da Ficha de Avaliação de fornecedores os mesmos foram partilhados na intranet no Serviço de Aprovisionamento e foram publicitados os novos Critérios e novos Parâmetros de Avaliação de Fornecedores.



Apesar da alteração do Procedimento e da ficha de Avaliação de Fornecedores, dos parâmetros e dos critérios de avaliação em 2023, da análise ao índice de avaliação de fornecedores externos, verifica-se que o valor do indicador se manteve muito próxima dos 100% ao longo dos últimos 5 anos. Apenas foram registadas pequenas variações em 2025 refletindo assim o resultado daquela alteração.

Esta situação poderá indicar que, apesar das alterações implementadas com o objetivo de tornar o processo de avaliação mais justo e diferenciador, os resultados obtidos continuam a evidenciar um desempenho globalmente satisfatório por parte dos fornecedores selecionados. Por outro lado, poderá também sugerir que a avaliação está a ser realizada de forma bastante uniforme pelos serviços, não permitindo ainda refletir eventuais diferenças de desempenho entre fornecedores.

Neste contexto, poderá ser pertinente continuar a acompanhar a aplicação do novo modelo de avaliação, bem como promover a sua utilização de forma consistente pelos serviços, de modo a assegurar que o sistema de avaliação permite efetivamente refletir, de forma objetiva e diferenciada, o desempenho dos fornecedores externos.

Lista de ações de AVALIAÇÃO DOS FORNECEDORES 2025			
TAREFAS		AÇÃO	
1	Envio de email a solicitar a avaliação	Envio de email	X
2	Convocatória da Reunião de Acompanhamento	Cópia da convocatória	X
3	Informação de reavaliação fornecedores	Cópia da Informação	X
4	Aviso Fornecedores Externos	Cópia do aviso	X
5	Avaliação de fornecedores - Serviços	Listas dos Serviços	X
6	Lista dos Fornecedores 2025		X
7	Plano de Trabalho SGQ		X
8	Procedimento G -Aquisição de bens e Serviços	Cópia do novo PR	X
9	Critérios e parâmetros de avaliação dos fornecedores	Elaboração do Procedimento	X

Avaliação dos Fornecedores 2025			
Divisão	Unid//Serviço	Responsável	Avaliação
Vereação	Apoio ao Executivo	Ricardo Costa	X
DAF	Chefe Divisão	Dr ^a Carmen Santos	X
	Aprovisionamento	Patrick e Marlene	X
	Serviços Informática	João Cunha	X
	Higiene e Limpeza	Graça Seiça	X
	UDJ	Oriana Dias	X
DOM	UAPMVO	Anabela Magueta	X
		João António	X

1.7.5. Auditorias

Durante o ano de 2025, foi cumprido o cronograma das auditorias e foram realizadas 2 auditorias: 1 interna a todos os serviços, e 1 auditoria de renovação. Nos dias 10 e 11 de abril efetuou-se a auditoria interna ao Sistema, pela **WHITEGOLD, Lda**, na qual foram registadas 1 Não Conformidade e 6 Oportunidades de Melhoria, as quais foram tratadas e encaminhadas para implementação das respetivas ações.

Em 9 e 10 de maio de 2025, decorreu a auditoria externa, efetuada aos serviços inseridos no Sistema, pela SGS. Nesta auditoria foram detetadas 5 Não Conformidades e 6 Oportunidades de Melhoria, as quais foram devidamente registadas, tratadas e acompanhadas no Mod. QAQ.010.01.

Com esta auditoria encerrou-se mais um ciclo através da atribuição do Certificado da Qualidade

Segue cronograma das auditorias:

Cronograma Auditorias 2025-2027		
Tipo de Auditoria	Data	Ano
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	10 de abril	2025
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	11 de abril	2025
Auditoria Externa de Renovação	6 de maio	2025
Auditoria Externa de Renovação	7 de maio	2025
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	30 de março	2026
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	31 de março	2026
1ª Auditoria Externa de Acompanhamento Anual	7 de maio	2026
1ª Auditoria Externa de Acompanhamento Anual	8 de maio	2026
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	Data a designar	2027
Auditoria Interna de Acompanhamento Anual	Data a designar	2027
2ª Auditoria Externa de Acompanhamento Anual	Data a designar	2027
2ª Auditoria Externa de Acompanhamento Anual	Data a designar	2027

Em relação a este ponto, o acompanhamento dos Registos de Ocorrência são efetuados no Mod.GAQ.010 que se encontra disponível na partilha e no GAQ e o registo das mesmas é efetuado no Mod.DAF.013. A seguir é demonstrado através de gráfico a evolução das Não Conformidades dos **últimos quatro anos** Algumas ações corretivas, bem como, preventivas, ainda não foram implementadas na sua totalidade, estando a aguardar decisão, nomeadamente o método de avaliação de satisfação de utentes através de um "tablet". Fazendo a comparação dos últimos quatro anos, podemos concluir que foi registado um aumento de Não Conformidades, bem como de oportunidades de melhoria.

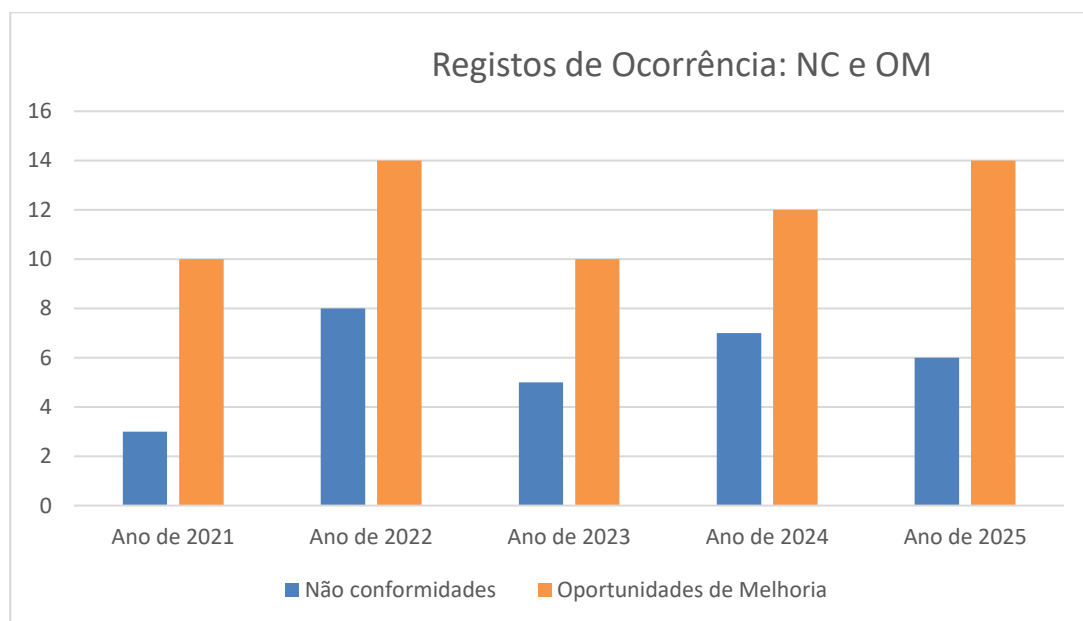
1.7.5.1. Não Conformidades e Ações Desencadeadas

Registos de Não Conformidades e Oportunidades de Melhoria –2021, 2022, 2023 e 2024 e 2025						
Período	Tratadas com sucesso			Tratadas com sucesso		
	Não Conformidades	Sim	Não	Oportunidades de Melhoria	Sim	Não
Ano 2021	3	3	0	10	10	0
Ano 2022	8	8	0	14	14	0
Ano 2023	6	4	2	10	8	2
Ano 2024	7	7	0	12	10	0
Ano 2025	6	6	0	14	14	0

A análise dos registos de não conformidades (NC) e oportunidades de melhoria (OM) evidencia, de forma geral, um elevado nível de resolução, com a maioria das ocorrências tratadas com sucesso ao longo do período. Destaca-se que apenas em 2023 foram registadas algumas NC e OM não totalmente tratadas

Nos anos seguintes (2024 e 2025), observa-se que todas as NC e OM foram resolvidas, evidenciando a eficácia das ações corretivas implementadas e o compromisso contínuo da organização com a melhoria dos processos.

Em síntese, o quadro confirma que o Sistema de Gestão da Qualidade mantém uma alta eficiência na gestão de não conformidades e oportunidades de melhoria, promovendo a melhoria contínua e a eficácia dos processos internos.



1.8. Gestão de Riscos e Oportunidades

A gestão de riscos e oportunidades assume, atualmente, um papel fundamental na gestão das organizações públicas e privadas, constituindo um elemento essencial para garantir a sustentabilidade, a eficiência e a melhoria contínua dos processos. No contexto dos Sistemas de Gestão da Qualidade, nomeadamente de acordo com os princípios da norma ISO 9001:2015, a abordagem baseada no risco é considerada um dos pilares fundamentais para assegurar que os objetivos organizacionais são atingidos de forma consistente e que eventuais ameaças ao desempenho são devidamente identificadas, avaliadas e tratadas.

A identificação e gestão de riscos permitem às organizações antecipar potenciais problemas que possam comprometer a qualidade dos serviços prestados, a satisfação das partes interessadas ou o cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis. Ao adotar uma abordagem sistemática na análise de riscos, torna-se possível compreender melhor o contexto interno e externo da organização, reconhecer fatores que podem afetar o desempenho e implementar medidas preventivas que reduzam a probabilidade de ocorrência de falhas ou impactos negativos.

No âmbito da administração pública, e particularmente nas autarquias locais, a gestão de riscos assume uma relevância acrescida, uma vez que os serviços prestados têm impacto direto na vida dos cidadãos e na qualidade do funcionamento da comunidade. A identificação precoce de riscos associados aos processos administrativos, à gestão de recursos, à execução de projetos ou à prestação de serviços municipais contribui para uma atuação mais eficaz, transparente e responsável por parte da organização.

Paralelamente à gestão de riscos, a identificação de oportunidades constitui igualmente um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional. Enquanto os riscos representam potenciais ameaças ou situações que podem comprometer o desempenho da organização, as oportunidades correspondem a circunstâncias favoráveis que, quando devidamente identificadas e aproveitadas, podem gerar melhorias significativas nos processos, nos serviços e nos resultados alcançados. Assim, a análise de oportunidades permite estimular a inovação, promover a

modernização dos serviços, otimizar recursos e reforçar a capacidade de resposta às necessidades da população.

A integração da análise de riscos e oportunidades no planeamento estratégico e operacional permite que as organizações adotem uma postura proativa, em vez de meramente reativa perante os desafios que enfrentam. Este tipo de abordagem contribui para melhorar a tomada de decisão, uma vez que as decisões passam a ser sustentadas por uma análise estruturada dos possíveis cenários, impactos e benefícios associados a cada ação ou projeto. Dessa forma, as organizações conseguem preparar-se melhor para lidar com situações adversas e, simultaneamente, aproveitar condições favoráveis que potenciem a melhoria do seu desempenho.

Outro aspeto relevante da gestão de riscos e oportunidades prende-se com a promoção de uma cultura organizacional orientada para a prevenção, a responsabilidade e a melhoria contínua. Quando os colaboradores são envolvidos no processo de identificação e análise de riscos, passam a desenvolver uma maior consciência sobre os fatores que podem afetar o funcionamento dos serviços e tornam-se mais participativos na implementação de soluções e medidas de melhoria. Este envolvimento contribui para fortalecer o compromisso coletivo com os objetivos da organização e para reforçar a eficácia do sistema de gestão.

Importa ainda referir que a gestão de riscos e oportunidades não deve ser encarada como uma atividade isolada ou pontual, mas sim como um processo contínuo e integrado na gestão global da organização. A monitorização regular dos riscos identificados, a avaliação da eficácia das medidas implementadas e a atualização periódica das análises realizadas são fundamentais para assegurar que o sistema permanece adequado às mudanças do contexto organizacional, às novas exigências legais e às expectativas das partes interessadas.

Neste sentido, a adoção de metodologias estruturadas para identificação, avaliação e tratamento de riscos e oportunidades permite às organizações melhorar o controlo dos seus processos, reduzir incertezas e aumentar a probabilidade de alcançar os resultados pretendidos. Ao mesmo tempo, esta abordagem contribui para reforçar a credibilidade institucional, promover uma gestão mais transparente e aumentar a confiança dos cidadãos e demais partes interessadas na atuação da organização.

Em suma, a gestão de riscos e oportunidades constitui um instrumento essencial para o fortalecimento dos sistemas de gestão, para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para a criação de valor sustentável nas organizações. A sua aplicação consistente permite não apenas prevenir problemas e minimizar impactos negativos, mas também identificar caminhos de inovação, eficiência e desenvolvimento, assegurando uma gestão mais preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros.

Tal perspetiva inaugurou um novo período de avaliação, e trouxe uma nova consciência aos Serviços, que lhes permite, agora, terem uma visão mais clara dos riscos e oportunidades, conforme quadro seguinte:

Riscos e Oportunidades								
Ano	Riscos	Eficácia	S/efic.	% S/Efic.	Oportuni- dades	Eficácia	% S/Efic.	Sem eficácia
Ano 2023	12	100%	0	0%	11	100%	0%	0
Ano 2024	17	66%	6	34%	12	100%	0%	0
Ano 2025	22	86%	3	14%	22	63%	37%	8

A implementação da abordagem de **Riscos e Oportunidades** no Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Câmara Municipal de Mira iniciou-se apenas em **2023**, representando um passo importante na consolidação e evolução do sistema. Até esse momento, embora o SGQ estivesse já estruturado e operacional, a análise sistemática de riscos e oportunidades não se encontrava plenamente formalizada em todos os processos.

A abordagem baseada no risco permite à organização antecipar problemas, minimizar impactos negativos e, simultaneamente, identificar oportunidades de melhoria e inovação nos serviços prestados à comunidade. Assim, cada serviço integrado no SGQ passou a analisar os fatores que podem afetar os seus objetivos e a definir ações para mitigar riscos ou potenciar oportunidades.

Desta forma, a implementação desta metodologia contribui para aumentar a robustez do Sistema de Gestão da Qualidade da Câmara Municipal de Mira, reforçando a capacidade da organização em prestar serviços públicos de forma mais eficiente, transparente e orientada para a satisfação dos cidadãos. Além disso, promove uma cultura organizacional mais preventiva e estratégica, alinhada com os princípios de melhoria contínua e boa gestão pública.

1.8.1. Identificação dos Riscos

No contexto da implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) conforme os requisitos da norma **NP EN ISO 9001:2015**, a Câmara Municipal de Mira tem desenvolvido mecanismos para a **identificação, análise, avaliação e tratamento de riscos e oportunidades**, em conformidade com o disposto no ponto 6.1 da referida norma.

Este processo visa assegurar que o SGQ alcance os seus resultados pretendidos, previna ou reduza efeitos indesejáveis, e promova a melhoria contínua da eficácia e eficiência organizacional. A abordagem adotada está alinhada com o pensamento baseado em risco ("**risk-based thinking**"), integrando-se de forma transversal na gestão estratégica e operacional da autarquia.

O levantamento de riscos e oportunidades é realizado tendo por base a **análise do contexto organizacional** (interno e externo) e as **necessidades e expectativas das partes interessadas** pertinentes, conforme previsto nos pontos 4.1 e 4.2 da norma. São utilizados instrumentos como análise SWOT, matriz de riscos e registos de ocorrências para apoiar esta identificação.

Contudo, considerando que as análises SWOT eram muito genéricas e pouco específicas, foi solicitado a todos os serviços que procedessem à sua atualização para 2025 tornando-as mais objetivas e com "**Definições**", que pudessem justificar a sua entrada nesse instrumento de análise e determinar assim o plano de ação.

Importa ainda sublinhar que no contexto da Auditoria Externa de 2024, foi proposta como ação de melhoria para a gestão de Riscos e Oportunidades, para todos os Serviços integrados no SGQ.

Neste sentido, foi elaborada uma matriz Riscos, Mod. GAQ 015.02 e o Mod. GAQ 016.01 para as Oportunidades.

Todos os Serviços integrados no SGQ, assim como os Serviços que estavam em processo de integração, avaliaram os riscos e as oportunidades e determinaram as ações necessárias para os

tratar, através do preenchimento das referidas matrizes referentes aos anos de 2023 e 2024. Estas matrizes e a sua avaliação foi enviada ao Gabinete da Qualidade e analisadas e avaliadas em sede de reunião de acompanhamento. Foram igualmente preenchidas as referidas matrizes para o ano de 2025, que se encontram em fase de avaliação.

Finalmente, todos os Serviços procederam ao preenchimento da referida Matriz de riscos que será avaliada e acompanhada ao longo do ano.

2. Conclusão

A revisão do **Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)** da Câmara Municipal de Mira, realizada no âmbito do presente relatório, permitiu uma avaliação aprofundada da sua implementação e eficácia, à luz das diretrizes estabelecidas pela **Política do Sistema de Gestão**. Os resultados desta análise evidenciam um compromisso contínuo com a melhoria da **qualidade dos serviços** prestados à comunidade e com a **satisfação dos munícipes**, o que é essencial para o cumprimento das expectativas da população e das partes interessadas relevantes.

A **envolvente interna**, caracterizada pela dedicação dos colaboradores e pela infraestrutura organizacional da Câmara, tem contribuído positivamente para a implementação dos objetivos do SGQ. No entanto, a **envolvente externa**, com as constantes mudanças legislativas e económicas, impõe desafios contínuos que exigem adaptação e inovação no processo de gestão. As **alterações relevantes**, como a digitalização de processos e a implementação de novas ferramentas de atendimento ao público, têm sido fundamentais para alcançar os resultados esperados.

Com base nas **revisões anteriores**, o SGQ tem evoluído significativamente, sendo necessário, no entanto, um foco constante na atualização das metodologias e na **gestão de riscos e oportunidades**. A avaliação realizada indica que, embora os objetivos estratégicos estejam a ser, em grande parte, concretizados, ainda existem áreas que necessitam de ajustes para garantir a máxima eficiência e eficácia.

Os **indicadores de desempenho dos processos** refletem uma tendência positiva na maioria das áreas, especialmente no que se refere à **satisfação dos munícipes**, que tem apresentado valores elevados, confirmando o impacto das iniciativas de melhoria contínua. A **satisfação das partes interessadas relevantes** também é um reflexo do empenho da Câmara em ouvir e responder às necessidades da comunidade, sendo que a **gestão de fornecedores externos** tem demonstrado um bom desempenho,

embora a busca por parcerias estratégicas de maior valor seja um objetivo futuro.

No que concerne às **auditorias**, os resultados apontam para a conformidade com as normas estabelecidas, embora se identifiquem áreas de oportunidade para otimização nos processos de gestão e comunicação. A **gestão de riscos e oportunidades** continua a ser uma prioridade, com a identificação de riscos externos e internos como fatores críticos que devem ser acompanhados de perto para garantir a resiliência e adaptabilidade do SGQ.

Em resumo, o SGQ da Câmara Municipal de Mira tem demonstrado avanços significativos na promoção da **qualidade e eficiência** dos serviços públicos, com ênfase na **transparência, inovação e melhoria contínua**. Contudo, é imperativo manter o esforço de adaptação às mudanças externas e continuar a promover a capacitação interna para garantir que o SGQ continue a ser uma ferramenta eficaz no atendimento às necessidades da população e no fortalecimento da imagem da Câmara. A implementação das propostas de melhoria e a monitorização constante dos indicadores de desempenho serão fundamentais para consolidar o sucesso do sistema e alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos para os próximos anos.

2.1. Proposta de Objetivos para 2026

Também no âmbito da manutenção, consolidação e melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Câmara Municipal de Mira, e em conformidade com os requisitos estabelecidos pela ISO 9001:2015, apresentam-se os Objetivos da Qualidade propostos para o ano de 2026. Estes objetivos foram definidos com base na análise detalhada do desempenho do SGQ durante o ano de 2025, considerando igualmente o enquadramento estratégico da organização, os desafios institucionais identificados e as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas, nomeadamente municipais, colaboradores, parceiros institucionais e demais entidades com relação à atividade municipal.

A definição dos objetivos da qualidade resulta de um processo de reflexão e avaliação interna, suportado por diversos instrumentos de monitorização e análise do sistema. Entre estes destacam-se a

avaliação dos indicadores de desempenho, os resultados das auditorias internas realizadas ao SGQ, a análise de reclamações, sugestões e níveis de satisfação dos utilizadores dos serviços municipais, bem como os contributos e propostas apresentadas pelos colaboradores no exercício das suas funções. Este processo permite identificar oportunidades de melhoria e reforçar práticas que promovam maior eficiência, transparência e qualidade na prestação dos serviços públicos.

Os objetivos agora propostos têm como finalidade contribuir para o aumento da eficácia e da eficiência dos serviços prestados à comunidade, promover a valorização e o desenvolvimento dos recursos humanos da organização, melhorar os processos internos e reforçar a confiança dos munícipes na atuação e gestão da autarquia. Paralelamente, procuram também alinhar a atividade municipal com os princípios estabelecidos na Política da Qualidade em vigor e com o planeamento estratégico definido pela Câmara Municipal.

O acompanhamento e a avaliação do grau de concretização destes objetivos serão assegurados através de mecanismos regulares de monitorização, designadamente reuniões periódicas de acompanhamento, análise sistemática dos indicadores de desempenho, realização de auditorias internas e a respetiva **Revisão pela Gestão**. Estes momentos permitirão não apenas avaliar o nível de cumprimento das metas estabelecidas, mas também identificar eventuais desvios, analisar as suas causas e definir ações corretivas ou de melhoria que se revelem necessárias.

Deste modo, garante-se uma gestão dinâmica do Sistema de Gestão da Qualidade, promovendo uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua, para a eficiência dos processos e para a satisfação dos cidadãos.

A presente proposta de Objetivos da Qualidade será submetida à apreciação e aprovação da liderança da Câmara Municipal, sendo posteriormente integrada no Plano de Ação do Sistema de Gestão da Qualidade para o ano de 2026, constituindo um instrumento orientador para o desenvolvimento e melhoria das atividades e serviços municipais ao longo do referido período.

De acordo com o requisito 6.2 da Norma 9001:2015 "devemos estabelecer objetivos da Qualidade que sejam coerentes com a nossa Política de Qualidade. Sendo esta uma declaração genérica, e os objetivos da Qualidade o desdobramento dessa política em determinações específicas, juntos eles determinam a essência do SGQ, por isso, um não pode opor-se ao outro, em momento algum". Neste sentido foram traçados os objetivos estratégicos tal como a seguir se transcreve:

MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CÂMARA MUNICIPAL DE MIRA PARA 2025-2029

O Decreto Regulamentar n.º 18/2009, de 4 de setembro, veio adaptar à Administração Local o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na atual redação, designadamente com a criação de novas regras no que respeita aos três subsistemas de avaliação: SIADAP1 – Avaliação do Desempenho das Unidades Orgânicas; SIADAP 2 – Avaliação do Desempenho dos Dirigentes dos Municípios; SIADAP 3 – Avaliação do Desempenho dos Trabalhadores das Autarquias Locais;

O SIADAP articula-se com o sistema de planeamento de cada entidade, constituindo um instrumento de acompanhamento e avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos plurianuais determinados pelo órgão executivo e dos objetivos anuais e planos de atividades, baseado em indicadores de medida a obter pelos serviços;

É competência do município definir os objetivos estratégicos, que visam alinhar a gestão estratégica com a gestão operacional para poderem ser fixados os objetivos de cada unidade orgânica, bem como os objetivos individuais para os dirigentes intermédios e demais trabalhadores, ou seja, o ciclo anual de gestão que integra as seguintes fases:

- a) Fixação dos objetivos de cada unidade orgânica para o ano seguinte, tendo em conta as suas competências orgânicas, os objetivos estratégicos plurianuais determinados pelo órgão executivo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respetivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Definição das atividades para o ano seguinte, indicadores de desempenho da entidade e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objetivos da entidade e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de atividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados e o relatório de autoavaliação.

1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A Missão constitui o fundamento e razão de ser da existência do serviço, pelo que deve ser entendida como uma “chave mestra” na condução das organizações.

É a partir da Missão e também da Visão partilhada que os Eleitos Locais têm da autarquia que se deverá definir um conjunto de Objetivos Estratégicos que concentrem a atenção nas questões críticas e fundamentais da organização.

Efetuada o diagnóstico dos serviços municipais e contextualizadas as suas competências no conjunto das políticas definidas para o Município constantes dos diversos documentos - Grandes Opções do Plano, Orçamento, e outros documentos, como Plano de Ação Estratégico, o Plano Diretor Municipal, os planos de pormenor e de urbanização, os planos de organização, de modernização e de qualidade – impõem-se a definição dos objetivos estratégicos.

Para dar continuidade ao processo do SIADAP para o ano de 2026 e seguintes, importa assim manter os Objetivos Estratégicos para o quadriénio 2025 a 2029.

1.1 MISSÃO DA CÂMARA MUNICIPAL DE MIRA

A Câmara Municipal de Mira tem como **Missão** criar e promover condições de atração de investimentos que sustentem o desenvolvimento económico e social do Concelho, com vista à construção de um futuro sólido ao nível das infra- estruturas básicas, das acessibilidades, da indústria, do comércio, do emprego, da educação, do desporto, do turismo e da cultura, devendo a Câmara Municipal e os seus trabalhadores, assumir um espírito de serviço à comunidade, pautado pela qualidade que garanta um impacto social positivo.

Com a **Visão** de um Município de oportunidades, atrativo para as pessoas e investidores, onde o progresso e desenvolvimento económico e social garantam a qualidade de vida de todos os munícipes do Concelho de Mira.

Pautando a sua atuação por **Valores** de Excelência; Criatividade; Inovação; Dinamismo e Flexibilidade.

1.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2025-2029

1.2.1 ENQUADRAMENTO ORÇAMENTAL

O Orçamento e as Grandes Opções do Plano do Município para o ano de 2026 foram elaborados num contexto de fortes medidas de consolidação orçamental, quer por parte da administração central, quer por parte da autarquia. A manutenção de um clima económico desfavorável, devido à conjuntura externa, (a que aliou a guerra na Europa, e inflação) limitou a entrada de receitas municipais,

designadamente aquelas que tradicionalmente contribuíam com elevados montantes, tem condicionado fortemente a elaboração do **Orçamento**.

O Orçamento apresentado para o exercício de 2026 é um orçamento prudente e que tem por base os seguintes princípios:

1. Adequação às linhas orientadoras vertidas no Plano Estratégico;
2. Continuidade dos investimentos em curso e dos compromissos assumidos no passado;
3. Inscrição de novos investimentos, absolutamente necessários ao desenvolvimento do concelho, através da concretização dos financiamentos comunitários aprovados;
4. Orçamentação da despesa corrente tendo em conta a racionalização de custos, rentabilizando ao máximo os recursos disponíveis da autarquia.

1.2.2 ESTRUTURA E ORGANIZAÇÃO DOS ÓRGÃOS E SERVIÇOS AUTÁRQUICOS

A Câmara Municipal de Mira, por deliberação tomada em reunião ordinária do dia 22 de fevereiro de 2023 aprovou a 6ª alteração ao Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Mira, alterando e redistribuindo competências por razões de eficácia operacional, as quais foram confirmadas em sessão ordinária da Assembleia Municipal de 23 de fevereiro de 2023.

A organização, a estrutura e o funcionamento dos **serviços municipais** devem orientar-se pelos princípios gerais de atuação:

- a) da unidade e eficácia da ação;
- b) da aproximação dos serviços aos cidadãos;
- c) da desburocratização;
- d) da racionalização de meios e da eficiência na afetação dos recursos públicos;
- e) da melhoria quantitativa e qualitativa do serviço prestado e da garantia da participação dos cidadãos;
- f) bem como pelos demais princípios constitucionais aplicáveis à atividade administrativa e acolhidos no Código do Procedimento Administrativo, os quais são exercidos exclusivamente ao serviço do interesse público.

Todos os intervenientes na atividade municipal devem ainda orientar-se pelos princípios deontológicos previstos na carta ética para a Administração Pública e no Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas do Município de Mira.

Assim, determina-se a fixação dos seguintes objetivos estratégicos para 2025-2029, os quais deverão ser prosseguidos por todos os serviços municipais:

OE1 – Promover o desenvolvimento económico sustentável, o emprego qualificado e o crescimento do concelho.

OE2 – Valorizar o território, o ambiente, o património e consolidar Mira como destino turístico sustentável todo o ano

OE3 – Reforçar a coesão social, a qualidade de vida e o bem-estar da população

OE4 – Modernizar a governação local, reforçar a participação cidadã e melhorar os serviços públicos.

Política da Qualidade e Objetivos Estratégicos e Globais

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2025 – 2029

Aprovados em reunião de Câmara, dia 15/ 01 /2026

OE1 – Promover o desenvolvimento económico sustentável, o emprego qualificado e o crescimento do concelho.

OE2 – Valorizar o território, o ambiente, o património e consolidar Mira como destino turístico sustentável todo o ano

OE3 – Reforçar a coesão social, a qualidade de vida e o bem-estar da população

OE4 – Modernizar a governação local, reforçar a participação cidadã e melhorar os serviços públicos

POLÍTICA DA QUALIDADE	OBJETIVOS GLOBAIS NOS SERVIÇOS
<p>OE 1 - Promover condições que impulsionem o desenvolvimento económico sustentável, a criação de emprego qualificado e o fortalecimento da economia local, valorizando a inovação, o investimento e a competitividade das empresas presentes no concelho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar e agilizar os processos administrativos associados ao investimento empresarial, empreendedorismo e inovação. • Promover a articulação entre serviços municipais, empresas, associações e instituições de ensino/formação. • Contribuir para a criação de emprego qualificado através de projetos municipais, parcerias e incentivos locais. • Integrar critérios de sustentabilidade económica e inovação nos processos de planeamento, contratação e apoio ao tecido empresarial. • Monitorizar indicadores económicos relevantes para apoio à decisão estratégica.
<p>OE 2 - Valorizar o território (ambiental, paisagístico, cultural e urbanístico), reforçar a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a proteção e valorização ambiental, paisagística, cultural e urbanística em todas as intervenções municipais. • Integrar princípios de sustentabilidade ambiental nos procedimentos, projetos e atividades dos serviços.

<p>sustentabilidade ambiental e afirmar Mira como destino turístico distintivo, atrativo e diversificado durante todo o ano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a conservação e valorização do património natural e cultural do concelho. • Contribuir para a afirmação de Mira como destino turístico sustentável, atrativo e diversificado ao longo de todo o ano. • Cooperar entre serviços na organização de eventos, iniciativas e projetos de promoção territorial e turística.
<p>OE 3 - Promover o reforço da coesão social e a melhoria da qualidade de vida, assegurando respostas sociais, habitacionais e de saúde adequadas às necessidades da população.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir respostas sociais, habitacionais e de saúde ajustadas às necessidades da população. • Promover a inclusão social, a igualdade de oportunidades e o apoio a grupos vulneráveis. • Melhorar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos munícipes. • Articular com entidades locais, regionais e nacionais para reforço das respostas sociais. • Integrar a avaliação da satisfação dos cidadãos como ferramenta de melhoria contínua.
<p>OE 4 - Modernizar os serviços e práticas administrativas, reforçar a transparência e a participação dos cidadãos e garantir uma autarquia mais próxima, eficiente, digital e alinhada com as necessidades dos mirenses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificar, digitalizar e modernizar os processos administrativos internos e externos. • Reforçar a transparência, a ética e a boa governação em todas as áreas de atuação. • Promover a participação ativa dos cidadãos nos processos de decisão e avaliação municipal. • Melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos. • Desenvolver competências dos trabalhadores municipais através de formação contínua. • Assegurar o alinhamento dos serviços com a Política da Qualidade e os objetivos estratégicos do Município.
<p>DIRETIVAS TRANSVERSAIS A TODOS OS SERVIÇOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Atuar em conformidade com a Política da Qualidade e os objetivos estratégicos definidos. • Promover a melhoria contínua dos processos e do desempenho organizacional. • Garantir o cumprimento dos requisitos legais, regulamentares e normativos aplicáveis. • Fomentar a cooperação interserviços e o trabalho em rede. • Utilizar indicadores de desempenho para monitorização, avaliação e tomada de decisão. 	

O Presidente da Câmara,

Mira, 15 de janeiro de 2026

(Artur Jorge Ribeiro Fresco)

No que concerne o planeamento e definição dos Objetivos da Qualidade para 2026, houve a preocupação, de os mesmos serem elaborados em coerência com a Missão e Política da Qualidade, e integrados nos Objetivos Estratégicos e Globais, traçados pela Gestão de Topo da CMM.

Podemos considerar que foi realizado um trabalho conjunto, entre as chefias e as respetivas Unidades/Serviços, no qual foram definidos objetivos e respetivas ações para os atingirem, tendo sempre em linha de conta que os mesmos fossem: **claros e específicos, mensuráveis, realistas e com prazos definidos.**

Houve ainda a preocupação de os objetivos serem orientados na perspetiva de uma melhoria contínua de desempenho e qualidade dos serviços públicos.

Objetivos da Qualidade definidos para 2026:

DAF - Área Administrativa e Jurídica:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
OE4 - Formação Interna (1 Formação internas em CPA) (S1, S2, W1, W2, W3, O1, T1)	Número de formações Internas	0	0	1	1. Identificação das matérias necessárias; 2. Organização, identificação do público-alvo e planeamento da ação; 3. Identificação dos recursos necessários; 4. Concretização da ação.	Existentes	31/12/2026	Área Jurídica + Divisão Administrativa e Financeira + Serviços interessados em participar nas formações
OE4 - Digitalização de processos administrativos (S1,S2, S3, W2, W4, O2, T2, T3)	Número de processos tramitados exclusivamente em formato digital	0	0	30	1. Levantamento e análise de processos a digitalizar 2. Elaboração ou revisão de procedimentos, visando a remessa ao Arquivo Municipal do processo digital. 3. Remessa ao Arquivo Municipal do processo digital.	Existentes	31/12/2026	Área Administrativa + Divisão Administrativa e Financeira + Presidente + Arquivo Municipal + Outros Serviços que possam ter parte dos processos
OE4 - Garantir a instrução e acusação de 20 processos de contraordenação (S1, S2, S3, S4, O2, O3, W1, W2, W3, W4, T2, T4)	Número de processos instruídos entre 1 de janeiro a 31 de dezembro	0	0	20	1. Organização do processo 2. Instrução / Documentação 3. Elaboração da acusação 4. Expedição do ofício	Existentes	31/12/2026	Área Jurídica + Divisão Administrativa e Financeira + Executivo + Expediente

Serviço de Taxas e Licenças:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Aumentar a receita própria proveniente de taxas e licenças, em matéria de Feiras e Ocupação de Espaço Público, em 15% no ano de 2026.	Percentagem de guias emitidas que foram pagas.	0	72 000 €	Mais 15% do valor da receita do ano 2025.	1 - Atualização de dados 2 - Emissão de faturas. 3 - Verificar o valor das faturas emitidas que foram pagas.	Existentes	dez/26	(Taxas e Licenças)
Remeter para o Arquivo Municipal os documentos arquivados no serviço de taxas e licenças, relativamente ao ano de 2024 e outos. - OE 4	N.º Pastas	0	0	26 Pastas	1- Levantamento do nº de pastas. 2-Elaboração das guias de remessa e autos de entrega da cada pasta identificada.	Existentes	jun/26	(Expediente)
Inserir no Portal da Autoridade Tributária as Certidões de Dívida relativamente ao ano de 2026. - OE4	N.º Certidões	0	0	100% das dívidas identificadas de cada trimestre do ano 2026.	1 - Emissão das Certidões de Dívida 2 -Criação dos processos de Execução Fiscal My Doc 3 - Inserir no Portal de Autoridade T.	Existentes	dez/26	(Execuções Fiscais)

Serviço de Recursos Humanos:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Digitalização da documentação dos processos individuais dos novos trabalhadores - criação do processo digital em SGP (OE4)	N.º de Processos	0	0	10	Digitalizar os documentos e colocação no processo individual do trabalhador	Sistema de Gestão de RH;	31/12/2026	SRH
Retirar os requerimentos de férias e faltas dos processos individuais (OE4)	N.º processos em RH	0	0	30	Fazer pastas com os processos de férias e faltas dos trabalhadores para arquivo	Sistema de Gestão de RH;	31/12/2026	SRH
Diminuir o prazo para criação dos processos físico individuais dos trabalhadores (OE4)	Nº dias para criação do processo individual	90	90	60	n.º processos constituídos dentro do prazo. Nº processos pendentes > 60 dias. Padronizar a ordem dos separadores adotando sempre a mesma estrutura;	Sistema de Gestão de RH;	31/12/2026	SRH

Serviço de Ação Social:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Garantir um melhor acompanhamento das famílias e atualização dos respetivos processos (OE1, OE3, S3, S4W3,O4, T2,T3,T4)	Nº de visitas domiciliárias	40 visitas	132 visitas	135 visitas	1. Atendimento presencial dos munícipes 2.Registo e atualização do processo 3. Realização da visita domiciliária e registo da mesma	Existentes	dezº 2026	G.T. + Chefe da DECD + técnicas do serviço de ação social + munícipes
Garantir e aumentar a satisfação dos cidadãos como ferramenta de melhoria contínua reforçando a inclusão e participação dos munícipes (OE3, OE4,	Grau de satisfação de clientes em %	0	94%	garantir um grau de satisfação,	4. Acompanhamento e encaminhamento (se aplicável) 1. Realização de atendimento 2. Distribuição de questionários 3. Tratamento dos dados e elaboração do relatório	Existentes	janeiro a dezembro 2026	Chefe da DECD + técnicas do serviço de ação social + munícipes + GPQ

S3,S4,O4, T3)								
Promover uma cultura de não violência, de direitos humanos, de igualdade e não discriminação (OE3,S3,S4,W3,O4,T2,T3,T4)	Nº de medidas implementadas do PMIND	11	18	no mínimo 90% Execução das medidas definidas no Plano Ação - 24 ações	1. Definição das atividades a implementar em reunião 2. Planificação das atividades 3. Aprovação do Plano de Ação no CLAS	Existentes + orçamentos	Jul/26 fev/27 mar/26abr/26	Câmara Municipal de Mira EIVL; Centro de Formação; CIG; Agrupamento de Escolas

Unidade de Desporto e Juventude:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Aumentar o número de participantes em eventos (S1, O3 e O4)	n.º participantes	1065	1065	1500	1. Reforço das redes sociais 2. Método de comunicação em rede com associações e clubes	Existentes	Dezembro 2026	Anabela e Renato
Informatizar a documentação de inscrição do complexo desportivo (S1, O2)	n.º de emails	0	100	300	1- Elaboração de formulário digital~ 2- Dar conhecimento por intermedio de noticia e email 3- Organização de processos	Existentes	Setembro 2026	Anabela e Renato

Posto de Turismo da Praia de Mira:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
OE1 Valorizar o património local e aumentar o fluxo turístico S7, W1	Nº de visitantes;	8759	12780	13000 visitantes (Anual)	Ações a implementar: Campanhas de promoção; Roteiros turísticos; Parcerias com operadores turísticos	Existentes	Até 31 de Dez/26	Equipa do Museu + UTE
OE 3 Contribuir para o bem-estar da comunidade local, promovendo cultura, identidade local e atividades familiares acessíveis. S6, W1, T1	Nº de atividades culturais	1	2	3 ações anuais	Ações a implementar: Criação de eventos re programas culturais acessíveis; Valorização do património local Ações a implementar:	Existentes	Até 31 de Dez/26	Equipa do Museu + UTE
OE4 Reforçar a presença digital e melhorar a comunicação turística e cultural, tornando a oferta mais acessível. S3, S7, W1	Nº de visitantes digitais;	0	0	1500 visitantes digitais	Criação de publicações online sobre oferta de experiências; Campanhas digitais sobre património	Existentes	Até 31 de Dez/26	Equipa do Museu + UTE

Parque Municipal de Campismo:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
OE 1 Aumentar o nº de dormidas	Aumentar o nº de dormidas	61795	67588	70000	Melhoria das condições dos alvéolos; Recuperação de alvéolos danificados; Melhoria das instalações sanitárias e seus equipamentos.	Existentes	Dez. 2026	Equipa do PMC+ CMM

OE 1 Aumentar o nº de entradas	Aumentar o nº de entradas	14793	17684	20000	Melhoria das condições dos alvéolos; Recuperação de alvéolos danificados; Melhoria das instalações sanitárias e seus equipamentos.	Existentes	Dez. 2026	Equipa do PMC+ CMM
OE 3 Nº de reclamações / 10000	Nº de reclamações / 10000	3	2	2	Práticas instituídas. Atuar de acordo com o que foi estabelecido no regulamento interno e regras	Existentes	Dez. 2026	Equipa do PMC+ CMM

Divisão de Obras Municipais:

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Diminuir o prazo de resposta a requerimentos de abertura de vala para fornecimento de energia elétrica	Número de ofícios de resposta no prazo inferior a 5 dias, após assinatura Presidente ou Vice Presidente	10	8	5	Envio de ofício resposta imediatamente após assinatura	Existentes	Até Dez. 2026	Diminuir o prazo de resposta a requerimentos de abertura de vala para fornecimento de energia elétrica
Redução do prazo de abertura de procedimento de concursos de empreitadas, após decisão do órgão competente	Número de concursos abertos com prazo igual ou inferior a 5 dias	6	5	5	Envio de convite e peças processuais para empresas a convidar	Existentes	Até Dez. 2026	Redução do prazo de abertura de procedimento de concursos de empreitadas, após decisão do órgão competente
Redução do prazo de comunicação da adjudicação de concursos de empreitadas, após decisão do órgão competente	Número de adjudicações com prazo igual ou inferior a 5 dias	6	5	5	Envio de ofício de adjudicação imediatamente após decisão de adjudicação	Existentes	Até Dez. 2026	Redução do prazo de comunicação da adjudicação de concursos de empreitadas, após decisão do órgão competente

Arquivo Municipal

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Diagnosticar, avaliar, higienizar e acondicionar o acervo documental no Depósito do Arquivo Histórico - OE 2	20 pastas de recenseamento eleitoral	0	0	20 pastas de recenseamento eleitoral	- Contabilizar o número de pastas no Depósito do Arquivo Histórico; - Definir critérios de higienização; - Definir ciclo de higienização; - Acondicionar em pastas o acervo documental avaliado.	Existentes	Até Dez. 2026	Madalena Frada e Márcia Balseiro
Regularizar 20 processos do património predial rústico e urbano do município - OE 2 e OE 4	20 processos do património predial rústico e urbano	0	0	20 processos do património predial rústico e urbano	- organizar cronologicamente com a reunião da documentação (caderneta predial, escritura, licenças ou outros documentos relevantes); - Acondicionar em pastas o acervo documental avaliado.	Existentes	Até Dez. 2026	Madalena Frada
Criar um espaço exclusivo do Arquivo Municipal no site do município acessível a todos os cidadãos - OE 4	1	0	0	1	- Elaboração do texto de apresentação do serviço de Arquivo em cooperação com o Gabinete de Comunicação; - Promoção de Publicidade na página do Município.	Existentes	Até Dez. 2026	Carlos Oliveira

Digitalizar Livros de Escrituras - OE 2	5 livros de Notas da Câmara Municipal de Mira - Escrituras (Datas extremas 1898-1906)	0	0	5 livros de Notas da Câmara Municipal de Mira - Escrituras (Datas extremas 1898-1906)	Contabilizar o número de livros de escrituras existentes; - Definir critérios de digitalização;	Existentes	Até Dez. 2026	Conceição Teixeira
---	---	---	---	---	--	------------	---------------	--------------------

Biblioteca Municipal de Mira

Objetivos	Indicadores	Valor Anterior	Valor atual	Valor atingir	Iniciativas (Principais ações a implementar)	Meios	Prazos	Responsáveis
Aumentar o número de utilizadores do pressReader S2, S3, S4, S8, S9, W1, O1, O2, O5	nº inscrições	0	13	26/100%	1-Contatar possíveis utilizadores 2 -Realizar campanhas de divulgação com sessões para alunos	Existentes	Fevereiro a dezembro 2026	Equipa BMM
Aumentar o número de utilizadores do BiblioLED S2, S3, S4, S8, S9, W1, O1, O2, O5	nº inscrições	0	42	63/50%	1-Contatar possíveis utilizadores 2 -Realização de atividades para dar a conhecer os serviços	Existentes	Fevereiro a dezembro 2026	Equipa BMM
Implementar o Inquérito de satisfação de utilizadores S2	nº inquéritos0s	0	0	10	1-Criar questionário 2- apresentar questionário após realização de atividades e após utilização dos serviços	Existentes	Fevereiro a dezembro 2026	Equipa BMM

2.2. Proposta de Ações de Melhoria

Também no contexto da implementação e manutenção do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) conforme os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2015, a Câmara Municipal de Mira tem igualmente promovido mecanismos para a identificação, análise, avaliação e gestão das oportunidades de melhoria, em conformidade com o disposto no ponto 10 da referida norma, relativo à melhoria contínua do sistema.

Este processo tem como objetivo potenciar o desempenho organizacional, aumentar a eficácia dos processos, melhorar a satisfação das partes interessadas e promover uma cultura de melhoria contínua em toda a organização. A abordagem adotada incentiva a identificação sistemática de oportunidades que permitam otimizar práticas de trabalho, simplificar procedimentos, reforçar a qualidade dos serviços prestados e aumentar a eficiência na utilização dos recursos disponíveis.

A identificação das oportunidades de melhoria resulta de diversas fontes de informação, nomeadamente da análise do contexto organizacional (interno e externo), da avaliação das necessidades e expectativas das partes interessadas, dos resultados de auditorias internas e externas, da monitorização e medição de processos, da análise de indicadores de desempenho, da

gestão de reclamações e sugestões, bem como da identificação de não conformidades e respetivas ações corretivas.

Importa ainda referir que, no âmbito da consolidação das práticas de gestão da qualidade, foram definidos instrumentos específicos para o registo e acompanhamento das oportunidades identificadas. Neste sentido, foi elaborado o modelo de matriz de oportunidades, Mod. GAQ 016.01, que permite sistematizar a identificação das oportunidades, a análise do seu potencial impacto e a definição das ações a implementar.

Todos os Serviços integrados no SGQ, bem como os serviços em processo de integração, procederam à identificação e avaliação das oportunidades de melhoria, determinando as ações necessárias para a sua concretização, através do preenchimento da referida matriz relativa aos anos de 2023, 2024 e 2025. As matrizes preenchidas foram remetidas ao Gabinete da Qualidade, tendo sido objeto de análise e acompanhamento em sede de reuniões de monitorização.

Para o ano de 2026, os serviços procederam igualmente ao preenchimento das referidas matrizes, assegurando a continuidade do processo de identificação e gestão das oportunidades de melhoria, contribuindo assim para o reforço da eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade e para a promoção da melhoria contínua na Câmara Municipal de Mira.

Seria importante a Realização duma ação de formação interna "Auditorias Internas da Qualidade", dado que já foi manifestado por alguns funcionários, a intenção de frequentar a mesma, para poderem fazer parte da bolsa de auditores e realizarem auditorias aos serviços, não se concretizou em 2025. Contudo foi de manifestado o interesse pela sua realização estando prevista para implementação no 3º trimestre de 2026.

Assim, relativamente à **Divisão Administrativa e Financeira** – É necessário assegurar que as instalações estejam devidamente dotadas:

- Portas, salvaguardando e respeitando os princípios estabelecidos no Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD).
- Janelas, com vista à melhoria da eficiência energética do edifício e, conseqüentemente, à promoção da poupança do erário público, em conformidade com as medidas preconizadas pelas ODC's.
- Soalho em madeira das instalações, garantindo condições adequadas de segurança, higiene,

salubridade, funcionalidade e manutenção do espaço.

- Desinfecção, designadamente, focada especificamente em roedores, insetos e térmitas com periodicidade das ações, de forma a garantir adequadas condições de salubridade e segurança nas instalações.

Quanto à Área Jurídica e Administrativa foi referido as seguintes propostas de melhoria:

- Elaboração e aprovação do procedimento Casa Pronta;
- Alteração do requerimento de participação de ocorrência para inclusão nos documentos solicitados da declaração da seguradora a informar que o sinistro não foi participado ao abrigo de danos próprios ou cópia da apólice comprovativa de que não tem cobertura de danos próprios;~
- Inclusão na Intranet documentos ou minutas para que possam ser usadas internamente e poder uniformizar os documentos;

O **Serviço de Taxas e Licenças** informou o seguinte:

Tendo em conta a necessidade de promover os recursos necessários para a implementação, manutenção e melhoria contínua do serviço e do sistema de gestão da qualidade, foram afetos meios humanos e técnicos para a execução dos processos, nomeadamente foi melhorado o espaço físico, foi reorganizado o pessoal do serviço e foram disponibilizadas novas ferramentas digitais, nomeadamente no que diz respeito às Feiras, contudo, no início do ano de 2025, verificou-se a saída de um recurso humano para ser alocado a outro serviço. Posto isto, voltamos a verificar a necessidade de afetar mais um recurso humano ao serviço de taxas e licenças.

Do **Serviço de Recursos Humanos** foram reportadas as seguintes propostas de melhoria:

- Afetação/contratação de pessoal com competências em gestão de recursos humanos para dar resposta às exigências do serviço.
- Formação contínua em atualizações legais, ferramentas digitais de RH...

Do **Serviço de Ação Social** chegaram as seguintes propostas de melhoria:

Oportunidades de Melhoria implementadas em 2025

- Reforço de técnicos no Serviço de Ação Social (mais um técnico de serviço social e um psicólogo a tempo inteiro);
- Aquisição de material informático (portáteis para o SAAS no âmbito das novas competências);
- Implementação do Projeto **CUIDIN 2.0**, no âmbito do apoio ao cuidador informal;
- Implementação do **PMIM** como uma ferramenta de apoio à população migrante;
- Articulação com os projetos **Radar Social e CLDS**
- Foram atualizados e implementados três regulamentos: Lotes da Videira Norte, venda dos Lotes 25

e 33 de Carromeu e atribuição de Bolsas de estudo ao Ensino Superior.

Oportunidades de Melhoria para 2026:

- Reforço da equipa no âmbito da habitação social;
- RAESD atualizado;
- Atualização do Regulamento da Ação Social Escolar
- Manter articulação com os Projetos: Radar Social, CLDS, CUIDIN, PMIM

A **Unidade de Desporto e Juventude**, reportou as seguintes propostas de melhoria:

- Parcerias com o Agrupamento de Escolas de Mira, ipss, associações
- Programa Intergeracional
- Contratação de Técnicos superiores e assistente técnico.
- Colocação em funcionamento dos painéis solares de aquecimento de águas;

Relativamente à **Unidade de Turismo e Eventos - Posto de Turismo**, não reportou qualquer ação de melhoria

Do Parque Municipal de Campismo reportou as seguintes Oportunidades de Melhoria:

Ao longo do ano de 2025 surgiram situações pontuais, com as quais não contávamos, que fizeram com que conseguíssemos dinamizar ainda mais o Parque de Campismo, podendo estas ser destacadas em dois pontos:

Eventos:

- Encontro Nacional de Estudantes de Fisioterapia (abril);
- Associação de Surf da Costa de Prata (maio, junho e outubro);
- Torneio Associação Futebol Coimbra (junho);
- Associação Portuguesa de Doenças do Lisossoma (setembro);
- Núcleo de Estudantes de Economia da Associação Académica de Coimbra (setembro);

Eventos nas instalações do Parque de Campismo funcionam como “porta de entrada” para novos públicos. Acabam por criar um motivo concreto para reservar numa data específica e preenchem fins-de-semana tradicionalmente mais fracos. Ajudam assim a combater a sazonalidade.

Além disso um evento gera divulgação natural. O parque ganha notoriedade sem depender apenas de publicidade paga. Eventos como o da Associação de Surf trazem à Praia de Mira pessoas de vários cantos do planeta, levando estas pessoas para os seus países experiências para contar, recomendando o parque a amigos e familiares. O evento deixa de ser apenas pontual e passa a construir comunidade.

Também através do alojamento em bungalows, os eventos permitem receitas adicionais no

regime de campismo.

Abertura Praia Fluvial:

A Praia Fluvial foi inaugurada a dia 1 de agosto. Há muito frequentada pelos locais como alternativa à praia, para fugir à nortada ou à temperatura da água do Atlântico, o local está agora equipado com uma piscina flutuante de pouca profundidade (especialmente atrativa para crianças), areia, um extenso relvado e chapéus-de-sol. A nova praia fluvial dispõe ainda de bar com esplanada e de nadadores salvadores que asseguram vigilância diária durante a época balnear.

A abertura da mesma e toda a publicidade que existiu levou a Praia de Mira a todo o território, tendo esta praia recebido imensos visitantes. Consequentemente, os visitantes que não conheciam o Parque de Campismo, e estando a praia fluvial plantada às portas do mesmo, tiveram a oportunidade de o descobrir.

Este facto levou a pedidos de tarifas e até reservas.

Em forma de conclusão, poderemos colocar o mencionado anteriormente nestes termos:

Eventos / Praia Fluvial → Maior Visibilidade / Atratividade do Destino → Atração de Novos Clientes
→ Mais Reservas → Aumento da Taxa de Ocupação → Aumento da Receita → Mais Fidelização → Crescimento Sustentável

O **Arquivo Municipal** referiu a necessidade de adaptação do serviço às normas e requisitos do SGQ dado estar em fase de integração no sistema.

2.3. Necessidade de Recursos

Da **DAF – Área Jurídico-Administrativa**, chegaram as seguintes Necessidades de Recursos:

- É necessário reforço de pessoal qualificado tanto na área administrativa como na área jurídica. No âmbito das necessidades de recursos continua a verificar-se a falta de meios humanos face ao trabalho existente, sendo necessário implementar medidas de priorização de tarefas para dar resposta às questões de maior celeridade, salvaguardando a eficiência do serviço.

Também da **DAF – Serviço de Recursos Humanos**, chegaram as seguintes Necessidades de Recursos:

- Instalações inadequadas, com espaço insuficiente para os processos dos trabalhadores e para os colaboradores da Secção.
- Espaço físico inadequado para atendimento.

- Afetação/contratação de pessoal com competências em gestão de recursos humanos para dar resposta às exigências do serviço.

- Formação contínua em atualizações legais, ferramentas digitais de RH...

O **Serviço de Ação Social** refere a necessidade de reforço da equipa no âmbito da habitação social com mais um técnico para o processo de habitação social;

Necessidade de habitação social;

A **Unidade de Desporto e Juventude** refere a necessidade de melhoria e manutenção das infraestruturas, verificando se a necessidade de assegurar recursos financeiros adequados para a realização de intervenções de conservação, requalificação e arranjo dos espaços existentes.

Periodicamente, todas as necessidades são informadas por email.

O **Arquivo Municipal** refere a necessidade de um espaço físico adequado para atendimento e consulta de documentação;

Afetação/contratação de recursos humanos qualificados com competências em gestão de Arquivo. Prevê-se que esta necessidade seja ultrapassada com a integração de um Técnico Superior, estando o procedimento concursal em fase de conclusão;

Formação contínua em Gestão Arquivística.

Da **Unidade de Desporto e Juventude**, chegou a informação da Recuperação do funcionamento da sauna, a reativação do CMC Mira (Centro Marcha e Corrida de Mira) e Substituição de equipamentos/máquinas de aquecimento;

Do **Posto de Turismo**, devemos salientar o regresso ao serviço da Assistente Técnica de Turismo, Fátima Rei, que se encontrava de baixa prolongada e que regressou ao seu local de trabalho no Posto de Turismo/Museu - Palheiros de Mira, no dia 3 de maio de 2024. Assim, relativamente ao Posto de Turismo, devemos salientar o regresso ao serviço da Assistente Técnica de Turismo, Fátima Rei, que se encontrava de baixa prolongada e que regressou ao seu local de trabalho no Posto de Turismo/Museu - Palheiros de Mira, no dia 3 de maio de 2024.

Sobre a Necessidade de Recursos o **Posto de Turismo/Museu** disse nada ter a assinalar.

O **Parque Municipal de Campismo**, referiu as seguintes necessidades de recursos:

- Requalificação do espaço (pintura, pavimento, iluminação)
- Uniformes adequados e imagem profissional consistente
- Melhoria das sinalizações no exterior e interior da receção
- Criação de um novo posto de trabalho completo

- Atualização ou aquisição de computadores e periféricos
- Atualização da impressora do serviço
- Melhor acesso à internet (Wi-Fi estável)
- Criação de um sistema de reservas on-line que disponibilize aos clientes a disponibilidade que existe (bungalows)
- Cadeiras confortáveis para clientes e colaboradores
- Armários e gavetas para arquivo organizado
- Expositores para informação turística e promocional
- Material informativo atualizado (mapas, folhetos, regulamentos)
- Painéis informativos claros e multilíngues
- Ecrã ou quadro informativo com avisos e eventos
- Sistema de climatização adequado
- Requalificação dos balneários
- Requalificação da infraestrutura da receção do Parque
- Parque infantil
- Manutenção de bungalows

Finalmente referiram a necessidade de consumíveis de diversos materiais de escritório.

Concluído o presente Relatório de Revisão, e após a definição das propostas de objetivos para 2026, bem como a identificação de oportunidades de melhoria e das necessidades de recursos, importa reforçar o compromisso com a evolução contínua e sustentada. O trabalho desenvolvido reflete não só a análise do percurso realizado, mas também a ambição de consolidar práticas, otimizar processos e potenciar resultados futuros. Com base neste enquadramento, encontram-se reunidas as condições para enfrentar os desafios do próximo ciclo com maior clareza, eficácia e sentido estratégico.

Elaborado em 11-03-2026

Município de Mira

O Técnico Superior e Responsável pelo SGQ,

José Manuel Fernandes Balugas

ANEXOS

	<h3 style="color: #8B4513;">SGQ</h3>
---	--------------------------------------

PLANO TRABALHO 2026		
MÊS	2024	SÍNTESE DAS ATIVIDADES
DEZ	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Fecho e entrega da Matriz de Riscos e Oportunidades 2024 com avaliação de eficácia; • Objetivos 2025 Fechados; • Elaboração da análise SWOT 2026 com "Definições"; • Elaboração da Matriz de Riscos - 2026; • Elaboração da Matriz de Oportunidades - 2026; • Elaboração dos Objetivos - 2026; • Formação SGQ (22,23 e 24 janeiro 2025) INSCRIÇÃO; • Avaliação de satisfação de utentes (Cf Cronograma).
2025		SÍNTESE DAS ATIVIDADES
JAN	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião do SGQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da reunião do SGQ; • Entrega da Análise SWOT 2026; • Entrega da Matriz de Riscos e de Oportunidades 2026; • Entrega dos Objetivos 2026; • Avaliação de fornecedores; (Cf Cronograma). • Oportunidades de melhoria; • Entradas para a Revisão do SGQ; • Necessidades de Recursos; • Avaliação de satisfação de utentes
FEV	<ul style="list-style-type: none"> • Relatório R. SGQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração do Relatório da Revisão do SGQ • Avaliação de Satisfação de utentes (Cf Cronograma). • Envio para o SGQ relatório de Satisfação de Utentes do serviço • Envio do Índice de Satisfação de Utentes para o Relatório de Revisão para o SGQ (Tendências 2022-2023-2024 -2025) • Desempenho de Processos e conformidade dos Produtos e Serviços (Tendências 2022-2023-2024-2025)


		<ul style="list-style-type: none"> • (Tendências 2022-2023-2024-2025) • Envio das Matrizes de Riscos e Oportunidades 2025 (fechadas) • Alterações ao SGQ • Necessidades de recursos
MAR	• Reunião do SGQ	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da reunião do SGQ; • Análise das ações para tratar os e Riscos e Oportunidades; • Análise das ações referentes aos Objetivos 2026; • Oportunidades de melhoria; • Entradas para a Revisão do SGQ; • Necessidades de Recursos; • Avaliação de Satisfação de utentes; • Alterações de Procedimentos • Auditoria Interna 30 e 31 de março.
ABR		<ul style="list-style-type: none"> • Análise do relatório da Auditoria Interna • Acompanhamento das NC e OM • Avaliação de Satisfação de utentes (Cf Cronograma)
MAI	• Auditoria Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria Externa 7 e 8 de maio; • Análise e divulgação da Auditoria Externa; • Ações corretivas; • Acompanhamento das NC e OM; • Avaliação de Satisfação de utentes.
JUN	• Reunião do SGQ	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da reunião do SGQ; • Análise das ações para tratar os e Riscos e Oportunidades; • Análise das ações referentes aos Objetivos 2025; • Oportunidades de melhoria; • Entradas para a Revisão do SGQ; • Necessidades de Recursos. • Atualização de Procedimentos. • Avaliação de Satisfação de utentes.
JUL	•	
AGO	•	
SET	• Reunião do SGQ	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da reunião do SGQ; • Análise das ações para tratar os e Riscos e Oportunidades; • Análise das ações referentes aos Objetivos 2025; • Acompanhamento das NC e OM; • Oportunidades de melhoria; • Entradas para a Revisão do SGQ;

		<ul style="list-style-type: none"> • Necessidades de Recursos; • Avaliação de Satisfação de utentes (Cf Cronograma) • Atualização de Procedimentos.
OUT	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Recolha de inquéritos; • Análise e tratamento dos inquéritos; • Divulgação de resultados; • Acompanhamento das NC e OM.
NOV	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os Serviços • Reunião do SGQ 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparação da reunião do SGQ; • Análise das ações para tratar os Riscos e Oportunidades; • Análise das ações referentes aos Objetivos 2025; • Acompanhamento das NC e OM; • Oportunidades de melhoria; • Entradas para a Revisão do SGQ; • Necessidades de Recursos; • Avaliação de utentes (Distribuição de inquéritos) • Atualização de Procedimentos. • Avaliação de Satisfação de utentes (Cf Cronograma)
DEZ	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões com os Serviços 	<ul style="list-style-type: none"> • Fecho e entrega da Matriz de Riscos e Oportunidades 2024 com avaliação de eficácia; • Objetivos 2025 Fechados; • Elaboração da análise SWOT 2026 com "Definições"; • Elaboração da Matriz de Riscos - 2026; • Elaboração da Matriz de Oportunidades - 2026; • Elaboração dos Objetivos - 2026; • Avaliação de satisfação de utentes (Cf Cronograma).

Anexo 1

1- Cada Serviço deve-se comprometer-se com a elaboração e alteração de alguns **Procedimentos** durante o ano de 2025 e dos **Documentos** a eles associados.

2- Qualquer alteração do Serviço a este plano deve ser dado conhecimento a este GAQ. (EX: Mês - Janeiro - **Alteração do Procedimento 000 Ed. C**) as alterações devem ser feitas com letra de cor azul.

	FICHA DO PROCESSO	
	Processo:	
	Nome do Processo:	
	Gestores:	

ÂMBITO DE APLICAÇÃO

O Processo de integra as seguintes atividades:

TIPO DE RECURSOS:

Técnicos	Equipamentos:	Plataformas Informáticas
- Técnicos Superiores; - Assistentes Técnicos; - Assistentes Operacionais.	- Informáticos;	

SIGLAS

<ul style="list-style-type: none"> GP- Gestor do Processo; PC- Presidente da Câmara; EXE - Executivo; VER - Vereador; CMM - Câmara Municipal de Mira; MGD - Mydoc Gestão Documental. 	
--	--

PROCEDIMENTOS E MODELOS DA QUALIDADE ASSOCIADOS:

Lista de Procedimentos:	Lista de Modelos:
- Procedimento ...	


TABELA DE INTERAÇÕES E PERCURSOS

Origem	Entradas	Saídas	Destino
Funcionário, Município ou cidadão			Funcionário, Município ou cidadão
Gestão Municipal	Recursos solicitados	Pedidos de recursos	Gestão Municipal
Parceiros	Informações, pedidos, inscrições.	Consultas, convites e protocolos de participações.	Parceiros
Processos	Prestação de serviços	Prestação de serviços	Todos os Processos
Estratégia Municipal	Orientações; Investimentos; Melhorias; Notificações; Solicitações; requisitos.	Reporte de atividades e resultados. Resposta a notificações, solicitações, requisitos	Estratégia Municipal

MONITORIZAÇÃO E CONTROLO

<ul style="list-style-type: none"> Contexto, Riscos e Oportunidades (CRO); Monitorização dos objetivos; Atas trimestrais; Procedimentos documentados; Planos de atividades; Evidências e informação documentada a reter.
--

Anexo 2

	DIVISÃO	
	Símbolo:	Serviço:.....
	Processo:	
	Gestores:	

ÍNDICE DO PROCESSO

- 1 – PLANOS
- 2 – SWOT
- 3 – RISCOS E OPORTUNIDADES
- 4 – OBJETIVOS SGQ
- 5 – PROCEDIMENTOS
- 6 – DOCUMENTOS
- 7 – NECESSIDADES DE RECURSOS
- 8 – AVALIAÇÃO DE UTENTES
- 9 – AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES
- 10 – MINUTAS PARA AS ATAS SGQ
- 11 – CORRESPONDÊNCIA SGQ
- 12 – GENERALIDADES SGQ

Anexo 3