

ESTRATÉGIA PARA A QUALIDADE NA REGIÃO AUTÓNOMA DA MADEIRA | 2014-2020



Entidade promotora:



Apoio à execução:





Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia

Avenida do Mar e das Comunidades Madeirenses, n.º 23, 1.º
9000-054 Funchal
Região Autónoma da Madeira
Portugal

Tel.: 291 210 000
Fax: 291 225 206
E-mail: drcie.vp@gov-madeira.pt
<http://drcie.gov-madeira.pt>

Todos os direitos reservados
DRCIE, janeiro de 2014

TÍTULO Estratégia para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira (2014-2020)
EDIÇÃO DRCIE – Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia

COORDENAÇÃO João d’Orey
AUTORES João d’Orey; Cristina Almeida; Manuel Pita; Natacha Pereira

DESIGN GRÁFICO Macasi, Artes Gráficas
CRÉDITOS FOTOGRÁFICOS Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural
Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia
Direção Regional do Turismo
Secretaria Regional dos Assuntos Sociais

ISBN 978-989-96202-1-6

ÍNDICE

Nota de Abertura.....	9
RE Resumo Executivo	10
Elaborar a Estratégia Regional para a Qualidade (2014 - 2020).....	10
Contexto atual e perspectivas de evolução futura	12
Visão 2020, prioridades, linhas de orientação e iniciativas estratégicas.....	15
Implementação, monitorização e acompanhamento da Estratégia.....	17
1 Introdução	18
A necessidade de reformulação da Estratégia Regional para a Qualidade	18
O processo de revisão e reformulação da Estratégia para 2014-2020.....	18
Participação dos <i>stakeholders</i>	20
2 Análise de Contexto e Prospetiva	21
A Estratégia de 2005: execução e caracterização da situação atual	21
Barómetro Regional da Qualidade.....	22
Portal da Qualidade	23
Marca e Mascote da Qualidade na RAM	24
Documento Enquadrador da Qualidade na RAM.....	24
Campanha de Sensibilização.....	24
Qualidade U18 – Campanha de Sensibilização nas Escolas	25
Realização na RAM do 32º Colóquio da Qualidade	26
Normalização e Metrologia.....	26
Jornadas Regionais da Qualidade.....	27
Outras Iniciativas com expressão estratégica	27
Evolução dos Principais Indicadores da Qualidade na Região.....	28
Índices Regionais da Qualidade.....	28
Índices de Satisfação de Residentes e Turistas	28
Outros Indicadores de Desempenho	29
Entidades Públicas da RAM certificadas pela Norma ISO 9001.....	30
Entidades Públicas da RAM com Reconhecimento nos Níveis de Excelência da EFQM.....	30
Posicionamento da RAM face a outros países e regiões	30
Certificações ISO 9001	31
Certificações ISO 14001.....	32
Certificações ISO 22000.....	33
Níveis de Excelência da EFQM.....	34
Outros Programas e Estratégias Nacionais e Internacionais no Âmbito da Qualidade e Excelência.....	35
O Estado Global da Qualidade.....	35
Considerações Acerca do Futuro da Qualidade em Portugal	37
Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal.....	37
Cenários da Qualidade em Portugal.....	39
Papel dos Diferentes Agentes Promotores da Qualidade em Portugal.....	39
Conclusões Gerais do Estudo sobre o Futuro da Qualidade em Portugal.....	40
Vozes de <i>Lead Users</i> Mundiais acerca do Futuro da Qualidade.....	40
Análise SWOT.....	42
3 Visão 2020	44
<i>Brutal Facts</i>	44
A Qualidade não é atualmente uma <i>Buzzword</i>	44
Não existe uma verdadeira “Agenda Nacional” (e Europeia) para a Qualidade	44
O prolongar da crise pode afetar significativamente os programas e investimentos na Qualidade.....	44

Focalização Estratégica: <i>Hedgehog Concept</i>	45
O que é que nos apaixona?.....	45
O que puxa pelo nosso motor económico?.....	45
Em que é que podemos ser os “melhores do mundo”?	45
A Missão da DRCIE.....	45
A Visão 2020	45
4 Prioridades Estratégicas 2020.....	46
Contributo do Painel Consultivo.....	46
Setores de Atividade.....	46
Modelos, Referenciais, Metodologias e Ferramentas da Qualidade.....	48
Envolvimento Futuro das Entidades Regionais.....	50
Prioridades Estratégicas.....	51
5 (Re)Formulação Estratégica.....	52
Linhas de Orientação Estratégica Temáticas.....	53
Linhas de Orientação Estratégica por Setores de Atividade	54
Linhas de Orientação Estratégica Transversais.....	58
6 Plano de Ação.....	59
Iniciativas Estratégicas Temáticas.....	60
Iniciativas Estratégicas por Setores de Atividade.....	62
Iniciativas Estratégicas Transversais.....	65
7 Implementação, Monitorização, Acompanhamento e Gestão da QEM 2020.....	67
Nota de Fecho.....	68
Referências Bibliográficas.....	69
Páginas web consultadas	70
Anexos.....	71
Anexo I – Equipa de Projeto, Comité Estratégico para a Qualidade e Painel Consultivo.....	71
Equipa de Projeto	71
Comité Estratégico para a Qualidade	71
Painel Consultivo Nacional	71
Painel Consultivo Regional	71
Anexo II – Outras iniciativas no âmbito da Qualidade na RAM (2005-2013).....	72
Seminários Realizados na RAM.....	72
Ações de Formação.....	73
Visitas Técnicas.....	73
Programa Pró-Q Madeira II.....	74
Programa Qualificar+.....	74
Programa Qualifood.....	74
Programas de Formação-Consultoria na Área de Gestão da Qualidade	74
Distintivo Ambiental – Estabelecimento Amigo do Ambiente.....	74
Prémio Ambiental ZFI	74
Roteiro Geoturístico da Região	75
1ª Prova Gastronómica com Qualidade e Segurança na Madeira.....	75
Campanha: “Certificar para Ganhar Futuro”	75
Outros Contributos Setoriais para a Qualidade.....	76
Anexo III – Outros Programas e Estratégias Nacionais e Internacionais no Âmbito da Qualidade e Excelência.....	77
Iniciativas Desenvolvidas no Âmbito da Estratégia Regional para a Qualidade nos Açores	77
Projeto “Leiria Região de Excelência”	78
Projeto “Alentejo de Excelência”	78
Projeto “Cidades e Vilas de Excelência: Uma Rede de Trabalho para a Ação”.....	79
Estratégias para a Qualidade na Saúde.....	80
Programa Gaúcho para a Qualidade	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura RE.1 – Metodologia de elaboração da Estratégia Regional para Qualidade (2014-2020).....	11
Figura RE.2 – Índices Regionais da Qualidade e da Qualidade de Vida (2007-2011).....	12
Figura RE.3 – GCI Score vs número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.	13
Figura RE.4 – Esquema de implementação e acompanhamento da QEM.....	17
Figura 1.1 – Metodologia de elaboração da Estratégia Regional para a Qualidade (2014-2020).....	19
Figura 1.2 – Constituição do Painel Consultivo.....	20
Figura 2.1- Modelo de operacionalização da Estratégia de 2005 para a Qualidade na RAM.....	22
Figura 2.2 – Ilustração das avaliações realizadas no âmbito do Barómetro Regional da Qualidade (2011).....	23
Figura 2.3 – Página de entrada no Portal da Qualidade.....	23
Figura 2.4 – Marca e Mascote da Qualidade na RAM.....	24
Figura 2.5 – Ilustração do Documento Enquadrador da Qualidade na RAM.....	24
Figura 2.6 – Cartazes da Campanha de Sensibilização.....	24
Figura 2.7 – Imagens da Campanha de Sensibilização nas Escolas.....	25
Figura 2.8 – Cartaz do 32º Colóquio da Qualidade.....	26
Figura 2.9 – Cartaz das III Jornadas Regionais da Qualidade.....	27
Figura 2.10 – Índices Regionais da Qualidade e da Qualidade de Vida (2007-2011).....	28
Figura 2.11 – Índices Globais de Satisfação de Residentes e Turistas (2007-2011).....	28
Figura 2.12 – Evolução de outros indicadores de desempenho.....	29
Figura 2.13 – GCI Score vs número de certificações ISO 9001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.....	31
Figura 2.14 – GCI Score vs número de certificações ISO 14001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.....	32
Figura 2.15 – GCI Score vs número de certificações ISO 22000 por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.	33
Figura 2.16 – GCI Score vs número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.	34
Figura 2.17 – Definições de Qualidade.....	35
Figura 2.18 – Utilização das Normas ISO 9001 como base para a Gestão da Qualidade na organização.....	35
Figura 2.19 – Percentagem de uso de indicadores da Qualidade.....	36
Figura 2.20 – Relação com o cliente.....	36
Figura 2.21 – Modelo explicativo da Qualidade em Portugal.....	37
Figura 2.22 – Mapa de posicionamento dos diversos critérios antecedentes da “Qualidade em Portugal”.....	38
Figura 2.23 – Valores de diferencial de desempenho atual e desempenho futuro esperado para os diferentes agentes.....	39
Figura 3.1 – Os três círculos do Conceito <i>Hedgehog</i>	45
Figura 4.1 – Importância e viabilidade de intervenção futura, em termos de Qualidade, nos vários setores de atividade...	47
Figura 4.2 – Mapa percentual importância vs viabilidade.....	47
Figura 4.3 – Importância agregada de sistemas, metodologias e ferramentas da Qualidade.....	48
Figura 4.4 – Grau de importância da aplicação futura de sistemas de gestão na RAM.....	48
Figura 4.5 – Grau de importância da aplicação futura de sistemas de qualificação e reconhecimento na RAM.....	48
Figura 4.6 – Grau de importância da aplicação futura de metodologias e ferramentas da Qualidade.....	49
Figura 4.7 – Importância do envolvimento futuro das Entidades Regionais.....	50
Figura 4.8 – Agrupamento das prioridades estratégicas.....	51
Figura 5.1 – Agrupamento das linhas de orientação estratégica.....	52
Figura 7.1 – Esquema de implementação e acompanhamento da QEM.....	67

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela RE.1 – Outras iniciativas com expressão estratégica no âmbito da Qualidade (2005-2013).....	12
Tabela RE.2 – Componentes do desenvolvimento estratégico da QEM 2020.	15
Tabela 2.1 – Outras iniciativas com expressão estratégica no âmbito da Qualidade (2005-2013).	27
Tabela 2.2 – GCI <i>Score</i> e número de certificações ISO 9001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.	31
Tabela 2.3 – GCI <i>Score</i> e número de certificações ISO 14001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.	32
Tabela 2.4 – GCI <i>Score</i> e número de certificações ISO 22000 por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.....	33
Tabela 2.5 – GCI <i>Score</i> e número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.....	34
Tabela 2.6 – Indicadores de intervenção prioritária e respetivos impactos sobre a “Qualidade em Portugal”.....	39
Tabela 5.1 – Linhas de Orientação Estratégica Temáticas.....	53
Tabela 5.2 – Linhas de Orientação Estratégica por Setores de Atividade.....	54
Tabela 5.3 – Linhas de Orientação Estratégica Transversais.	58
Tabela 6.1 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas Temáticas.	60
Tabela 6.2 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas por Setores de Atividade.	62
Tabela 6.3 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas Transversais.	65

SIGLAS UTILIZADAS

ACIF- CCIM	Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
AMFE	Análise de Modos de Falhas e Efeitos
APQ	Associação Portuguesa para a Qualidade
APQC	<i>American Productivity & Quality Center</i>
ARDITI	Agência Regional para o Desenvolvimento da Investigação Tecnologia e Inovação
ASQ	<i>American Society for Quality</i>
BRQ	Barómetro Regional da Qualidade
CEIM	Centro de Empresas e Inovação da Madeira
CT	Comissão Técnica de Normalização
DGS/ACSA	Direção Geral de Saúde / Agência de Calidad Sanitaria de Andalucía
DOP	Denominação de Origem Protegida
DRADR	Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural
DRAMB	Direção Regional do Ordenamento do Território e Ambiente
DRAPL	Direção Regional da Administração Pública e Local
DRCIE	Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia
DREDEUCAÇÃO	Direção Regional de Educação
DRQP	Direção Regional de Qualificação Profissional
DRT	Direção Regional do Turismo
DSEAM	Direção de Serviços de Educação Artística e Multimédia
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EPHTM	Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira
ETG	Especialidade Tradicional Garantida
GabQual	Gabinete da Qualidade
GCI	<i>Global Competitiveness Index</i>
GEE	Gases com Efeitos Estufa
GEST	Gabinete de Planeamento Estratégico dos Transportes
HACCP	<i>Hazard Analysis and Critical Control Points</i>
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&R	Instaladores e Reparadores de Instrumentos de Medição
IASAÚDE	Instituto de Administração da Saúde e Assuntos Sociais
IDI	Investigação, Desenvolvimento e Inovação
IDR	Instituto de Desenvolvimento Regional
IGP	Indicação Geográfica Protegida
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IPQ	Instituto Português da Qualidade
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
IQR	Índice da Qualidade Regional
IQV	Índice da Qualidade de Vida
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IVBAM	Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira
LMM	Laboratório de Metrologia da Madeira
LNG	<i>Liquefied Natural Gas</i>
LREC	Laboratório Regional de Engenharia Civil
ONS	Organismos de Normalização Setorial
PGQP	Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PIB	Produto Interno Bruto

PIDT&I	Plano de Ação para a Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na RAM
PSARAM	Plano de Segurança Alimentar da Região Autónoma da Madeira
QEM	Estratégia para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira (2014-2020)
QFD	<i>Quality Function Deployment</i>
RAM	Região Autónoma da Madeira
REDE CA	Rede de Centros de Abastecimento
SCM	Serviços Concelhios de Metrologia
SDC	Serviço de Defesa do Consumidor
SDEA	Sociedade para o Desenvolvimento Empresarial dos Açores
SESARAM	Serviço de Saúde da RAM
SMM	Serviços Municipais de Metrologia
SPMET	Sociedade Portuguesa de Metrologia
SPQ	Sistema Português da Qualidade
SRAS	Secretaria Regional dos Assuntos Sociais
SRQ	Sistema Regional da Qualidade
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRIZ	Teoria da Resolução de Problemas Inventivos
UMA	Universidade da Madeira
VAB	Valor Acrescentado Bruto
VOC	<i>Voice of Customer</i>

NOTA DE ABERTURA

O novo ciclo de desenvolvimento da Região Autónoma da Madeira (RAM) depende da capacidade coletiva das pessoas e organizações da Região para fazer mais e melhor, única forma de prosseguir a trajetória de evolução registada até aqui, face a ambientes cada vez mais competitivos e globalizados. Só através do reforço dos níveis de Qualidade e Inovação é possível dar continuidade ao caminho de progresso, de qualidade de vida e sucesso, registados na RAM ao longo das últimas décadas.

O Governo Regional tem demonstrado, no decurso destes anos, um forte empenho no sentido de dinamizar, sensibilizar e acompanhar a temática da Qualidade na Região. Sinónimo disso, é o facto de ter sido elaborada em 2005 a Estratégia Regional para a Qualidade e implementada nos anos seguintes, sendo de destacar a elaboração do Documento Enquadrador da Qualidade, o Barómetro Regional da Qualidade, o Portal da Qualidade, bem como de uma multiplicidade de sensibilizações realizadas aos mais diversos níveis.

É um facto que os agentes económicos madeirenses começam a estar cada vez mais sensíveis para esta temática, tendo em conta que a Qualidade é um dos fatores críticos de sucesso das Organizações, a par do enfoque no cliente, na qualificação dos colaboradores e na aposta numa boa gestão empresarial. A Qualidade desempenha, deste modo, um papel fulcral, essencialmente nos casos de internacionalização, em que as nossas empresas se confrontam com padrões de qualidade muito mais elevados e exigentes. Nesses casos, mais do que um fator de diferenciação, a Qualidade é um processo irreversível, diretamente ligado à sobrevivência das próprias empresas.

Temos plena consciência de que atingimos um patamar com a implementação desta Estratégia. Mas, sendo a Qualidade um processo de melhoria contínua, temos que continuar a dar o nosso melhor. Consideramos que face aos tempos que hoje vivemos, de constrangimentos, mas também de novos desafios, seria de todo pertinente efetuar-se uma nova reflexão estratégica, no sentido de delinear um novo caminho. Daí que o Governo Regional tenha elaborado este novo Plano de Ação Estratégico a vigorar de 2014 a 2020.

Cada vez mais temos que concentrar esforços naquilo em que somos bons, que nos entusiasma e apaixona. Daí que o grande enfoque seja colocado nas pessoas, na Qualidade de Serviço, algo que está intrínseco à nossa forma de ser e estar, a qual tem que ser cada vez mais reforçada como fator diferenciador.

Nestes termos, a nossa visão vai no sentido de apostar fortemente na Qualidade de Serviço e na Hospitalidade, sendo essencial que nos empenhemos em todo este processo para que a RAM possa ser líder a nível nacional e uma referência internacional neste âmbito.

Contamos com o empenho de todos para este novo desafio!



Isabel Catarina Abreu Rodrigues

RE | RESUMO EXECUTIVO

“O Excelente é insondável: com ele se pode começar o que se quiser.”
Goethe



ELABORAR A ESTRATÉGIA REGIONAL PARA A QUALIDADE (2014 - 2020)

Oito anos após o início da implementação da primeira Estratégia Regional para a Qualidade, a Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (DRCIE) levou a cabo, em 2013, um processo de revisão e reformulação da Estratégia procurando adaptá-la ao contexto atual e aos desafios que se irão colocar à Região Autónoma da Madeira até 2020.

O processo de revisão e atualização/reformulação da Estratégia Regional para a Qualidade para o período de 2014 a 2020 (QEM 2020) englobou as seguintes fases sequenciais:

- Análise de Contexto e Prospetiva;
- Definição da Visão 2020;
- Definição de Prioridades de Intervenção Estratégica;
- (Re)Formulação Estratégica;
- Elaboração do Plano Estratégico de Ação;
- Definição do Sistema de Monitorização e Acompanhamento.

Na Figura RE.1 ilustra-se a metodologia adotada e as fases processuais anteriormente indicadas.

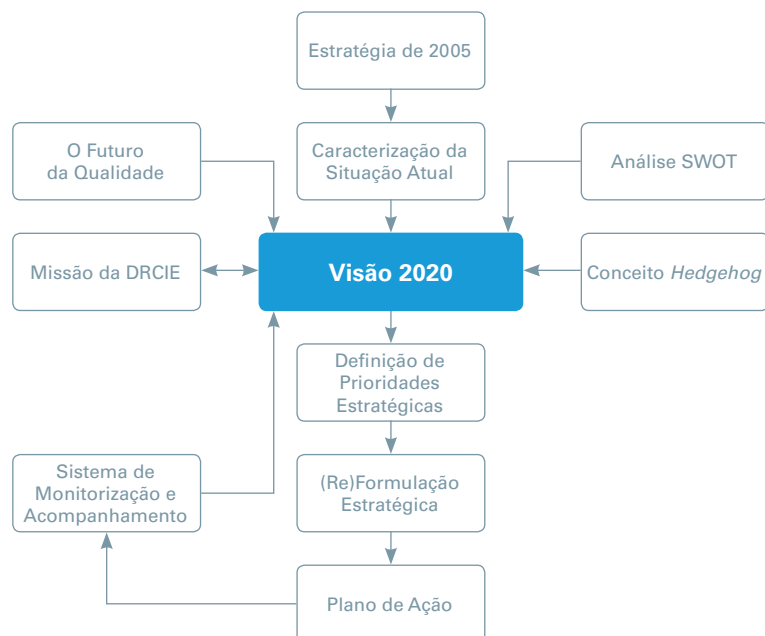


Figura RE.1 – Metodologia de elaboração da Estratégia Regional para Qualidade (2014-2020).

Este exercício estratégico foi realizado com a participação alargada das várias partes interessadas. Para o efeito, existiram diversos mecanismos participativos nomeadamente através do Comité Estratégico, do Painel Consultivo, ou contributos espontâneos individuais possíveis via página da Estratégia na internet (www.qem2020.org).



CONTEXTO ATUAL E PERSPETIVAS DE EVOLUÇÃO FUTURA

Na Estratégia de 2005 pretendeu-se desenhar um quadro claro da evolução desejada para a RAM, estimulando comportamentos e desencadeando um conjunto de ações promotoras do alinhamento e envolvimento em torno dos objetivos estabelecidos e da Visão a alcançar:

“Madeira: Região de Excelência Referência a Nível Nacional e Internacional”

Desde o início da sua implementação foram realizadas na Região, por um número alargado de entidades, um conjunto significativo de iniciativas, que contribuíram para o desenvolvimento estratégico da Qualidade na RAM. Destas salientam-se as seguintes:

- Marca e Mascote da Qualidade na RAM;
- Campanha de Sensibilização: “Faça parte deste sorriso! Pela Qualidade na Madeira.”;
- Documento Enquadrador da Qualidade na RAM;
- Campanha de Sensibilização para a Qualidade nas Escolas do 1º ciclo;

- Portal da Qualidade na RAM;
- Barómetro Regional da Qualidade (BRQ);
- Realização na RAM do 32º Colóquio da Qualidade, subordinado ao tema “Excelência: O sorriso do sucesso”;
- Jornadas Regionais da Qualidade.

Refira-se ainda a realização de um leque alargado de outras iniciativas, cujo número de realizações por tipo de iniciativa se apresenta na tabela seguinte.

Tabela RE.1 – Outras iniciativas com expressão estratégica no âmbito da Qualidade (2005-2013).

Tipo de iniciativas	N.º
Seminários	24
Ações de formação	19
Visitas técnicas	4
Programas de formação e consultoria	5
Iniciativas setoriais para a Qualidade	36

Fontes: Portal da Qualidade e Relatório sobre Qualidade na RAM no triénio de 2005 a 2008.

Ao longo destes últimos oito anos, e decorrente das iniciativas realizadas, assistiu-se a uma evolução significativa nos principais indicadores da Qualidade.

Entre 2007 e 2011, o Índice de Qualidade Regional (IQR) evoluiu muito positivamente, registando um acréscimo de 95 pontos neste período. Por seu lado, o Índice da Qualidade de

Vida (IQV) registou, em 2011, um decréscimo de 14 pontos face ao valor registado em 2009, mas ainda assim 35 pontos acima do valor de 2007. Ao decréscimo do IQV, registado entre 2009 e 2011, não são alheios os fatores conjunturais associados à forte crise económica que se instalou no país e na região e que extravasam os aspetos estritamente relacionados com a Qualidade.

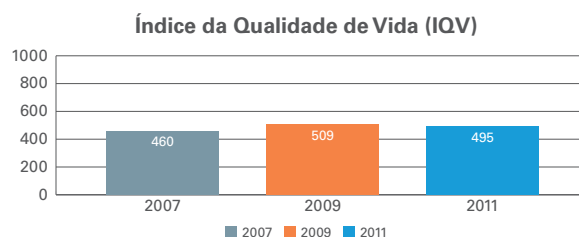
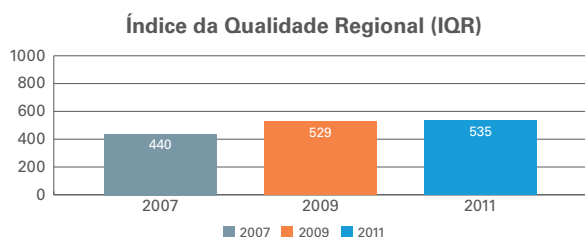


Figura RE.2 – Índices Regionais da Qualidade e da Qualidade de Vida (2007-2011).

O Índice de Qualidade Regional (IQR) é apurado através do BRQ, expresso numa escala de 0 a 1000 pontos e obtido através da média ponderada dos vários indicadores que constituem o barómetro. Do mesmo modo, é possível obter o Índice da

Qualidade de Vida (IQV) na Região, apurado a partir de um subconjunto de indicadores do barómetro relacionados com a qualidade de vida.



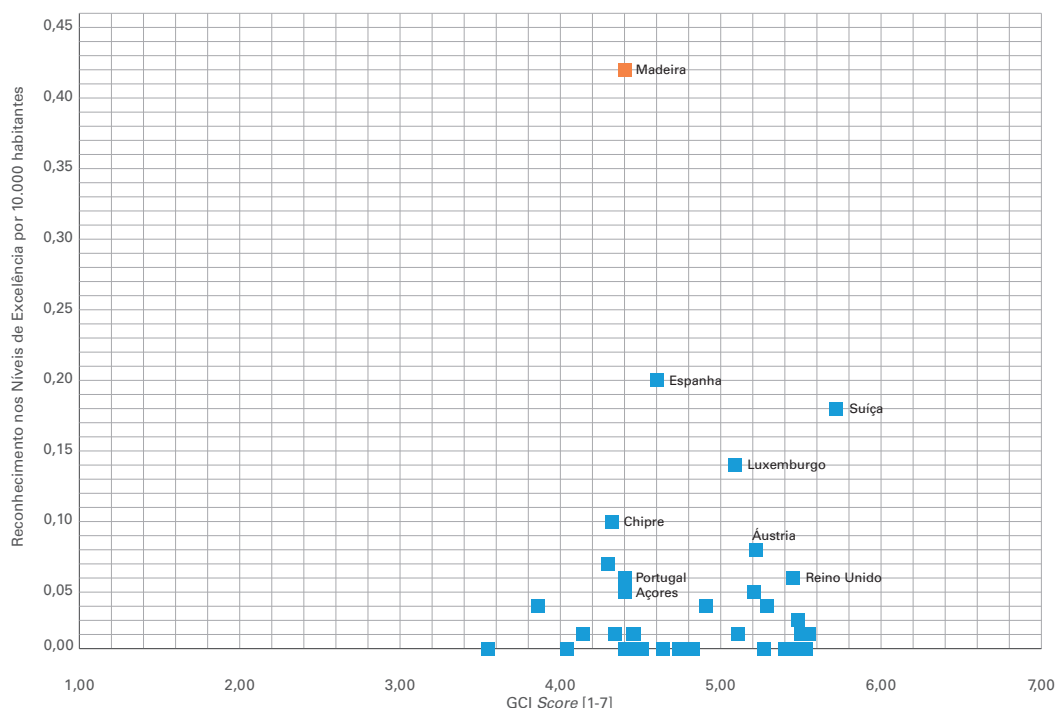


Figura RE.3 - GCI Score vs número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.

Fontes: GCI (Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum); Reconhecimentos nos Níveis Excelência (EFQM, APQ).

Um outro indicador que importa aqui salientar prende-se com o número de reconhecimentos no âmbito dos Níveis de Excelência da EFQM, numa base per capita, onde a Região Autónoma da Madeira lidera de forma destacada. A RAM surge, assim, distanciada em primeiro lugar, num conjunto de 30 países/regiões analisados, com 0,41 reconhecimentos por 10.000 habitantes. Em segundo lugar surge a Espanha com 0,19 e Portugal, em termos globais, queda-se pelos 0,05.

A estes resultados não é alheia a aposta estratégica efetuada pela Região neste domínio, em particular ao nível do Governo Regional.

Como complemento à análise da situação atual da RAM, a equipa de projeto debruçou-se ainda sobre as conclusões de um estudo efetuado em 2012 / 2013 pela *American Society for Quality* intitulado *The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013)*, e com o objetivo de conhecer, à escala mundial, o “estado da arte” ao nível da Qualidade. Este estudo baseou-se numa amostra de 1991 inquiridos de 15 países principais, que representam no seu conjunto 75% do PIB Mundial, dos quais 1094 são oriundos de empresas do setor industrial e os restantes 897 do setor dos serviços.

Foram ainda analisados um conjunto de outras iniciativas no domínio da Qualidade e/ou Excelência, de cariz regional ou nacional, em aplicação em Portugal ou noutros países. Dos casos estudados, constata-se que o programa de iniciativas desenvolvido na Região Autónoma dos Açores é o que apresenta uma maior similitude com a Estratégia Regional para a Qualidade na RAM.

Por forma a perspetivar a evolução da Qualidade num futuro próximo, recorreu-se às conclusões do estudo sobre o Futuro da Qualidade em Portugal, realizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade em 2010, bem como às últimas edições do *ASQ's Future of Quality Study* (2008 e 2011). Relativamente ao primeiro, as conclusões gerais decorrentes da análise da informação recolhida e tratada no âmbito do estudo apontam para que, ao longo dos próximos anos, a Qualidade em Portugal poderá vir a ser/ter/conhecer (APQ, 2010):

- Mais credível;
- Mais abrangente;
- Globalizada;
- Alguma importância acrescida;
- O SPQ tutelado pelo Ministério da Economia;
- Marcada pela ausência de uma verdadeira Agenda Nacional da Qualidade;
- As entidades promotoras da Qualidade a funcionar em velocidade de cruzeiro;
- Mais próxima da convergência para referenciais globais e integrados;
- Alguma estabilização ao nível da normalização e certificação;
- A aplicação das ferramentas da qualidade existentes e algum desenvolvimento/ utilização de novas ferramentas;
- Um acréscimo de competência e eficácia dos profissionais da Qualidade;
- Um alargamento de aplicação, mas ainda suportado essencialmente num grupo restrito de conhecedores da Qualidade.



Salvo algumas idiossincrasias próprias, a Qualidade em Portugal evoluirá nos próximos anos alinhada com as principais tendências mundiais, de que aqui se apresentam alguns exemplos, obtidos dos *ASQ's Future of Quality Studies*, pelas vozes de *lead users* mundiais:

Exemplos de Vozes de *Lead Users* Mundiais acerca do Futuro da Qualidade

“A qualidade irá tornar-se, cada vez mais, num **sistema integrado** no qual se encontram definidas as melhores abordagens, com o intuito de serem usadas em prol de um único sistema de gestão que sustenta todo o negócio.”

“A **“Excelência”** assumirá um **papel cada vez mais importante** para as organizações “entrarem” no mercado. Qualquer organização que não esteja comprometida com a Excelência estará em desvantagem.”

“A **Qualidade de Serviço** assume-se como uma das dimensões da Qualidade mais importantes, à medida que o mundo se torna tecnologicamente capaz e os clientes conseguem facilmente aceder a todos os produtos de determinado mercado”.

“A abordagem orientada a processos, por si só, não é suficiente para enfrentar questões a uma escala global. A Qualidade deve ser pensada como um sistema – **visão sistémica**.”

“A **Inovação será um imperativo diário**, será promovida e trabalhada em conjunto com iniciativas da Qualidade. Ferramentas de Inovação precisam de ser incorporadas no conjunto de ferramentas da Qualidade.”

“A Qualidade vai **contribuir de forma relevante** para o desenvolvimento de **novos produtos e para os resultados de I&D**.”

“Os **referenciais normativos internacionais** assumem-se como cada vez mais importantes para a gestão das organizações.”

“É necessário desenvolver novos referenciais, relacionados com *“quality governance”*, de modo a proteger os interesses dos stakeholders. A **gestão do risco** integrará a linguagem e as práticas da Qualidade.”

“As **métricas da Qualidade** devem tornar-se mais simples para serem entendidas para além dos profissionais da qualidade. Além das métricas tradicionais dos produtos devem ser acrescentadas a satisfação, lealdade, experiência, envolvimento, quota de mercado, eficiência energética, inovação, qualidade de relacionamento, confiança e responsabilidade social.”

Fonte: ASQ – Future of Quality Studies

Para perspetivar o futuro no caso específico da Região, recorreu-se ao contributo do Painel Consultivo que se pronunciou sobre três vertentes (ver capítulo 4):

- Setores de atividade;
- Modelos, referenciais, metodologias e ferramentas da Qualidade;
- Envolvimento dos organismos regionais.

A concluir a fase de análise de contexto e prospetiva realizou-se uma análise SWOT, contando-se também aqui com a colaboração do Painel Consultivo.

VISÃO 2020, PRIORIDADES, LINHAS DE ORIENTAÇÃO E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Na posse de uma caracterização exaustiva da situação atual da RAM no que respeita à Qualidade e das perspetivas de evolução futura avançou-se para a definição da Visão 2020.

A visão do que se pretende alcançar na RAM, no que respeita à Qualidade, em 2020 resulta assim numa evolução (e não uma revolução) da Visão de 2005, adaptada ao contexto atual e às perspetivas futuras de progresso da Qualidade na Região.

Em alinhamento com a Visão, estabeleceu-se um conjunto de prioridades estratégicas, de onde emergiram linhas de orientação estratégica, com os correspondentes objetivos, que por sua vez se desdobram num conjunto de iniciativas.

A Tabela RE.2, sintetiza os diferentes componentes do desenvolvimento estratégico da QEM 2020.

Tabela RE.2 – Componentes do desenvolvimento estratégico da QEM 2020.

VISÃO	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Madeira: Região de Excelência. Reconhecida como Líder a Nível Nacional e uma Referência Internacional em Qualidade de Serviço e Hospitalidade.	1. Prioridades Temáticas	1. 1. Qualidade de Serviço	Fomentar o desenvolvimento de um modelo e uma aplicação generalizada nas organizações da RAM de boas práticas no domínio da Qualidade de Serviço.	IE.1.1.A IE.1.1.B IE.1.1.C
		1.2. Qualidade e Inovação	Reforçar junto dos vários agentes regionais a relação biunívoca existente entre Qualidade e Inovação, promovendo o desenvolvimento de sinergias.	IE.1.2.A IE.1.2.B IE.1.2.C
		1.3. Metrologia	Reforçar o subsistema da Metrologia no âmbito do Sistema Regional da Qualidade, alargando o seu âmbito, aumentando as práticas colaborativas e em rede e sensibilizando os cidadãos e agentes económicos para esta temática.	IE.1.3.A IE.1.3.B IE.1.3.C IE.1.3.D IE.1.3.E
		1.4. Normalização	Aumentar os níveis de conhecimento e promover um maior envolvimento da Região nas atividades de normalização.	IE.1.4.A IE.1.4.B IE.1.4.C
		1.5. Qualificação	Aumentar o número de acreditações e certificações enquadradas no subsistema da Qualificação, no âmbito do Sistema Regional da Qualidade.	IE.1.5.A IE.1.5.B
		1.6. Modelos e Referenciais	Consolidar a liderança da RAM (numa base <i>per capita</i>) na aplicação do Modelo de Excelência da EFQM e obtenção de reconhecimento no âmbito dos correspondentes Níveis de Excelência.	IE.1.6.A



VISÃO	PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	OBJETIVOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Madeira: Região de Excelência. Reconhecida como Líder a Nível Nacional e uma Referência Internacional em Qualidade de Serviço e Hospitalidade	2. Setores de Atividade Prioritários	2.1. Turismo	Aumentar a penetração das metodologias e práticas da Qualidade no setor do Turismo, especialmente as relacionadas com a Qualidade de Serviço, e desenvolver o conceito de "Hospitalidade" e a sua aplicação pelos vários agentes regionais do setor.	IE.2.1.A IE.2.1.B IE.2.1.C
		2.2. Administração Pública	Aumentar os níveis de penetração das práticas e Sistemas de Gestão da Qualidade na Administração Pública Regional e Local.	IE.2.2.A IE.2.2.B
		2.3. Agricultura e Desenvolvimento Rural	Promover "boas práticas", qualificar e valorizar, por via da certificação, produtos agroalimentares tradicionais da Madeira. Progredir no domínio dos Sistemas de Segurança Alimentar, aumentando o número de entidades envolvidas e vertentes de aplicação.	IE.2.3.A IE.2.3.B IE.2.3.C IE.2.3.D
		2.4. Saúde	Promover a qualificação das Unidades de Saúde Regionais, por via da Acreditação, e fomentar um maior envolvimento e participação de madeirenses em grupos e fóruns específicos sobre Qualidade na Saúde.	IE.2.4.A IE.2.4.B
		2.5. Educação e Formação	Aumentar o número de madeirenses com formação específica no domínio da Qualidade, e em particular ao nível pós-graduado e no âmbito da Qualidade de Serviço. Fomentar igualmente um maior envolvimento e participação de madeirenses em grupos e fóruns específicos sobre Qualidade na Educação.	IE.2.5.A IE.2.5.B IE.2.5.C
		2.6. Comércio e Restauração	Validar junto do Organismo Nacional Coordenador do SPQ, e implementar os Sistemas Intermédios de Qualificação desenvolvidos a nível regional para o setor do Comércio e Restauração.	IE.2.6.A
		2.7. Transporte Público Coletivo de Passageiros (Terrestre)	Aumentar os níveis de Qualidade de Serviço no transporte público coletivo de passageiros.	IE.2.7.A IE.2.7.B IE.2.7.C IE.2.7.D
		2.8. Transportes Marítimos e Gestão de Infraestruturas Portuárias	Promover o desenvolvimento da qualidade das infraestruturas portuárias da Região.	IE.2.8.A IE.2.8.B IE.2.8.C
	3. Prioridades Transversais	3.1. Sensibilização/Divulgação	Prosseguir e aprofundar as iniciativas levadas a cabo na Região desde 2005, de divulgação e sensibilização para a Qualidade.	IE.3.1.A IE.3.1.B IE.3.1.C
		3.2. Reconhecimento	Aumentar os níveis de reconhecimento interno e externo das pessoas, organizações e da Região como um todo no domínio da Qualidade e Excelência.	IE.3.2.A IE.3.2.B
		3.3. Sistema Regional da Qualidade	Aumentar o número de entidades do Sistema Regional da Qualidade.	IE.3.3.A IE.3.3.B
		3.4. Monitorização e Consolidação da Informação	Providenciar mecanismos de recolha e análise da informação por forma a monitorizar a implementação da Estratégia e os progressos alcançados pela RAM no domínio da Qualidade.	IE.3.4.A IE.3.4.B

A descrição das 48 iniciativas estratégicas, cujos códigos se apresentam na tabela anterior, bem como as respetivas metas e indicadores pode ser consultada no capítulo 5 deste relatório. O correspondente calendário de implementação encontra-se no capítulo 6.

IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

No âmbito da missão e da orgânica da DRCIE, aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 29/2012/M, de 31 de outubro, Portaria n.º 150/2012, de 28 de novembro e Despacho n.º 9/2013, de 17 de janeiro, compete ao **Gabinete da Qualidade** (GabQual), na dependência do Diretor Regional, desenvolver a Estratégia Regional para a Qualidade, coordenar e acompanhar a sua aplicação.

Assim, ao GabQual competirão as tarefas de implementação, monitorização e acompanhamento da Estratégia Regional para a Qualidade, agora redefinida para o horizonte temporal de 2014 a 2020, contando com o apoio do **Comité Estratégico** que reunirá anualmente, em outubro, para avaliar a imple-

mentação das iniciativas realizadas e/ou a decorrer no ano em curso, bem como para avaliar a programação das iniciativas para o ano seguinte.

Como instrumentos de suporte à decisão recorrer-se-á ao **Portal para a Qualidade na Madeira**, que congrega toda a informação relevante sobre a Qualidade na RAM e as respetivas iniciativas realizadas, e ao **Barómetro Regional da Qualidade e Inovação**, que compila os principais indicadores da Qualidade e da Inovação na Região.

A figura que se segue representa o esquema de implementação, monitorização, acompanhamento e gestão da QEM.



Figura RE.4 – Esquema de implementação e acompanhamento da QEM.



1 | INTRODUÇÃO



A NECESSIDADE DE REFORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA REGIONAL PARA A QUALIDADE

A Resolução nº 276/2005 do Governo Regional da Madeira implementou a Estratégia para a Qualidade na RAM que havia sido previamente definida através de um processo alargado e participativo onde se delinearam caminhos específicos para a Região capazes de a posicionar estrategicamente numa posição relevante na Qualidade a nível nacional e internacional, transformando-a numa verdadeira Região de Excelência.

Neste âmbito, foi levado a cabo, desde então, um leque alargado de iniciativas estratégicas sendo a sua implementação monitorizada sobretudo através do Barómetro Regional da Qualidade que, através de um conjunto alargado de indicadores, permite medir o grau de Excelência existente na Região e aferir da eficácia do plano de ação implementado e das intervenções concretizadas.

Volvidos oito anos do início do processo de definição e implementação da estratégia importa efetuar um balanço global do caminho percorrido desde então e uma atualização/reformulação da mesma porquanto que, por um lado, uma parte significativa das ações estratégicas inicialmente definidas foram já implementadas e consolidadas e, por outro, se têm vindo a verificar, desde 2008, profundas alterações, primeiro conjunturais e depois estruturais, não só ao nível regional e nacional mas também no contexto mundial.

A Qualidade, como fator dinâmico de competitividade, continuará seguramente a desempenhar, conjuntamente com outros

fatores, como a Inovação, um papel importante no crescimento e sustentabilidade económica e social. Com a revisão e atualização da sua Estratégia Regional para a Qualidade, a Madeira procura dar mais um passo em frente que permita capitalizar os progressos verificados neste domínio ao longo dos últimos anos, adaptar-se e antecipar-se às novas realidades dispondo de um instrumento de natureza mais sistémica e integrada que continue a conduzir a RAM na senda da Excelência.

O PROCESSO DE REVISÃO E REFORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA PARA 2014-2020

Tendo como horizonte estratégico o período temporal de programação financeira 2014-2020, adotou-se um processo participativo de revisão e atualização/reformulação da Estratégia Regional para a Qualidade (QEM 2020) que englobou as seguintes fases sequenciais:

Análise de Contexto e Prospetiva: levantamento de informação e respetiva avaliação da implementação, até ao presente, da Estratégia Regional para a Qualidade aprovada pela Resolução do Governo Regional nº 276/2005, complementada com a caracterização da situação atual, análise SWOT, bem como das perspetivas de evolução da Qualidade no futuro próximo.

Definição da Visão 2020: concluída a fase de caracterização da situação atual e perspetivas de evolução futura foi reavaliada e redefinida a Visão para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira no horizonte temporal 2014-2020.

Definição de Prioridades de Intervenção Estratégica: em articulação com a Visão do que se pretende alcançar na Região no âmbito da Qualidade até 2020 foram elencadas as prioridades de intervenção nesse domínio por forma a colmatar os *gaps* de desempenho entre a situação atual e a situação futura desejada.

(Re)Formulação Estratégica: na posse dos elementos gerados nas fases anteriores procedeu-se à (re)formulação estratégica com a definição das opções e linhas de orientação estratégica (o que fazer), dos objetivos estratégicos (onde chegar) e das iniciativas a levar a cabo (como fazer).

Plano Estratégico de Ação: como corolário de todo o trabalho desenvolvido delineou-se o plano de ação e respetivo esquema organizativo de implementação da Estratégia para os próximos sete anos.

Sistema de Monitorização e Acompanhamento: a finalizar, foi proposto o sistema de monitorização e acompanhamento da implementação da Estratégia.

Na Figura 1.1 ilustra-se a metodologia adotada e as fases processuais anteriormente descritas.

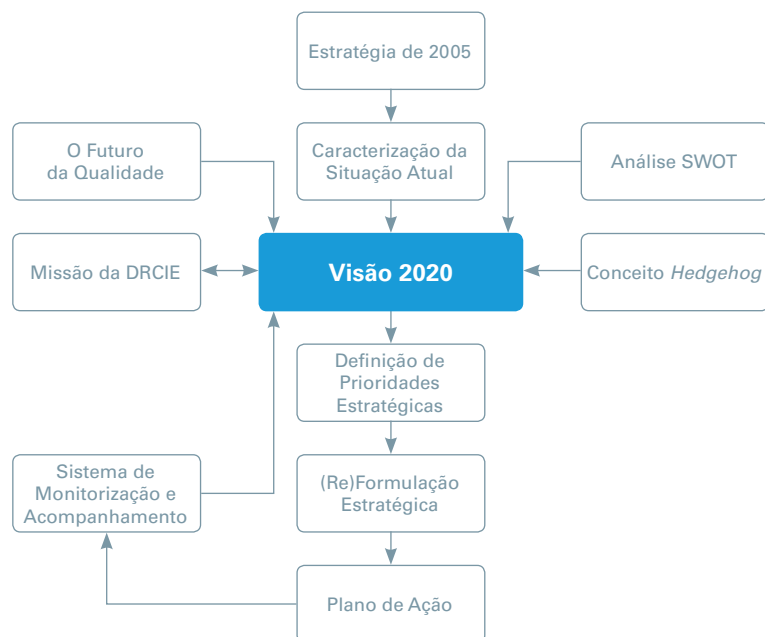


Figura 1.1 – Metodologia de elaboração da Estratégia Regional para a Qualidade (2014-2020).





PARTICIPAÇÃO DOS STAKEHOLDERS

O exercício de elaboração da Estratégia 2014-2020 foi realizado com a participação alargada das várias partes interessadas. Para o efeito existiram diversos mecanismos participativos nomeadamente através do Comité Estratégico, do Painel Consultivo, ou contributos espontâneos individuais possíveis via página da Estratégia na internet (www.qem2020.org).

Comité Estratégico para a Qualidade: Grupo composto por elementos chave para o desenvolvimento da Qualidade na RAM, que desempenham um papel relevante não só na definição da Estratégia como na sua posterior implementação. No âmbito da elaboração da QEM 2020 os elementos deste comité tiveram como principais atribuições: analisar e consolidar os vários contributos para a definição da Estratégia, rever e validar a Visão 2020, as prioridades de intervenção, linhas de orientação e iniciativas estratégicas, bem como a proposta de plano de ação e sistema de monitorização e acompanhamento da Estratégia.

Painel Consultivo Regional: O Painel Consultivo Regional foi constituído por um grupo de indivíduos da RAM, com conhecimentos e intervenção no âmbito da Qualidade nas suas várias vertentes e de acordo com os vários domínios de intervenção (Empresas, Cidadania e Serviço Público).

Painel Consultivo Nacional: O Painel Consultivo Nacional complementou o subpainel regional e foi constituído por um grupo de *lead users* da Qualidade, cujos contributos são relevantes para uma visão abrangente e uma perspetiva externa à Região.

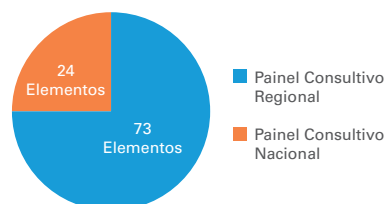


Figura 1.2 – Constituição do Painel Consultivo.

No anexo I apresenta-se a listagem dos elementos que integraram o Painel Consultivo.

Contributos Individuais: foi ainda aberta a possibilidade de colaboração no processo de todos os cidadãos interessados no tema, e que não estavam incluídos no Painel Consultivo, podendo estes expressar as suas opiniões e apresentar as suas ideias através dos formulários disponíveis na página da Estratégia na internet.

2 | ANÁLISE DE CONTEXTO E PROSPETIVA



A ESTRATÉGIA DE 2005: EXECUÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Na definição da Estratégia Regional para a Qualidade, que viria a ser aprovada pela Resolução n.º 276/2005 do Governo Re-

gional da Madeira, pretendeu-se desenhar um quadro claro da evolução desejada para a RAM, estimulando comportamentos e desencadeando um conjunto de ações promotoras do alinhamento e envolvimento em torno dos objetivos estabelecidos e da Visão a alcançar:

“Madeira: Região de Excelência Referência a Nível Nacional e Internacional”

A definição e desenvolvimento desta Estratégia foram centrados em torno de 3 eixos fundamentais, que constituem os alicerces do sólido edifício da Qualidade na Região Autónoma da Madeira, que se pretende ajudar a construir e consolidar:

Eixo 1- Cidadania: representa o vetor associado à interiorização de uma cultura da Qualidade na Região Autónoma da Madeira, através da sua população em geral. Envolve, portanto, todo o esforço associado à sensibilização de pessoas e organizações para as questões relativas à Qualidade nas suas múltiplas dimensões e para a sua importância, a par de outros elementos estratégicos (como a Inovação) para o desenvolvimento Regional. Contempla igualmente a qualidade de vida enquanto componente essencial da afirmação da Qualidade na RAM.

Eixo 2 - Serviço Público: representa o vetor associado a todo o tipo de Serviço Público prestado na Região Autónoma da Madeira e o seu papel na consolidação do Sistema Regional da Qualidade. Neste eixo incluem-se nomeadamente os papéis e contributos para a Qualidade, manifestamente essenciais, do Governo Regional, Autarquias, Administração Pública, Centros de Saúde, Hospitais, Estabelecimentos de Ensino, etc.

Eixo 3 - Empresas: representa o vetor associado à iniciativa empresarial e os seus esforços, e reconhecimento destes, no âmbito da Qualidade e Inovação. O papel destas organizações, como cidadãos responsáveis e comprometidas com a Qualidade, é uma peça chave para o Sistema Regional da Qualidade.

Uma vez tratada e consolidada toda a informação, foi possível obter uma proposta de ação orientada de acordo com o esquema de operacionalização apresentado na Figura 2.1.

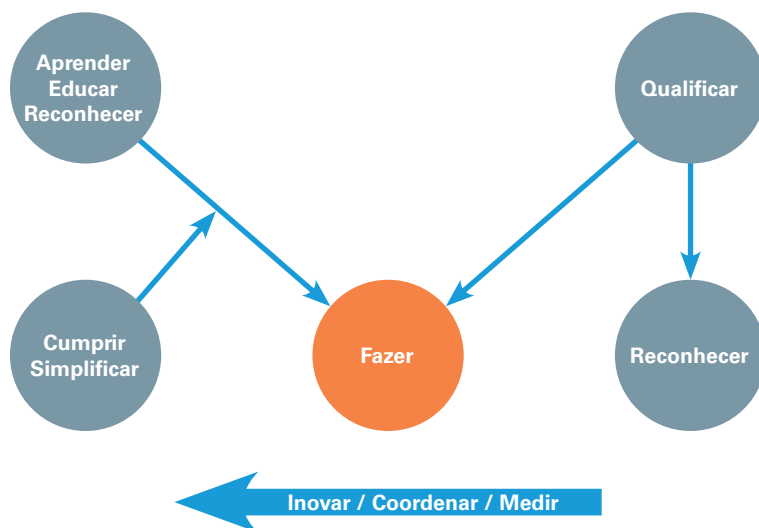


Figura 2.1- Modelo de operacionalização da Estratégia de 2005 para a Qualidade na RAM.

De entre as iniciativas levadas a cabo no âmbito da implementação da Estratégia salientam-se as seguintes:

Barómetro Regional da Qualidade



O Barómetro Regional da Qualidade consiste numa ação estruturante de acompanhamento da Estratégia. É constituído por um conjunto de indicadores, agrupados em eixos e dimensões de análise e é composto pelo seguinte conjunto de estudos e relatórios:

1. Barómetro Regional da Qualidade: Resultados Globais;
2. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Utentes da Administração Pública;
3. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Residentes com o Comércio e Restauração;
4. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Utentes dos Serviços de Educação;
5. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Utentes dos Serviços de Saúde;
6. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Residentes com o Meio Envoltente;
7. Estudo de Avaliação das Atitudes e Conhecimentos Sobre a Qualidade;
8. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores de Entidades Públicas e Privadas;
9. Estudo de Avaliação da Satisfação dos Turistas.





Figura 2.2 – Ilustração das avaliações realizadas no âmbito do Barómetro Regional da Qualidade (2011).

Barómetros Realizados:

2007 | 1º Barómetro Regional da Qualidade.

2008 | Criação do Grupo de Acompanhamento do Barómetro (criado pela Resolução n.º 590/2008 do Governo Regional).

2009 | 2º Barómetro Regional da Qualidade.

2011 | 3º Barómetro Regional da Qualidade.

Portal da Qualidade

No âmbito das ações definidas pela “Estratégia Regional para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira”, a Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia lançou o Portal da Qualidade da RAM (www.qualidademadeira.com.pt). O portal divulga notícias, artigos e informações relacionadas com a Qualidade na Madeira, constitui o repositório da Estratégia e dos Barómetros realizados e integra um diretório da Qualidade na Região.



Figura 2.3 – Página de entrada no Portal da Qualidade.

Marca e Mascote da Qualidade na RAM

No âmbito da implementação da Estratégia foram concebidas as respetivas Marca e Mascote (A Estrela da Qualidade), elementos fundamentais para a campanha de sensibilização para a Qualidade.



Figura 2.4 – Marca e Mascote da Qualidade na RAM.

Documento Enquadrador da Qualidade na RAM

Em 2005 foi elaborado o Documento Enquadrador da Qualidade na RAM. Esta “cartilha” apresenta os princípios que norteiam a aplicação da Estratégia para a Qualidade.

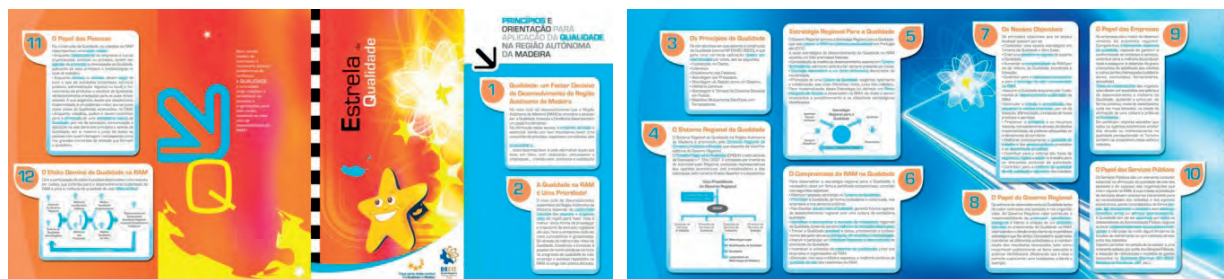


Figura 2.5 – Ilustração do Documento Enquadrador da Qualidade na RAM.

Campanha de Sensibilização

Em 2007 ocorreu a sessão de lançamento da campanha “Faça parte deste sorriso!- Pela Qualidade na Madeira”. Esta campanha teve como objetivo sensibilizar os madeirenses para a temática da Qualidade. Numa primeira fase, desenvolveu-se em vários suportes como o vídeo e o áudio e através de imagens expressas noutras plataformas com especial enfoque nos *mupies*.



Figura 2.6 – Cartazes da Campanha de Sensibilização.

Qualidade U18 – Campanha de Sensibilização nas Escolas

A Qualidade U18 constituiu uma das iniciativas bandeira da Estratégia e visou a sensibilização dos alunos no primeiro ciclo do ensino básico. A Campanha de Sensibilização para a Qualidade nas escolas arrancou em 2007, com realização anual, percorrendo deste então os vários concelhos da RAM.

- 2007** | Sessão de lançamento da Campanha de Sensibilização para a Qualidade nas Escolas (concelho do Funchal)
- Campanha promovida pela DRCIE com a colaboração do Gabinete Coordenador de Educação Artística da Direção Regional da Educação.
 - Campanha que envolve a participação dos alunos das escolas básicas do 1º ciclo dos concelhos da RAM (1500 crianças).
 - Apresentação da imagem da Campanha, respetiva Mascote e Jingle.
 - Representação da peça “Coelhinho Serafim”.
 - Lançamento de um concurso de desenho subordinado ao tema “Fazer bem à primeira é ter mais tempo para a brincadeira”.
 - Distribuição de material alusivo à campanha aos alunos (camisolas, bonés e documentação vária).

- 2008** | Escolas Básicas do 1º ciclo – Freguesias do Faial e São Roque do Faial (102 alunos)
- 2008** | Escolas Básicas do 1º ciclo – Freguesia de Santana (173 alunos)
- 2008** | Escolas Básicas do 1º ciclo – Freguesias de São Jorge e do Arco de São Jorge (73 alunos)
- 2009** | Escolas Básicas do 1º ciclo – Freguesias do concelho de São Vicente (249 alunos)
- 2009** | Escolas Básicas do 1º ciclo – Freguesias do concelho de Porto Moniz (82 alunos)
- 2010** | Escolas Básicas do 1º ciclo e Pré - Básico – concelho de Câmara de Lobos (2488 alunos)
- 2011** | Escolas Básicas do 1º ciclo – concelho da Calheta (600 alunos)
- 2012** | Escolas Básicas do 1º ciclo – concelho de Ponta de Sol (417 alunos)
- 2013** | Escolas Básicas do 1º ciclo – concelho da Ribeira Brava (621 alunos)



Figura 2.7 – Imagens da Campanha de Sensibilização nas Escolas.



Realização na RAM do 32º Colóquio da Qualidade

Em 2007 realizou-se no Funchal o 32º Colóquio da Qualidade, subordinado ao tema “Excelência: O sorriso do sucesso”, organizado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e com o patrocínio do Governo Regional da Madeira através da Vice-Presidência.

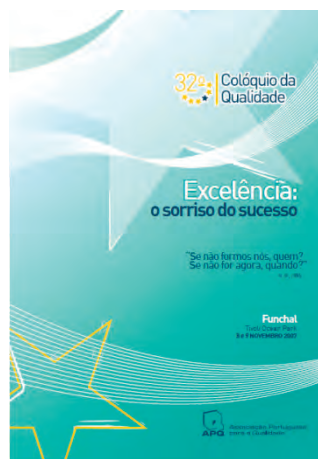


Figura 2.8 – Cartaz do 32º Colóquio da Qualidade.

Normalização e Metrologia

No âmbito da normalização e metrologia salientam-se as seguintes iniciativas:

- 2006 | O Laboratório de Metrologia da Madeira (LMM) foi distinguido pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC).
- 2010 | A Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia passou a integrar o projeto “**Descentralização de consulta de normas**”, desenvolvido pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ). Através da disponibilização de uma base de dados *online* é possível consultar normas portuguesas, divulgá-las e sensibilizar para os benefícios da normalização.
- 2010 | *Workshop* “Use normas, marque a diferença”, promovido pela DRCIE.
- 2011 | O Laboratório de Metrologia da Madeira, avança com a verificação de pré-embalados (medida certa) em produtos engarrafados como o Vinho Madeira, a cerveja e os refrigerantes.

Jornadas Regionais da Qualidade

A Delegação Regional da APQ na Madeira realiza desde 2008, com periodicidade bianual, Jornadas Regionais da Qualidade, que contam com o apoio da DRCIE:

2008 | I Jornadas Regionais da Qualidade: “Respondendo à crise com a sustentabilidade nas organizações”.

2010 | II Jornadas Regionais da Qualidade: “Servindo as Entidades com Qualidade”.

2012 | III Jornadas Regionais da Qualidade: “Empreender com Rede – Mudar, Inovar e Reinventar”.



Figura 2.9 – Cartaz das III Jornadas Regionais da Qualidade.

Outras Iniciativas com expressão estratégica

Desde 2005 foram realizadas, por um número alargado de entidades, um número significativo de outras iniciativas, para além das anteriormente descritas, e que contribuíram para o desenvolvimento estratégico da Qualidade na Região. Na

Tabela 2.1 apresenta-se o número de realizações por tipo de iniciativa e a listagem com a descrição das mesmas encontra-se no Anexo II deste documento.

Tabela 2.1 – Outras iniciativas com expressão estratégica no âmbito da Qualidade (2005-2013).

Tipo de iniciativas	N.º
Seminários	24
Ações de formação	19
Visitas técnicas	4
Programas de formação e consultoria	5
Iniciativas setoriais para a Qualidade	36

Fontes: Portal da Qualidade e Relatório sobre Qualidade na RAM, no triénio de 2005 a 2008.



EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES DA QUALIDADE NA REGIÃO

Fruto da aposta estratégica efetuada e das iniciativas realizadas verifica-se uma evolução muito significativa na maior parte dos principais indicadores da Qualidade na Região, que a seguir se apresentam.

Índices Regionais da Qualidade

De uma forma agregada, o Barómetro Regional da Qualidade permite aferir a situação atual da Qualidade na Região Autónoma da Madeira e obter um valor do Índice de Qualidade Regional (IQR), expresso numa escala de 0 a 1000 pontos e obtido através da média ponderada dos vários indicadores que constituem o barómetro. Do mesmo modo, é possível obter o Índice da Qualidade de Vida (IQV) na Região, apurado a partir de um subconjunto de indicadores do barómetro relacionados com a Qualidade de Vida.

Pela análise da Figura 2.10 verifica-se que o Índice de Qualidade Regional (IQR) evoluiu positivamente entre 2007 e 2011, registando um acréscimo de 95 pontos neste período. Por seu lado, o Índice da Qualidade de Vida (IQV) registou em 2011 um decréscimo de 14 pontos face ao valor registado em 2009, mas ainda assim 35 pontos acima do valor de 2007. Ao decréscimo do IQV, registado entre 2009 e 2011, não são alheios os fatores conjunturais associados à forte crise económica que se instalou no país e na Região e que extravasam os aspetos estritamente relacionados com a Qualidade.

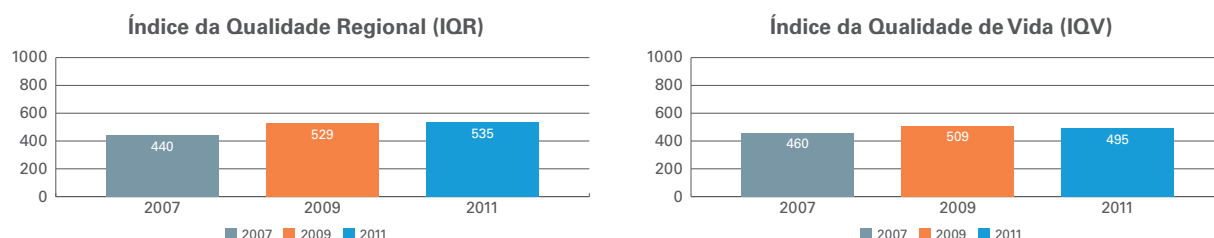
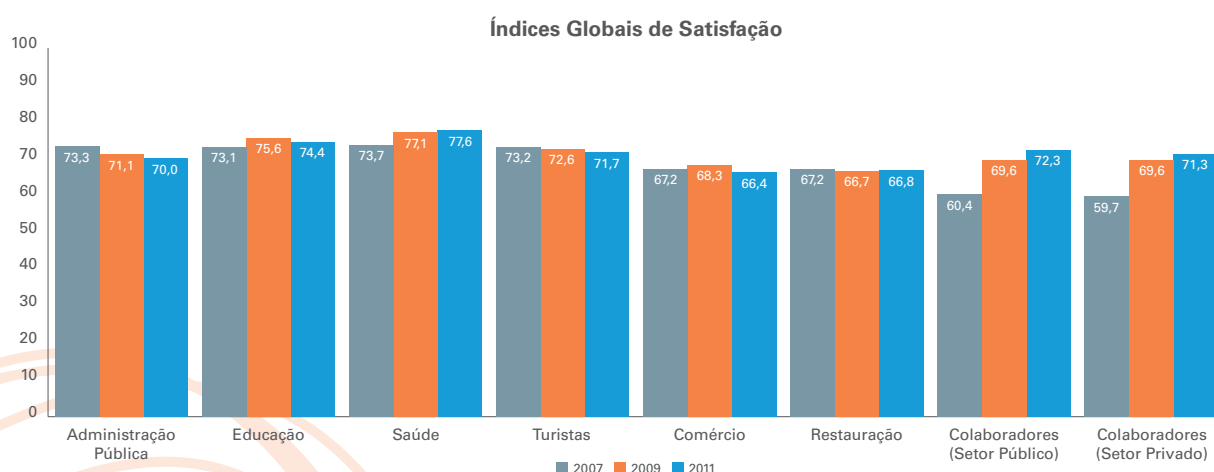


Figura 2.10 – Índices Regionais da Qualidade e da Qualidade de Vida (2007-2011).

Índices de Satisfação de Residentes e Turistas

O Barómetro Regional da Qualidade contempla um conjunto de estudos de avaliação da satisfação dos residentes e turistas, que permitem obter os correspondentes Índices de Satisfação dos Turistas e dos Residentes, neste último caso com a Educação, Saúde, Emprego, Comércio e Restauração e Serviços da Administração Pública Regional e Local.

A evolução destes índices entre 2007 e 2011, apurados numa escala de 0 a 100 pontos, apresenta um comportamento misto, conforme se pode observar na Figura 2.11, com setores a registarem subidas nos Índices Globais de Satisfação apurados nos três barómetros ao passo que outros registam ligeiras descidas, registando-se ainda um terceiro padrão em que após a subida alcançada em 2009 se verifica um recuo em 2011.



Fonte: Barómetros 2007, 2009 e 2011

Figura 2.11 – Índices Globais de Satisfação de Residentes e Turistas (2007-2011).

Outros Indicadores de Desempenho

Analisando-se agora o comportamento de outros indicadores regionais de desempenho, nomeadamente os relacionados com a certificação de sistemas de gestão, acreditação de laboratórios, operações de controlo metrológico, reconhecimentos obtidos por organizações regionais e número de organizações com iniciativas relevantes no âmbito da Qualidade, verifica-se

que se assistiu na Região a um crescimento muito significativo nestes indicadores ao longo dos últimos anos (Figura 2.12). Salienta-se neste âmbito o número de certificações de sistemas de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9001, o número de organizações com reconhecimentos obtidos no âmbito da Qualidade (em particular desde 2009) e o número de operações de controlo metrológico.

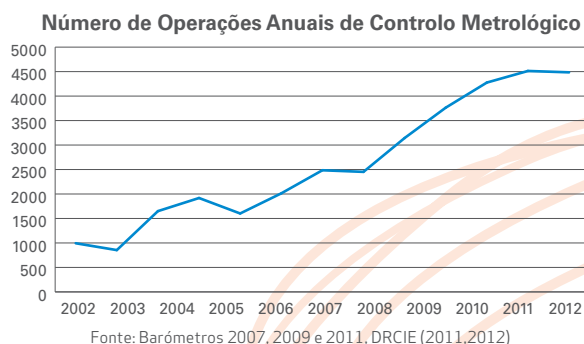
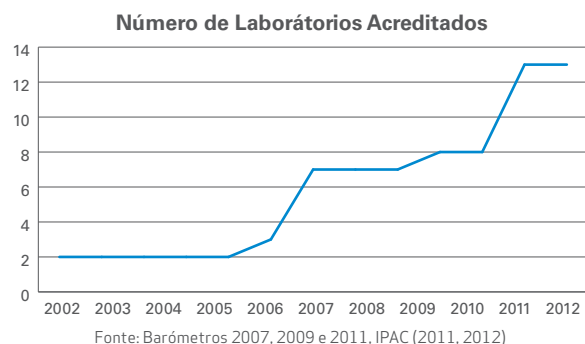
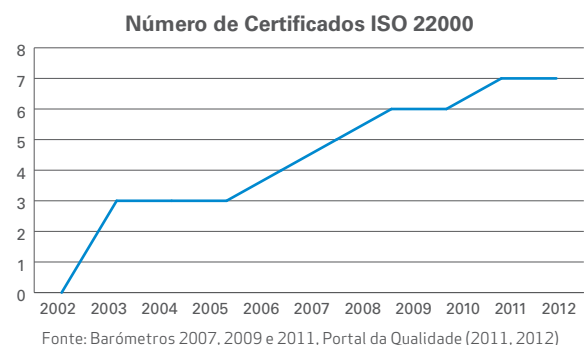
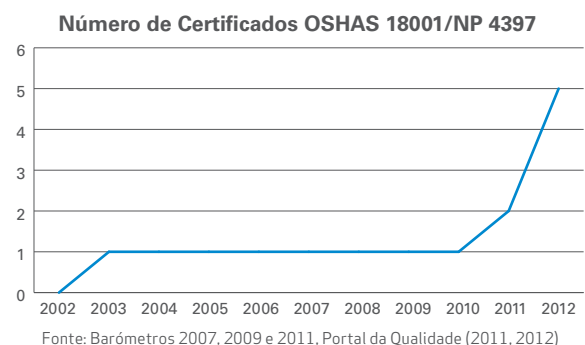
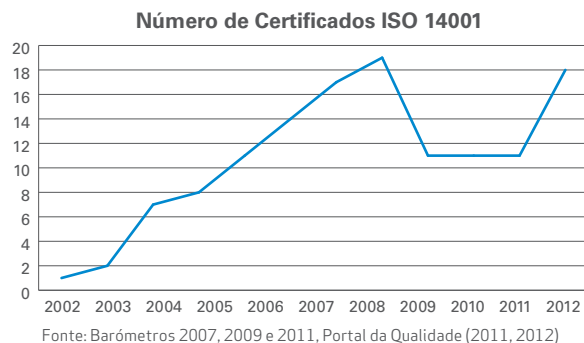
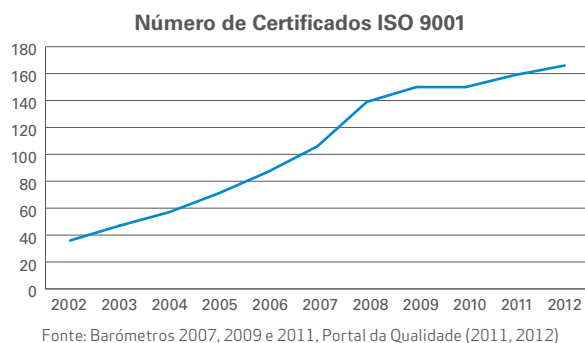


Figura 2.12 – Evolução de outros indicadores de desempenho.

Entidades Públicas da RAM certificadas pela Norma ISO 9001

ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, S.A (2007)
 ARM - Arquivo Regional da Madeira (2008)
 CMF - Câmara Municipal do Funchal – Divisão de Atendimento e Informação (2007)
 DRADR - Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural (2008)
 DRCIE - Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (2004)
 DRQP - Direção Regional de Qualificação Profissional (2005)
 EEM - Empresa de Eletricidade da Madeira, S.A. - Divisão SIAM (2004)
 EEM - Empresa Eletricidade da Madeira, S.A. - Serviço de Transporte/Despacho (2006)
 EEM - Empresa Eletricidade da Madeira, S.A. - Central Térmica da Vitória (2009)
 IDR - Instituto de Desenvolvimento Regional (2005)
 DRAPL - Direção Regional da Administração Pública e Local (2009)
 DRAPS - Direção Regional para a Administração Pública do Porto Santo (2010)
 DSEAM - Direção de Serviços de Educação Artística e Multimédia (2010)
 SRPC - Serviço Regional de Proteção Civil, IP-RAM (2011)

Entidades Públicas da RAM com Reconhecimento nos Níveis de Excelência da EFQM

ANAM - Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, S.A. (2010)
 Gabinete da Vice-Presidência do Governo Regional da Madeira (2011)
 DRAPL - Direção Regional da Administração Pública e Local (2010)
 ARM - Arquivo Regional da Madeira (2011)
 DRAPS - Direção Regional para a Administração Pública do Porto Santo (2011)
 DRIG – Direção Regional de Informação Geográfica (2011)
 GES - Gabinete do Ensino Superior (2011)
 IRT - Inspeção Regional do Trabalho (2011)
 SASUMA - Serviços da Ação Social da Universidade da Madeira (2011)
 Groundforce Portugal SPdH - S. P. de Handling, S.A. - Aeroporto da Madeira (2011)
 SRPC - Serviço Regional de Proteção Civil, IP-RAM (2011)
 DRCIE – Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (2012)

POSICIONAMENTO DA RAM FACE A OUTROS PAÍSES E REGIÕES

A Visão associada à Estratégia de 2005 preconiza a RAM como uma Região de Excelência e uma referência a nível nacional e internacional pelo que, não obstante o progresso alcançado desde 2005, importa comparar os resultados da Madeira com os de outros países e regiões relevantes.

Deste modo e decorrente da disponibilidade de indicadores universais, apresentam-se de seguida os valores atuais da RAM no que respeita ao número de certificações ISO 9001, ISO 14001 e ISO 22000, bem como o número de reconhecimentos obtidos no âmbito dos Níveis de Excelência da EFQM, comparados com um conjunto de países e regiões, incluindo a Macaronésia, que se posicionam de forma relevante a nível mundial no que diz respeito ao seu *GCI - Global Competitiveness Index (World Economic Forum)* e/ou número de certificações/reconhecimentos, numa base *per capita*, de acordo com o referencial em questão.

Certificações ISO 9001

No que respeita ao número de certificações ISO 9001 por 1000 habitantes verifica-se, pela análise da tabela e gráficos seguintes, que a RAM (0,62) se posiciona próximo do valor global de Portugal (0,63), acima dos valores da Macaronésia (Açores, Madeira, Canárias e Cabo Verde), mas ainda bastante abaixo de países como Itália (2,26), Suíça (1,45), Espanha (1,29), República Checa (1,02) e Malta (1,06), este último de natureza insular e com um GCI próximo do de Portugal.

Tabela 2.2 – GCI Score e número de certificações ISO 9001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.

Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 9001 por 1000 habitantes	Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 9001 por 1000 habitantes
Açores	4,40	0,45	Grécia	3,86	0,43
Alemanha	5,48	0,63	Holanda	5,50	0,68
Áustria	5,22	0,63	Hungria	4,30	0,73
Baleares	4,60	0,82	Irlanda	4,91	0,51
Bélgica	5,21	0,35	Islândia	4,74	0,17
Brasil	4,40	0,13	Itália	4,46	2,26
Cabo Verde	3,55	0,02	Japão	5,40	0,37
Canárias	4,60	0,41	Luxemburgo	5,09	0,31
China	4,83	0,24	Madeira	4,40	0,62
Chipre	4,32	0,34	Malta	4,41	1,06
Croácia	4,04	0,59	Noruega	5,27	0,32
Dinamarca	5,29	0,50	Polónia	4,46	0,26
Eslováquia	4,14	0,79	Portugal	4,40	0,63
Eslovénia	4,34	0,79	Reino Unido	5,45	0,71
Espanha	4,60	1,29	República Checa	4,51	1,02
Estónia	4,64	0,66	Suécia	5,53	0,51
EUA	5,47	0,08	Suíça	5,72	1,45
Finlândia	5,55	0,44	Turquia	4,45	0,10
França	5,11	0,48			

(*) Para as regiões apresentadas considera-se que o GCI é igual ao do país a que pertencem.

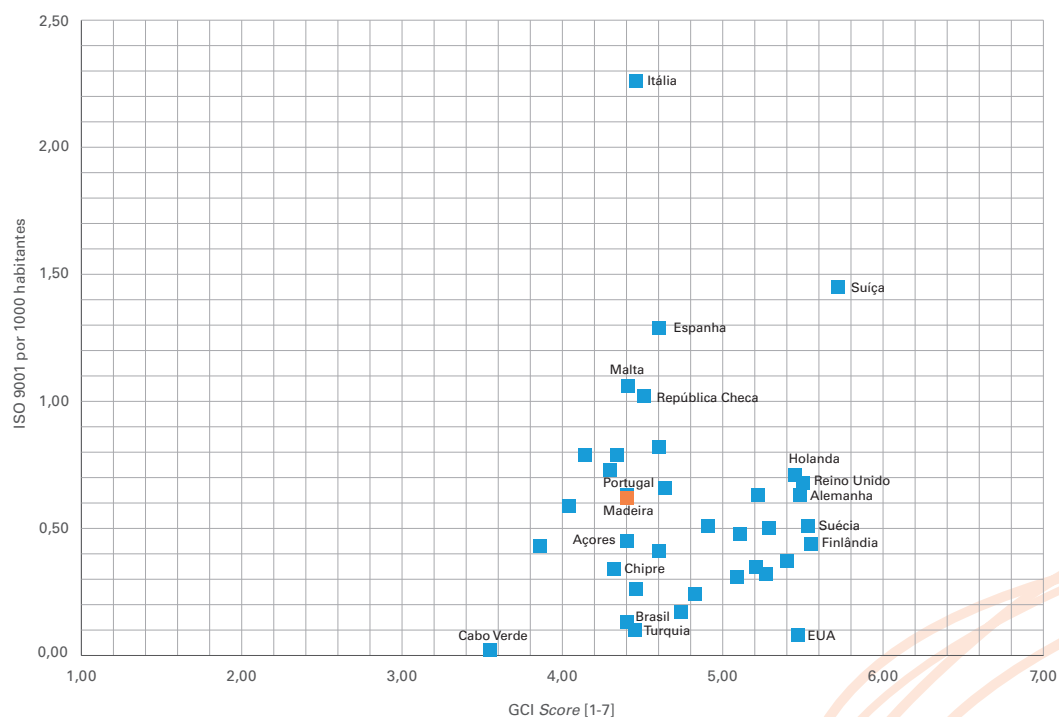


Figura 2.13 – GCI Score vs número de certificações ISO 9001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.

Fontes: GCI (Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum); Certificados (ISO Survey 2012, Portal da Qualidade da RAM).

Certificações ISO 14001

Relativamente ao número de certificações de Sistemas de Gestão Ambiental de acordo com a norma ISO 14001 por 1000 habitantes, verifica-se que o desempenho da RAM (0,07) é bastante modesto, quedando-se ao nível da Macaronésia, mas relativamente distante do de Portugal, como um todo, e de um conjunto alargado de países, de onde se salientam a Espanha (0,42), a Suécia (0,41) e a República Checa (0,40) (ver Tabela 2.3 e Figura 2.14).

Tabela 2.3 – GCI Score e número de certificações ISO 14001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.

Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 14001 por 1000 habitantes	Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 14001 por 1000 habitantes
Açores	4,40	0,06	Grécia	3,86	0,06
Alemanha	5,48	0,09	Holanda	5,50	0,12
Áustria	5,22	0,13	Hungria	4,30	0,17
Baleares	4,60	0,14	Irlanda	4,91	0,09
Bélgica	5,21	0,09	Islândia	4,74	0,09
Brasil	4,40	0,02	Itália	4,46	0,32
Cabo Verde	3,55	0,00	Japão	5,40	0,21
Canárias	4,60	0,07	Luxemburgo	5,09	0,10
China	4,83	0,07	Madeira	4,40	0,07
Chipre	4,32	0,04	Malta	4,41	0,06
Croácia	4,04	0,17	Noruega	5,27	0,17
Dinamarca	5,29	0,31	Polónia	4,46	0,05
Eslováquia	4,14	0,26	Portugal	4,40	0,11
Eslovénia	4,34	0,20	Reino Unido	5,45	0,25
Espanha	4,60	0,42	República Checa	4,51	0,40
Estónia	4,64	0,29	Suécia	5,53	0,41
EUA	5,47	0,02	Suíça	5,72	0,35
Finlândia	5,55	0,24	Turquia	4,45	0,02
França	5,11	0,12			

(*) Para as regiões apresentadas considera-se que o GCI é igual ao do país a que pertencem.

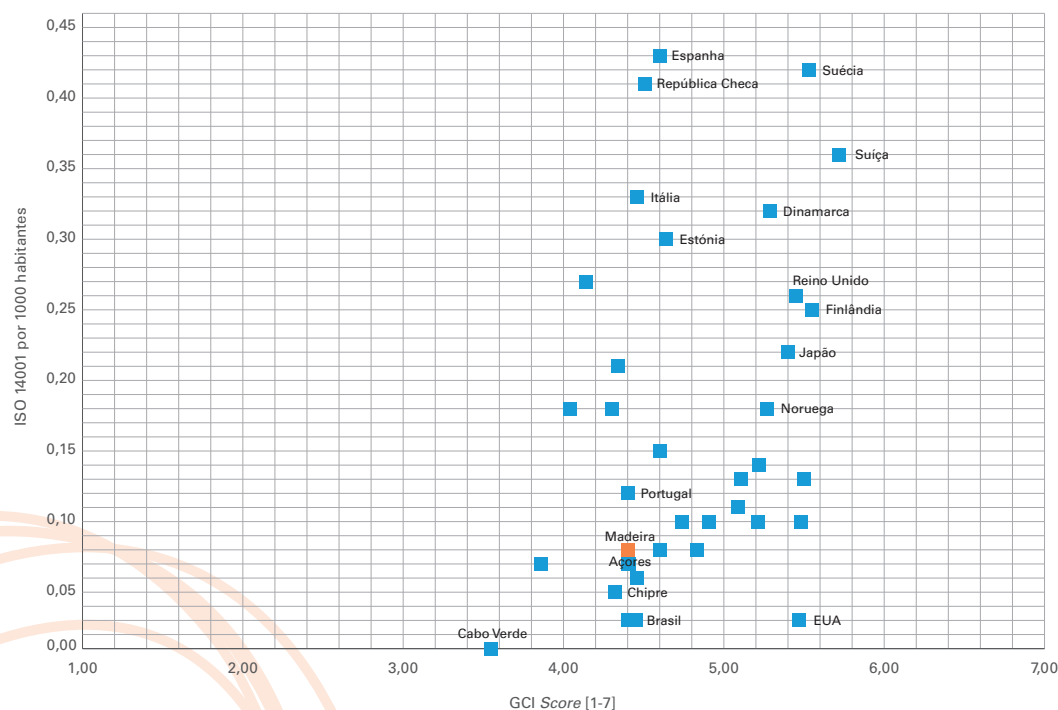


Figura 2.14 – GCI Score vs número de certificações ISO 14001 por 1000 habitantes para os países/regiões em análise.

Fontes: GCI (Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum); Certificados (ISO Survey 2012, Portal da Qualidade da RAM).

Certificações ISO 22000

Analisando agora o número de certificações de Sistemas de Gestão de Segurança Alimentar segundo a norma ISO 22000 por 10.000 habitantes constata-se, pela análise da tabela e figura seguintes, que a Madeira (0,26) surge em quinto lugar entre os países/regiões analisados, logo atrás de Chipre (0,28) e dos Açores (0,32), e acima do valor global de Portugal (0,17).

Tabela 2.4 – GCI Score e número de certificações ISO 22000 por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.

Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 22000 por 10.000 habitantes	Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	ISO 22000 por 10.000 habitantes
Açores	4,40	0,32	Holanda	5,50	0,18
Alemanha	5,48	0,03	Hungria	4,30	0,15
Áustria	5,22	0,08	Irlanda	4,91	0,11
Bélgica	5,21	0,11	Islândia	4,74	0,00
Brasil	4,40	0,01	Itália	4,46	0,13
China	4,83	0,06	Japão	5,40	0,06
Chipre	4,32	0,28	Luxemburgo	5,09	0,06
Croácia	4,04	0,25	Madeira	4,40	0,26
Dinamarca	5,29	0,60	Malta	4,41	0,07
Eslováquia	4,14	0,20	Noruega	5,27	0,03
Eslovénia	4,34	0,08	Polónia	4,46	0,17
Espanha	4,60	0,10	Portugal	4,40	0,17
Estónia	4,64	0,15	Reino Unido	5,45	0,01
EUA	5,47	0,00	República Checa	4,51	0,07
Finlândia	5,55	0,19	Suécia	5,53	0,05
França	5,11	0,07	Suíça	5,72	0,18
Grécia	3,86	0,97	Turquia	4,45	0,10

(*) Para as regiões apresentadas considera-se que o GCI é igual ao do país a que pertencem.

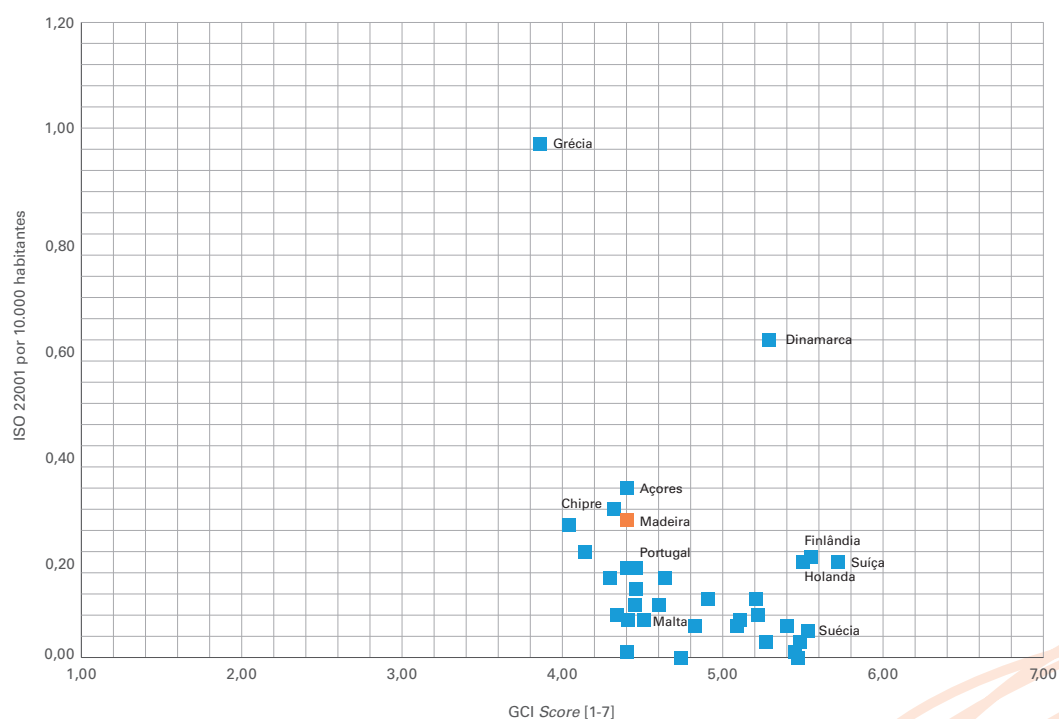


Figura 2.15 – GCI Score vs número de certificações ISO 22000 por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.

Fontes: GCI (Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum); Certificados (ISO Survey 2012, Portal da Qualidade da RAM).

Níveis de Excelência da EFQM

No número de reconhecimentos no âmbito dos Níveis de Excelência da EFQM, numa base *per capita*, a Região Autónoma da Madeira assume a liderança, de forma destacada, entre os países/regiões em análise. A RAM surge, assim, distanciada em primeiro lugar com 0,41 reconhecimentos por 10.000 habitantes. Em segundo lugar surge a Espanha com 0,19 e Portugal, em termos globais, queda-se pelos 0,05.

A estes resultados não é alheia a aposta estratégica efetuada pela Região neste domínio, em particular ao nível do Governo Regional.

Tabela 2.5 – GCI Score e número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.

Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes	Países / Regiões	GCI Score* (1-7)	Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes
Açores	4,40	0,04	Hungria	4,30	0,06
Alemanha	5,48	0,02	Irlanda	4,91	0,03
Áustria	5,22	0,07	Islândia	4,74	0,00
Bélgica	5,21	0,04	Itália	4,46	0,01
Chipre	4,32	0,09	Luxemburgo	5,09	0,13
Croácia	4,04	0,00	Madeira	4,40	0,41
Dinamarca	5,29	0,03	Malta	4,41	0,00
Eslováquia	4,14	0,01	Noruega	5,27	0,00
Eslovénia	4,34	0,01	Polónia	4,46	0,00
Espanha	4,60	0,19	Portugal	4,40	0,05
Estónia	4,64	0,00	Reino Unido	5,45	0,05
Finlândia	5,55	0,01	República Checa	4,51	0,00
França	5,11	0,01	Suécia	5,53	0,00
Grécia	3,86	0,03	Suíça	5,72	0,17
Holanda	5,50	0,01	Turquia	4,45	0,01

(*) Para as regiões apresentadas considera-se que o GCI é igual ao do país a que pertencem.

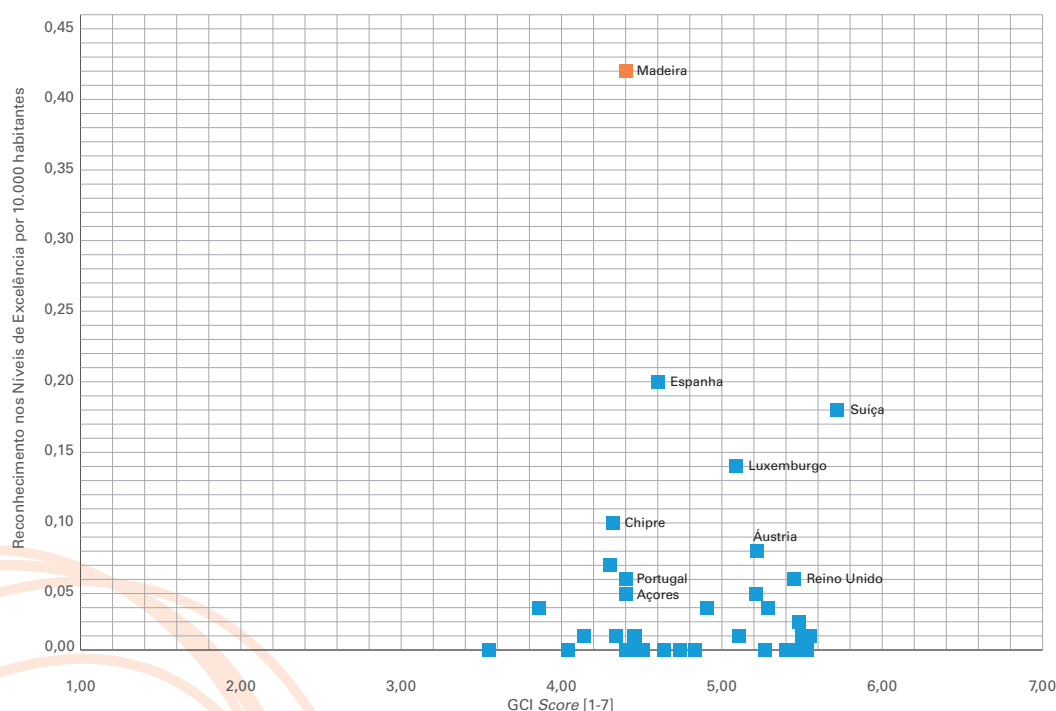


Figura 2.16 – GCI Score vs número de Reconhecimentos EFQM por 10.000 habitantes para os países/regiões em análise.

Fontes: GCI (Global Competitiveness Report 2012-2013, World Economic Forum); Reconhecimentos Níveis Excelência (EFQM, APQ).

OUTROS PROGRAMAS E ESTRATÉGIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA

No âmbito da análise de contexto foram também analisadas outras iniciativas no domínio da Qualidade e/ou Excelência de cariz regional ou nacional em aplicação em Portugal ou noutros países. Dos casos estudados, constata-se que o programa de iniciativas desenvolvido na Região Autónoma dos Açores é o que apresenta uma maior similitude com a Estratégia Regional para a Qualidade na RAM. Verifica-se também que, noutros projetos existentes em Portugal e que apresentam como mote a “Excelência”, esta é encarada como uma resultante do desenvolvimento regional sustentável (projeto “Alentejo de Excelência”) ou da qualidade de vida das populações, encarada essencialmente no domínio do desenvolvimento urbano e da mobilidade (projeto “Cidades e Vilas de Excelência”).

A nível internacional e no que respeita a estratégias no domínio da Qualidade salienta-se o caso específico da Saúde, e as correspondentes Estratégias Nacionais da Qualidade para o Serviço Nacional da Saúde na Escócia e Qualidade na Saúde nos EUA.

Analisou-se ainda o caso do Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), criado em 1992, no Brasil, e considerado uma referência entre os movimentos de promoção da Qualidade.

No Anexo III apresenta-se uma descrição sumária dos vários casos analisados.

O ESTADO GLOBAL DA QUALIDADE

Um outro *input* relevante para o processo de definição da QEM 2020 adveio das conclusões (disponíveis à data) do estudo *The ASQ Global State of Quality*, realizado à escala mundial pela ASQ – American Society for Quality, em colaboração com a APQC – American Productivity & Quality Center, com o objetivo

de conhecer o “estado da arte” ao nível da Qualidade. Este primeiro estudo baseou-se numa amostra de 1991 inquiridos de 15 países principais, que representam no seu conjunto 75% do PIB Mundial, dos quais 1094 oriundos de empresas do setor industrial e os restantes 897 do setor dos serviços.

De acordo com os resultados disponíveis (*Discoveries 2013*), para os inquiridos a Qualidade é encarada maioritariamente como uma atividade de melhoria contínua (38%), seguindo-se o método para gerir a *performance* da organização (25%) e em terceiro lugar a atividade de conformidade (23%), conforme se pode observar na Figura 2.17.

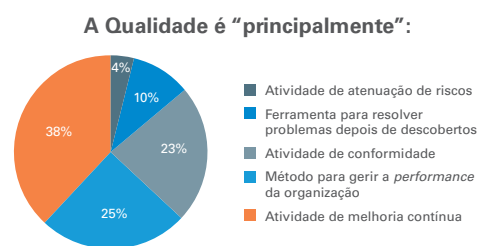


Figura 2.17 – Definições de Qualidade.

Fonte: The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013).

Verifica-se também que 67% das organizações inquiridas utilizam as Normas ISO 9001 como referencial base para a Gestão da Qualidade na empresa e que esse valor sobe para 78% na indústria, ao passo que nas empresas de serviços se situa nos 52% (Figura 2.18).

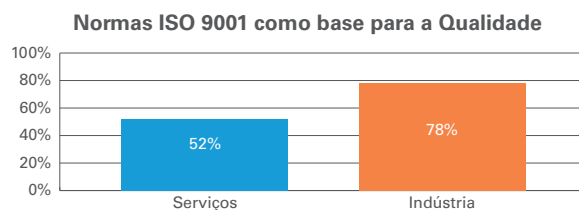


Figura 2.18 – Utilização das Normas ISO 9001 como base para a Gestão da Qualidade na organização.

Fonte: The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013).



No que respeita à utilização de indicadores e medidas da Qualidade, verifica-se que a grande maioria das organizações do setor industrial os utiliza numa base regular, sendo essa utilização mais reduzida no setor dos serviços. Para os inquiridos, uma boa seleção de indicadores traz vários benefícios, tais como:

- Capacidade para comparar o desempenho da qualidade em produtos e serviços;
- Aumento da integridade e validade dos dados através da sua definição consistente;
- Melhor comunicação organizacional devido a uma linguagem comum.

O desafio é descobrir um equilíbrio que garanta que os indicadores não se tornem demasiado padronizados de forma a perderem a capacidade de aumentarem o desempenho.

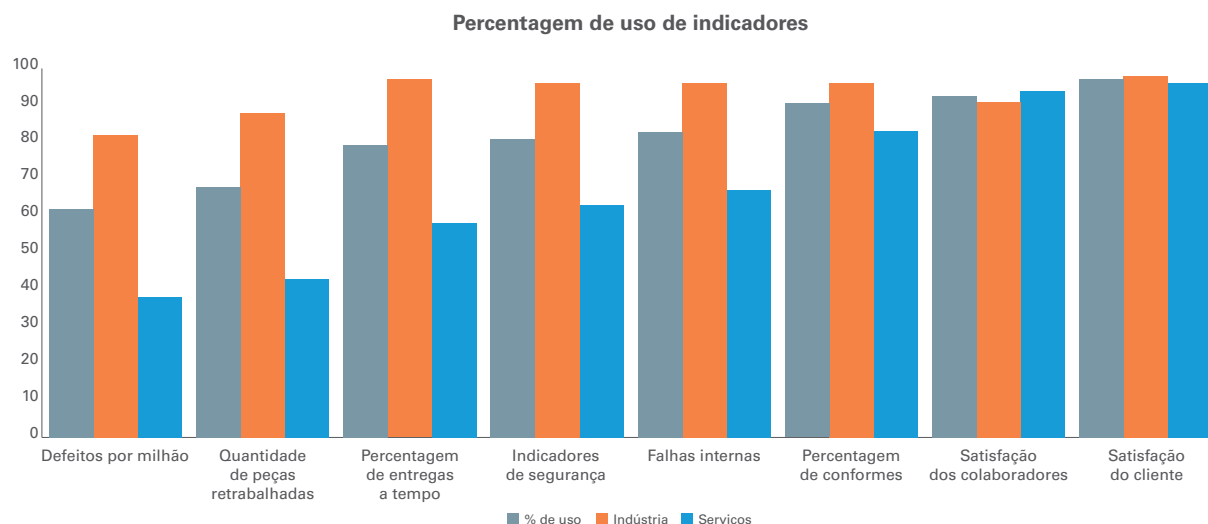


Figura 2.19 – Percentagem de uso de indicadores da Qualidade.

Fonte: The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013).

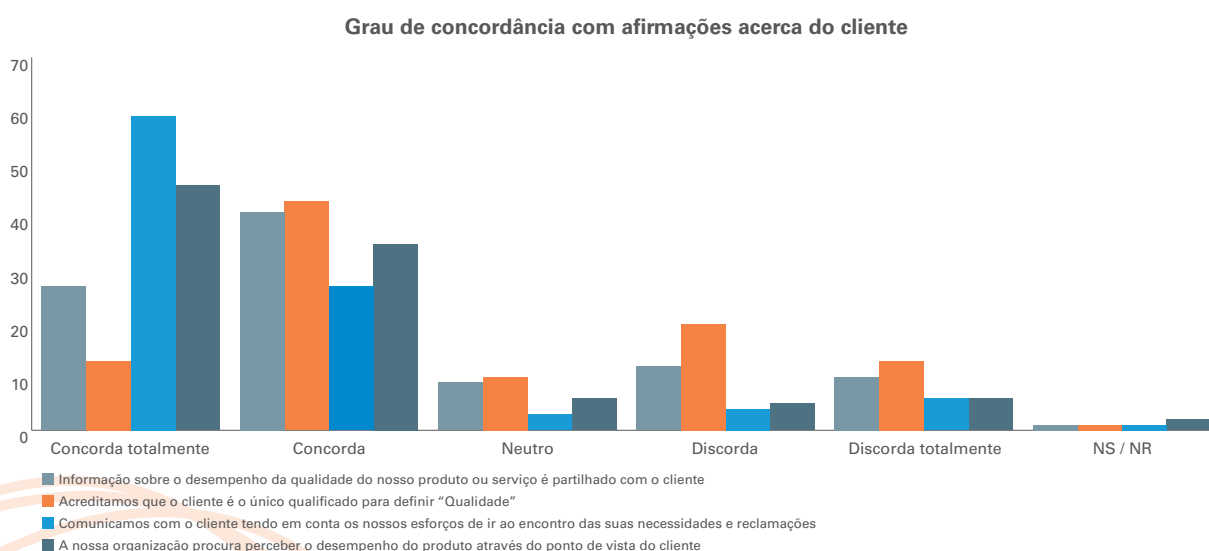


Figura 2.20 – Relação com o cliente.

Fonte: The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013).

Relativamente à relação com os clientes, é claro pelas conclusões do estudo que muitas organizações estão a estabelecer verdadeiras relações de parceria com os seus clientes, com benefícios mútuos para ambas as partes interessadas. A qualidade e o cliente estão tão juntos nas organizações de sucesso que os dois conceitos começam a tornar-se um só ("Qliente").

Principais Conclusões do *Discoveries 2013*

- Organizações que têm a gestão ou a administração do processo da Qualidade sob a alçada de uma liderança executiva, têm 30% mais probabilidade de ver a Qualidade como uma atividade de melhoria contínua ou como um método de gerir o desempenho de toda a organização.
- A indústria, em comparação com os serviços, tem quase 2 vezes mais probabilidade de usar os indicadores da qualidade para aumentar o desempenho, ao promover objetivos competitivos, como parte de compensações variáveis de desempenho e como suporte de análises de previsão.
- Organizações cuja administração da Qualidade é levada a cabo por um grupo centralizado têm cerca de 30% mais probabilidade de providenciar formação em Qualidade aos seus colaboradores do que organizações que usam executivos seniores.
- Apenas 68% de todas as organizações partilham informação sobre a qualidade do produto ou serviço com os clientes. A ligação Qualidade-Cliente é um elemento-chave para a definição, atividades e, fundamentalmente, a cultura de uma organização.
- É também evidente que existe uma grande diferença entre indústria e serviços, e que as maiores organizações tendem a usar práticas de qualidade mais aperfeiçoadas. As maiores variações prendem-se com a dimensão das empresas relativamente ao seu nível de faturação.

Fonte: The ASQ Global State of Quality (Discoveries 2013).

CONSIDERAÇÕES ACERCA DO FUTURO DA QUALIDADE EM PORTUGAL

Em 2010, a Associação Portuguesa para a Qualidade promoveu a realização de um estudo pioneiro no nosso país, sobre o Futuro da Qualidade em Portugal.

No âmbito dos resultados e conclusões deste estudo, importa aqui referir o conjunto de aspetos apresentados a seguir, pela sua pertinência para a Estratégia para a Qualidade na RAM.

Modelo Explicativo da Qualidade em Portugal

Decorrente de um processo de recolha de dados por questionário, foi elaborado um modelo conceptual explicativo da Qualidade em Portugal (ver Figura 2.21), que assenta num total de 9 critérios, com as respetivas interligações de impacto, e que se desdobram depois num total de 46 variáveis/indicadores, repartidos por estes mesmos critérios.

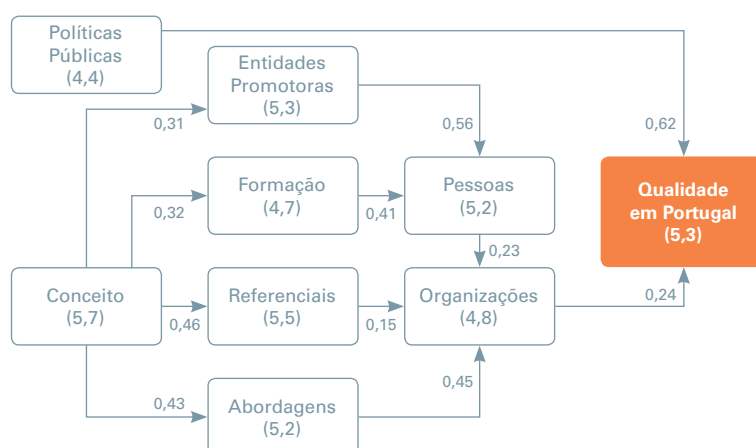


Figura 2.21 – Modelo explicativo da Qualidade em Portugal.

Fonte: "O Futuro da Qualidade em Portugal" (APQ, 2010).

A Figura 2.21 apresenta, para além dos critérios do modelo, os seus respetivos valores médios e os coeficientes de impacto que interligam os critérios, sempre que as relações estimadas são significativas.

Da análise dos coeficientes de impacto, que traduzem a contribuição de cada critério relativamente aos demais, obtêm-se as seguintes conclusões (conforme referidas no estudo da APQ):

- As “Políticas Públicas”, ainda que não exerçam um impacto direto sobre outros antecedentes, aparentemente, e de modo algo difuso, criam um pano de fundo que acaba por ter relevância direta e significativa na afirmação da “Qualidade em Portugal” (coeficiente de impacto igual a 0,62);
- A correta assimilação da Qualidade enquanto “Conceito” desempenha um papel relevante, que de modo balanceado influencia, em paralelo, e com intensidades semelhantes (coeficientes de impacto situados entre 0,31 e 0,46): “Entidades Promotoras”, “Formação”, “Referenciais” e “Abordagens” à Qualidade;
- A assimilação da Qualidade pelas “Pessoas” depende de modo repartido tanto do papel desempenhado pelas “Entidades Promotoras” como pela “Formação”, enquanto critérios indutores da aquisição de conhecimentos e competências individuais;
- Na construção de uma verdadeira Qualidade nas “Organizações”, o papel desempenhado pelas “Abordagens” (coeficiente de impacto igual a 0,45) parece ser muito mais determinante do que propriamente a escolha e os “Referenciais” (coeficiente de impacto igual a 0,15) adotados para orientar a sua implementação, situando-se a relevância das “Pessoas” numa posição intermédia (coeficiente de impacto igual a 0,23).

Do cruzamento dos valores médios de desempenho em cada critério com os respetivos impactos obtém-se um mapa de posicionamento para cada um dos oito critérios que influenciam a “Qualidade em Portugal” (Figura 2.22).

Da análise desse mapa verifica-se que, numa primeira linha de prioridade (quadrante Q4), se encontram as “Políticas Públicas” e as “Organizações”, critérios onde se combinam elevados coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho atual e, por isso mesmo, com uma relação de benefício/custo altamente favorável.

Em segunda linha de prioridade encontramos o critério “Formação”, situado no quadrante Q3, onde se combinam menores coeficientes de impacto com reduzidos valores médios de desempenho atual, e que deve ser igualmente alvo de particular atenção.

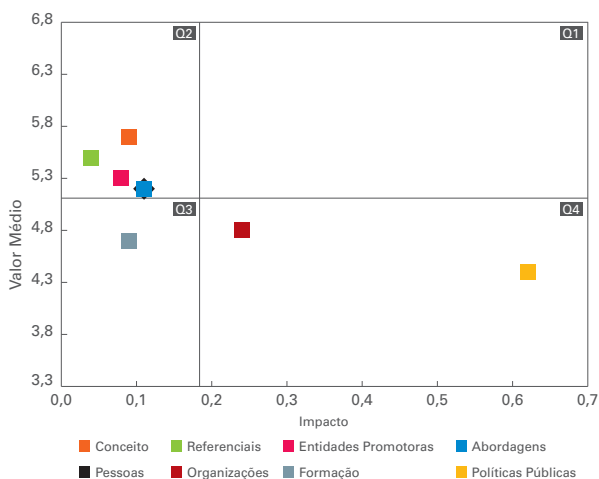


Figura 2.22 – Mapa de posicionamento dos diversos critérios antecedentes da “Qualidade em Portugal”.

Fonte: “O Futuro da Qualidade em Portugal” (APQ, 2010).

A um nível de análise mais fino, no âmbito dos indicadores que compõem os diversos critérios, apresenta-se na Tabela 2.6, os indicadores que são de intervenção prioritária, por apresentarem um maior impacto sobre a variável “Qualidade em Portugal”.

Além de uma aposta clara, a nível nacional e territorialmente desconcentrada, nas Políticas Públicas de Promoção da Qualidade, os indicadores de intervenção apontam igualmente para a vantagem de se assistir a uma aplicação mais consistente e coerente da Qualidade nas organizações, onde esta deve ser vista como uma verdadeira mais-valia, devidamente integrada, aplicada a novos setores e com a incorporação de novas abordagens.



Tabela 2.6 – Indicadores de intervenção prioritária e respetivos impactos sobre a “Qualidade em Portugal”.

Indicador (de medida)	Impacto na Qualidade em Portugal
Grau em que a Qualidade é assumida como uma prioridade nacional	0,182
Existência de políticas públicas de promoção da Qualidade	0,175
Existência de mecanismos territorialmente desconcentrados de promoção da Qualidade	0,138
Apoio político à Qualidade em Portugal	0,125
Conceção, desenvolvimento e aplicação de novas técnicas, ferramentas e abordagens da Qualidade	0,065
Número de organizações que encaram a Qualidade como uma mais-valia	0,054
Níveis de implementação de sistemas integrados de gestão	0,049
Aplicação da Qualidade em novos setores	0,041

Fonte: “O Futuro da Qualidade em Portugal” (APQ, 2010).

Cenários da Qualidade em Portugal

No que respeita à análise de um conjunto de elementos associados a eventuais cenários alternativos de evolução da Qualidade em Portugal, de acordo com a opinião dos inquiridos no âmbito deste estudo, pode-se apontar no sentido de a Qualidade em Portugal nos próximos anos vir a ser tendencialmente mais abrangente, credível e alinhada com tendências internacionais.

Aparentemente caminha-se e acredita-se portanto numa evolução positiva, mas cada vez mais alinhada com as tendências internacionais, em detrimento de uma afirmação centrada em eventuais maiores especificidades nacionais.

Por outro lado e apesar de não ser esta porventura a melhor solução em termos de abrangência e influência transversal da Qualidade, os inquiridos não acreditam ser possível que o SPQ venha a deixar de ser tutelado pelo Ministério da Economia.

Também face à situação já atualmente alcançada, não são de prever acréscimos significativos de entusiasmo no que diz respeito à normalização e certificação, algo que não pode deixar de merecer alguma apreensão, face ao panorama comparativo internacional.

Papel dos Diferentes Agentes Promotores da Qualidade em Portugal

No que diz respeito às expectativas existentes quanto à qualidade do desempenho futuro dos diferentes agentes verifica-se, pela análise dos valores de diferencial, decorrentes do cálculo das diferenças entre os valores médios de desempenho, futuros e atuais, para cada tipo de agente promotor da Qualidade em Portugal, que os agentes de quem se espera maior progressão de desempenho, até 2020, são as Instituições de Ensino e Formação (2,04), os Gestores de Topo das Organizações (1,93), as Políticas Públicas (1,88), os Projetos de IDI no âmbito da Qualidade (1,84).

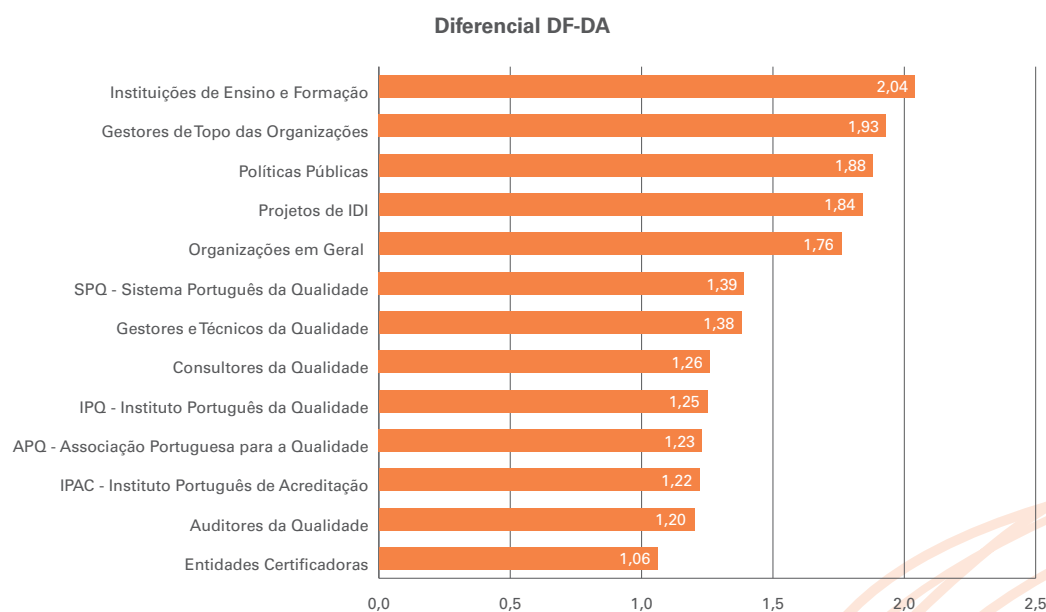


Figura 2.23 – Valores de diferencial de desempenho atual e desempenho futuro esperado para os diferentes agentes.

Fonte: “O Futuro da Qualidade em Portugal” (APQ, 2010).

Conclusões Gerais do Estudo sobre o Futuro da Qualidade em Portugal

As conclusões gerais decorrentes da análise da informação recolhida e tratada no âmbito deste estudo apontam para os seguintes aspetos (APQ, 2010):

As tendências de evolução da *Qualidade em Portugal* preveem-se graduais, alinhadas com as tendências mundiais e sem movimentos profundamente disruptivos, apesar do próprio conceito de Qualidade atravessar atualmente um estágio de mudança.

No que diz respeito ao *Conceito e Abrangência* da Qualidade, mais do que a manutenção de especificidades em Portugal, assistiremos, ainda que a diferentes ritmos, à implementação de uma Qualidade internacionalmente globalizada.

Relativamente às *Políticas Públicas* nacionais, as conclusões do estudo apontam que estas apresentam algumas fragilidades e debilidades. Aparentemente afastadas das reais necessidades dos agentes dinamizadores da Qualidade, e pouco intensas, contribuem apenas de modo direto para a afirmação da Qualidade em Portugal, sem que tal suceda por via indireta (de indução de comportamentos junto das pessoas ou organizações).

Um dos domínios que se afigura crítico para o Futuro da Qualidade em Portugal prende-se com o desempenho das *Instituições de Ensino e Formação*, de quem se espera uma melhoria significativa dos níveis de desempenho ao nível da promoção da Qualidade em Portugal nos próximos anos. A intervenção destas entidades é determinante para a definição, consolidação e disseminação das atuais e novas áreas do conhecimento associadas à Qualidade, contribuindo, de igual modo, no que diz respeito à construção de aprendizagens colaborativas, adequadas às novas realidades sociais e empresariais, bem como ao reforço de uma verdadeira cultura da Qualidade junto dos estudantes e da população em geral.

Mais do que nos referenciais, é no domínio das *Abordagens* que surgem mais lacunas na situação atual, e onde se espera que mais possamos evoluir no futuro, de modo a acompanhar as tendências mundiais. Revestindo-se os problemas da Qualidade de uma natureza cada vez mais complexa e abrangente, irão assumir especial relevância as ferramentas que possibilitam o tratamento de um grande volume de dados (*data mining*), a análise e interpretação das expectativas e perceções das partes interessadas (e.g. clientes, colaboradores, sociedade).

Apesar dos contributos individuais não terem impacto direto na construção da Qualidade em Portugal (tal é alcançado por via das organizações), existem diferentes expectativas relativamente ao contributo das *Pessoas*. Dos gestores de

topo das organizações, a quem se atribui a maior importância, espera-se um maior envolvimento, bem como melhores níveis de desempenho neste âmbito, levando a Qualidade verdadeiramente a sério e fazendo-a chegar junto da generalidade dos colaboradores e cidadãos, através de uma liderança pelo exemplo.

É no âmbito das *Organizações* que, em boa medida, se vai definir o Futuro da Qualidade em Portugal. A qualidade organizacional ocupa um lugar central, sendo dependente de referenciais, abordagens e das pessoas, ao mesmo tempo que determina, em larga medida, o ambiente agregado da Qualidade em Portugal. Decorre daqui o aparente primado de construção e reconhecimento da Qualidade nas organizações enquanto peça nuclear de afirmação da Qualidade em Portugal. Os desafios que se colocam neste domínio fazem com que as organizações necessitem de ter capacidade para gerir uma mudança turbulenta e contínua. A complexidade das questões que se colocam irá certamente forçar os seus líderes a encontrar respostas para as novas e emergentes áreas da Qualidade.

Em suma, importa realçar que caminhamos, essencialmente, para uma evolução equilibrada, sem se assistir a um posicionamento futuro claramente colado a situações extremas quanto a cenários alternativos de posicionamento da Qualidade em Portugal.

Ainda assim, ao longo dos próximos anos, a Qualidade em Portugal poderá vir a ser/ter/conhecer:

- Mais credível;
- Mais abrangente;
- Globalizada;
- Alguma importância acrescida;
- O SPQ tutelado pelo Ministério da Economia;
- Marcada pela ausência de uma verdadeira Agenda Nacional da Qualidade;
- As entidades promotoras da Qualidade a funcionar em velocidade de cruzeiro;
- Mais próxima da convergência para referenciais globais e integrados;
- Alguma estabilização ao nível da normalização e certificação;
- A aplicação das ferramentas da qualidade existentes e algum desenvolvimento/ utilização de novas ferramentas;
- Um acréscimo de competência e eficácia dos profissionais da Qualidade;
- Um alargamento de aplicação, mas ainda suportado essencialmente num grupo restrito de conhecedores da Qualidade.

VOZES DE LEAD USERS MUNDIAIS ACERCA DO FUTURO DA QUALIDADE

Por forma a melhor perspetivar a evolução futura da Qualidade, importa referir as principais opiniões (vozes) de *lead users* mundiais que se encontram compiladas nos estudos sobre o Futuro da Qualidade, realizados periodicamente pela *American Society for Quality*.

Vozes de *Lead Users* Mundiais acerca do Futuro da Qualidade

“A Qualidade irá tornar-se, cada vez mais, num **sistema integrado** no qual se encontram definidas as melhores abordagens, com o intuito de serem usadas em prol de um único sistema de gestão que sustenta todo o negócio.”

“A “**Excelência**” assumirá um **papel cada vez mais importante** para as organizações “entrarem” no mercado. Qualquer organização que não esteja comprometida com a Excelência estará em desvantagem.”

“A Qualidade precisa de ser mais abrangente na sua abordagem e **mais difundida** em todos os sistemas e comunidades, ainda se verifica uma falta de compreensão da profundidade e amplitude da Qualidade.”

“A Qualidade enquanto uma disciplina não se pode dar ao luxo de ficar sozinha. A Qualidade deve **estar alinhada com outros critérios** de desempenho.”

“A **Qualidade de Serviço** assume-se como uma das dimensões da Qualidade mais importantes, à medida que o mundo se torna tecnologicamente capaz e os clientes conseguem facilmente aceder a todos os produtos de determinado mercado”.

“A abordagem orientada a processos, por si só, não é suficiente para enfrentar questões a uma escala global. A Qualidade deve ser pensada como um sistema – **visão sistémica**.”

“A **Inovação será um imperativo diário**, será promovida e trabalhada em conjunto com iniciativas da Qualidade. Ferramentas de Inovação precisam de ser incorporadas no conjunto de ferramentas da Qualidade.”

“A Qualidade vai **contribuir de forma relevante** para o desenvolvimento de **novos produtos e para os resultados de I&D**.”

“A criação e implementação de **programas de sustentabilidade** irá tornar-se cada vez mais importante.”

“Para aumentar o impacto da Qualidade na sociedade, a Qualidade deve assumir uma importância cada vez maior na **formação académica** das pessoas.”

“Os **referenciais normativos internacionais** assumem-se como cada vez mais importantes para a gestão das organizações.”

“É necessário desenvolver novos referenciais, relacionados com “*quality governance*”, de modo a proteger os interesses dos *stakeholders*. A **gestão do risco** integrará a linguagem e as práticas da Qualidade.”

“As **métricas da Qualidade** devem tornar-se mais simples para serem entendidas para além dos profissionais da Qualidade. Além das métricas tradicionais dos produtos devem ser acrescentadas a satisfação, lealdade, experiência, envolvimento, quota de mercado, eficiência energética, inovação, qualidade de relacionamento, confiança e responsabilidade social.”

“Os **departamentos autónomos da Qualidade** podem tornar-se anacrónicos. À medida que a Qualidade é infiltrada nas organizações, a evolução mais lógica será os departamentos autónomos deixarem de ser necessários.”

Fonte: ASQ - Future of Quality Studies



ANÁLISE SWOT

Como corolário de todo o processo de caracterização da situação atual e análise de contexto, efetuou-se uma análise SWOT para a Qualidade na Região Autónoma da Madeira, onde intervieram a Equipa de Projeto, o Comité Estratégico e o Painel Consultivo.

FORÇAS

- Existência de um património natural e paisagístico valioso, diversificado e protegido (contrastes entre o mar e a montanha).
- Condições naturais e climáticas propícias a uma oferta turística diversificada e de elevada qualidade, reconhecida por padrões internacionais (e.g. a Floresta Laurissilva, parte do Património Mundial da UNESCO e a praia do Porto Santo, local de beleza ímpar, são exemplos de *wellness destination*).
- Fortes tradições festivas durante todo o ano, exponenciando cada região com os seus fatores de diferenciação.
- População madeirense receptiva e amistosa.
- Destino turístico, seguro, de excelência e qualidade, com reputação reconhecida através da atribuição de diversos prémios na área do turismo.
- Bom nível de competências técnicas e comportamentais da população madeirense envolvida na prestação de serviços de hotelaria, restauração e turismo.
- Posição estratégica para as relações comerciais, quer com outras regiões autónomas, quer com os continentes americano e africano.
- Comprometimento e forte empenho do Governo Regional no movimento da Qualidade na RAM. Desde 2005, com a definição da Estratégia Regional para a Qualidade, foram desenvolvidas diversas ações para operacionalizar a Estratégia, desde a Campanha de Sensibilização, a criação e implementação do Barómetro Regional da Qualidade, a criação do Portal da Qualidade, entre outras.
- Número significativo de entidades públicas e privadas com reconhecimentos na área da qualidade, ambiente, segurança alimentar, entre outras (certificação, acreditação e reconhecimento de níveis de excelência da EFQM).
- Sensibilização da população em geral para uma cultura de Qualidade na RAM e de um modo particular no sistema de ensino a partir do ensino básico. Desde 2005, foram lançadas várias iniciativas, desde campanhas de sensibilização, jornadas da qualidade, seminários e ações de formação.
- Existência de um barómetro que permite monitorizar periodicamente um conjunto de indicadores relativos à Qualidade na Região.
- Parcerias e protocolos de cooperação entre as empresas e os Organismos de Certificação, de forma a promover a certificação na Região.
- Reconhecimento, por parte das empresas e da população em geral, do papel que a Região tem tido para a promoção da Qualidade na RAM, o que facilita a concretização e aceitação de ações nestas áreas.
- Existência de programas de incentivo à Qualidade com parceria entre várias entidades e *stakeholders*.
- Governo autónomo, com um estatuto político-administrativo específico, que permite potenciar a adequação de políticas à Região.

FRAQUEZAS

- Caráter insular e ultraperiférico da Região.
- Elevada dependência do setor de serviços ligados ao turismo de permanências de curta duração, com aparente dificuldade em fixar centros de competência noutros domínios.
- Necessidade de uma maior interligação da Associação de Promoção da Madeira com as unidades hoteleiras e maior dotação orçamental, impondo objetivos mensuráveis de monitorização da *performance*.
- Pouca cooperação entre empresas regionais e entre estas e empresas de outras regiões de Portugal ou do estrangeiro.
- Reduzida animação local, dependente de atividades turísticas tradicionais, devido à inexistência de uma política de incentivos entre privados de modo a promover novas atividades culturais e de lazer, orientada por uma estratégia de ECO Turismo & Wellness (e.g. *Trail, Canyoning, Downhill, Sightseeing, Diving, Surf, LongBoard*, Parapente e outros).
- Elevados custos aéreos, necessidade de aquisição e promoção de *charters* junto dos Operadores, para combater a sazonalidade.
- Consolidação e divulgação da necessidade e relevância do Sistema Regional da Qualidade junto de empresas e da população em geral.
- Necessidade de investimento constante nesta área.
- Avaliação e acompanhamento da Estratégia Regional para a Qualidade centrado apenas no Barómetro Regional da Qualidade.
- Associação e articulação da Estratégia para a Qualidade com a marca “Madeira”.
- Conjuntura económica e financeira regional, nacional e internacional atual faz com que algumas entidades públicas e privadas abandonem a certificação dos seus sistemas de gestão de qualidade como medida de contenção de custos.
- Inexistência de prémios regionais para reconhecimento das boas práticas na área da Qualidade.
- Enfoque, porventura excessivo, na certificação das organizações. Necessidade de uma maior orientação para a gestão adequada dos processos, para a constante procura da melhoria, para a inovação e para a satisfação.
- Número reduzido de projetos de I&D desenvolvidos pelas empresas regionais.

OPORTUNIDADES

- Reposicionamento das “marcas” turísticas - Madeira e Porto Santo, nos segmentos médio/alto, com incremento da duração de estadia (destino de reforma e sazonal).
- Promoção do turismo em meio rural, como nova vertente do produto turístico (agroturismo, proteção ambiental, gestão florestal, culturas energéticas), enquanto fator de captação de nichos de mercado específicos em procura de um turismo de *Wellness & Nature*.
- Renovação das vantagens competitivas da oferta turística, diversificando o produto turístico oferecido (turismo desportivo, desportos náuticos, ecoturismo, turismo de grupos com interesses científicos ligados ao ambiente), apostando na mudança da Sociedade, com comportamentos holísticos, eco sustentável e mais *wellness*.
- Consolidação de atuais e criação de novas parcerias institucionais (públicas, privadas, universitárias), com vista à criação de emprego, captação de investimento e inovação (e.g. Madeira-Interactive Technologies Institute, Universidade da Madeira, Instituto de Desenvolvimento Empresarial, outros).
- Implementação e desenvolvimento de estratégias de qualidade diferenciadoras para os produtos regionais específicos (e.g. vinho, bordados, vimes, frutos tropicais), através de referenciais europeus da qualidade (DOP, IGP, ETG) e outros referenciais específicos.
- Novo quadro de financiamento da União Europeia para o período 2014-2020 para apoiar iniciativas concretas na área da qualidade, inovação e desenvolvimento e competitividade.
- A conjuntura económica atual pode impulsionar alguns agentes económicos para a implementação de Sistemas de Gestão Integrados (Qualidade, Segurança e Saúde do Trabalho, Alimentar, Ambiental, I&D, Energia, Social, outros) e de novas ferramentas de Gestão da Qualidade, de modo a se tornarem mais eficazes e eficientes e a se diferenciarem dos seus concorrentes, assim como a aposta no reconhecimento de Níveis de Excelência.
- Aumentar ou antever benefícios fiscais para as entidades que investem na Qualidade, nomeadamente na formação contínua dos seus quadros.
- Estratégia Regional para a Qualidade apoiada pelo Governo Regional, com o envolvimento de entidades da Administração Regional e Associações Empresariais.
- Alinhar estrategicamente as diversas iniciativas de ensino, formação e sensibilização com os objetivos estratégicos e prioridades da Estratégia para a Qualidade na Região.
- Criação de Prémios de Excelência, do Governo ou através de Associações que divulguem os exemplos de boas práticas.
- Incentivos do Centro Internacional de Negócios da Madeira, sobretudo de natureza fiscal, concedidos com o objetivo de atrair investimento externo para a Região.
- A população jovem constitui um potencial de elevado rendimento, pela qualificação, inovação, facilidades de TIC e espírito de empreendedorismo.
- Possibilidade de posicionar a Região como um *benchmarking* de Excelência através da Estratégia Regional para a Qualidade.

AMEAÇAS

- Contexto económico e financeiro atual como catalisador de um aumento da desmotivação por parte das organizações e tecido empresarial em geral (sobretudo das pequenas e micro empresas) e da falta de apoio em setores estratégicos, principalmente pela Banca, o que implica uma estagnação da economia regional.
- Dificuldades financeiras no período de 2014-2020, que resultem em decisões de não financiamento da área da Qualidade e áreas afins, podem dificultar a adequada monitorização dos objetivos da Qualidade definidos para a Região.
- Comunicação pouco clara da apreciação do valor, por parte das entidades públicas, do esforço individual das empresas que contribuem de sobremaneira para a valorização da Marca de Qualidade “Madeira”.
- Investimentos na Qualidade podem ser considerados dispensáveis no caso das organizações com dificuldades financeiras, e no âmbito da sua política de redução de custos podem ter que adiar ou suspender a certificação, acreditação ou outro tipo de reconhecimento na área da Qualidade.
- Abrandamento das exigências dos consumidores, no contexto atual, pode resultar na fraca perceção da qualidade desejada.
- Concursos públicos que deixam de ter em consideração critérios de qualidade, sendo o único critério de decisão o preço mais baixo.
- Ausência de turismo com recurso a atividades e provas internacionais de desporto de Natureza (Parapente, Vela, *Trail*, *Downhill*, entre outros).
- Perda de posicionamento competitivo por falta de capacidade de angariação de recursos para acompanhar/suplantar o desenvolvimento de destinos turísticos concorrentes (e.g. Macaronésia, Baleares).
- Crise no transporte aéreo tanto conjuntural (e.g. vulcão na Islândia) como estrutural (aumento de preços por incorporação de custos de emissões de GEE, falência de *low costs*, etc.).
- Risco de degradação das zonas naturais devido ao excesso de atividade turística e o aumento progressivo do impacto das alterações climáticas sobre o ambiente e o bem-estar.
- Valorização de políticas que reforcem a ligação entre Madeirenses e Continentais, conferindo valorizações distintas ao cliente Nacional Continental.
- Redução dos níveis de prestação de serviços públicos básicos (e.g. saúde e educação) e de manutenção do território e de infraestruturas, devido às dificuldades de financiamento de despesa pública.
- Mercado mundial cada vez mais competitivo o que limita a captação/retenção de investimentos estrangeiros.
- Focalização das organizações numa política de contenção de custos, o que pode vir a afetar a qualidade do serviço e comunicação com o cliente, assim como, a aposta na formação e reciclagem contínua das pessoas.
- Declínio das empresas dos setores tradicionais.
- Empresas tecnologicamente pouco avançadas.
- Tendência para o envelhecimento gradual da população e emigração da população jovem.
- Agravamento dos desequilíbrios sociais em resultado de excessiva dependência do emprego público regional e local.
- Elevado grau de incerteza acerca do futuro político da Região.

3 | VISÃO 2020



A visão do que se pretende alcançar na RAM, no que respeita à Qualidade, em 2020 é uma evolução (e não uma revolução) da Visão de 2005, adaptada ao contexto atual e às perspetivas futuras de progresso da Qualidade na RAM.

Perante um conjunto de constrangimentos definir uma Visão plausível, tendo em linha de conta as restrições existentes, mas ainda assim desafiadora e alcançável, revelou ser um exercício fulcral para dar forma à estratégia e guiar a RAM nas suas prioridades e iniciativas estratégicas a levar a cabo no domínio da Qualidade entre 2014 e 2020.

Na definição da Visão, para além da análise de contexto e prospetiva efetuada, das opiniões recolhidas através de inquérito, junto do Painel Consultivo (ver capítulo 4), do *workshop* realizado pelo Comité Estratégico, recorreu-se ainda às componentes de “Pensamento Disciplinado” preconizadas por Jim Collins (2001): Confrontar os *Brutal Facts* e *Hedgehog Concept*.

BRUTAL FACTS

Mais do que uma mera declaração de intenções pretende-se que a Estratégia Regional para a Qualidade seja um instrumento pragmático de orientação da Qualidade na Região nos próximos anos. Deste modo, é muito importante identificar e aceitar os factos brutais sem, no entanto, nunca deixar de acreditar que, apesar de todas as dificuldades, é possível superar os obstáculos e alcançar as metas estratégicas e a Visão definida. Importa por isso ter em linha de conta os seguintes factos brutais:

A Qualidade não é atualmente uma Buzzword

A Qualidade não é um conceito que esteja atualmente em voga o que, por um lado, pode condicionar a opção dos vários agentes (públicos e privados) por metodologias ou referenciais da qualidade levando-os a direcionar os recursos na aplicação de outros conceitos associados a “palavras do momento”. Por outro lado, este facto pode ser entendido como uma oportunidade, uma vez que as apostas na Qualidade, quando efetuadas, serão desprovidas do efeito “moda”, o que à partida poderá significar uma maior solidez na aposta.

Não existe uma verdadeira “Agenda Nacional” (e Europeia) para a Qualidade

Conforme se constata nas conclusões do estudo sobre o Futuro da Qualidade em Portugal, prevê-se que os próximos anos continuem a ser marcados pela ausência de uma verdadeira Agenda Nacional da Qualidade por parte do Governo da República. Este fenómeno observa-se igualmente ao nível europeu, onde se verifica que os programas comunitários para o horizonte 2020 não perfilam a Qualidade como o seu elemento central.

O prolongar da crise pode afetar significativamente os programas e investimentos na Qualidade

O período de crise que atravessamos desde 2008, associado com os dois factos brutais anteriormente descritos pode afetar significativamente as apostas, programas e investimentos efetuados pelos vários agentes, quer ao nível público, quer ao nível privado, no domínio da Qualidade, levando assim ao adiamento ou cancelamento de iniciativas neste âmbito.

FOCALIZAÇÃO ESTRATÉGICA: HEDGEHOG CONCEPT

“A raposa sabe muitas coisas, mas o ouriço sabe uma coisa importante”.
Isaiah Berlin, The Hedgehog and the Fox

Face aos constrangimentos existentes torna-se essencial prover uma focalização estratégica que permita maximizar os benefícios de um (necessariamente) mais reduzido leque de apostas e áreas de intervenção.

O segundo componente do pensamento disciplinado preconizado por Jim Collins (*Hedgehog Concept*) enquadra-se portanto neste desiderato, uma vez que preconiza uma Visão centrípeta central e única a partir da qual emerge um sistema coerente e articulado.

Mais precisamente, o *Hedgehog Concept* é um conceito simples e cristalino que emerge do profundo entendimento da intersecção dos três círculos representados na Figura 3.1.



Figura 3.1 – Os três círculos do Conceito Hedgehog.

Fonte: Good to Great (Jim Collins, 2001)

O *Hedgehog Concept* é, portanto, um entendimento destes três fatores que no caso da RAM resulta em:

O que é que nos apaixona?

Entre vários aspetos possíveis emerge o **bem receber** e a **hospitalidade**, como características intrínsecas dos Madeirenses e associadas à natureza insular da Região fortemente dependente do relacionamento com o exterior.

O que puxa pelo nosso motor económico?

A resposta a esta questão foi obtida de forma clara e inequívoca: o **Turismo** é, e continuará a ser (pelo menos durante o horizonte temporal de projeto) o elemento central do motor de desenvolvimento económico da RAM.

Em que é que podemos ser os “melhores do mundo”?

A Região Autónoma da Madeira pode tornar-se um *benchmark* nacional e internacional em **Qualidade de Serviço**. Este desiderato pode ser alcançado no horizonte temporal da estratégia.

A MISSÃO DA DRCIE

Antes de se apresentar a Visão para a Qualidade na Região em 2020, importa aqui reforçar a formalização do compromisso da DRCIE para o desenvolvimento e aplicação da Estratégia Regional para a Qualidade e da sua Visão:

A Missão da DRCIE

“A DRCIE tem por missão assegurar a execução da política definida pelo Governo Regional para os setores do comércio, indústria, energia e qualidade.”

Nesse âmbito, desenvolve a Estratégia Regional para a Qualidade, coordena e acompanha a sua aplicação.”

A Orgânica da DRCIE foi aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 29/2012/M, de 31 de outubro, Portaria n.º 150/2012, de 28 de novembro e Despacho n.º 9/2013, de 17 de janeiro.

A VISÃO 2020

Como corolário de todo o processo anteriormente descrito resulta a Visão 2020 da QEM.

Ao elaborar esta declaração de Visão, o Comité Estratégico, pretendeu apontar de forma objetiva e desafiadora quais as aspirações na RAM no domínio da Qualidade até 2020:

Visão 2020

*Madeira: Região de Excelência.
Reconhecida como Líder a Nível Nacional
e uma Referência Internacional
em Qualidade de Serviço e Hospitalidade.*

Manteve-se aqui o desígnio estratégico, inicialmente contemplado na Visão da Estratégia de 2005, de continuar a contribuir para tornar a Madeira numa Região de Excelência (por via da Qualidade). Reforçou-se a ambição de querer ser líder a nível nacional e uma referência internacional e adicionou-se uma maior focalização estratégica em torno da Qualidade de Serviço e da Hospitalidade.

Será portanto em torno desta Visão objetiva, ambiciosa e desafiadora, mas ao mesmo tempo alcançável, que se procurará mobilizar, até 2020, os esforços da Região no domínio da Qualidade, agregando-os em torno de um conjunto de prioridades e iniciativas estratégicas apresentadas nos capítulos seguintes.

4 | PRIORIDADES ESTRATÉGICAS 2020



Dos resultados do inquérito realizado aos membros do Painel Consultivo durante a fase de Análise de Contexto e Prospetiva, foi possível obter tendências claras e com elevado grau de consenso acerca dos caminhos a seguir no que respeita aos setores de atividade prioritários, bem como as metodologias, ferramentas e referenciais mais relevantes para

a RAM e a importância do envolvimento futuro das várias entidades regionais.

Estes resultados foram integrados nos elementos de apoio ao *workshop* para definição da Visão 2020 pelo Comité Estratégico e constituíram, igualmente, um suporte para a definição das Prioridades Estratégicas 2020.

CONTRIBUTO DO PAINEL CONSULTIVO

De seguida apresentaram-se as principais conclusões do inquérito ao Painel Consultivo, onde se procurou obter a opinião dos membros do painel por forma a:

- Identificar os setores da atividade económica regional que deverão constituir apostas estratégicas para o desenvolvimento e aplicação da Qualidade no âmbito de uma especialização inteligente;
- Identificar as áreas, referenciais, metodologias e ferramentas da Qualidade mais importantes no contexto específico da RAM e que deverão ser alvo de uma aposta estratégica de promoção, desenvolvimento e aplicação nos próximos anos;
- Identificar os organismos regionais com maior relevância para o desenvolvimento da Qualidade na Região até 2020.

Saliente-se ainda que os resultados, que se apresentam a seguir, foram obtidos com um elevado grau de consenso entre os membros do painel (medido pela distância interquartil),

na resposta às questões colocadas utilizando uma escala de avaliação de 1 (muito reduzido) a 5 (muito elevado).

Setores de Atividade

No que respeita à importância dos vários setores de atividade, bem como à viabilidade de desenvolvimentos futuros nesses setores, para afirmação global da RAM como uma Região de Excelência, verifica-se, pela análise da Figura 4.1 e da Figura 4.2, que os três setores com maior importância média são responsáveis por 67,6% do VAB e 61,2% do emprego total na Região:

- “Administração pública e defesa; segurança social obrigatória; educação; saúde humana e ação social” (4,30);
- “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; atividades de alojamento e restauração” (4,28);
- “Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades administrativas e dos serviços de apoio” (3,88).

Relativamente à viabilidade de intervenções futuras no domínio da Qualidade, os três setores com maior importância são também aqueles a que se atribui uma maior viabilidade, mas existindo aqui uma troca de posições com o “Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos; transportes e armazenagem; atividades de alojamento e restauração” a surgir na primeira posição com 3,98 de média, seguido das “Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares; atividades administrativas e dos serviços

de apoio”, com 3,85 e finalmente a “Administração pública e defesa; segurança social obrigatória; educação; saúde humana e ação social”, com 3,80.

Saliente-se ainda os setores de “Atividades de informação e comunicação” e “Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca” que, não obstante representarem apenas 3,8% do VAB e 9,5% do Emprego, surgem logo de seguida no *ranking* de viabilidade com valorizações médias de 3,73 e 3,69, respetivamente.

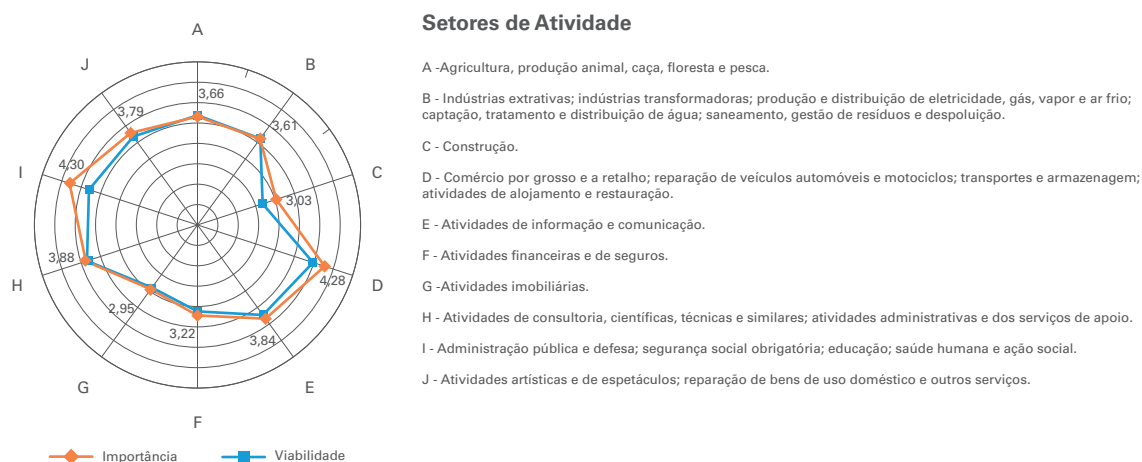


Figura 4.1 – Importância e viabilidade de intervenção futura, em termos de Qualidade, nos vários setores de atividade.

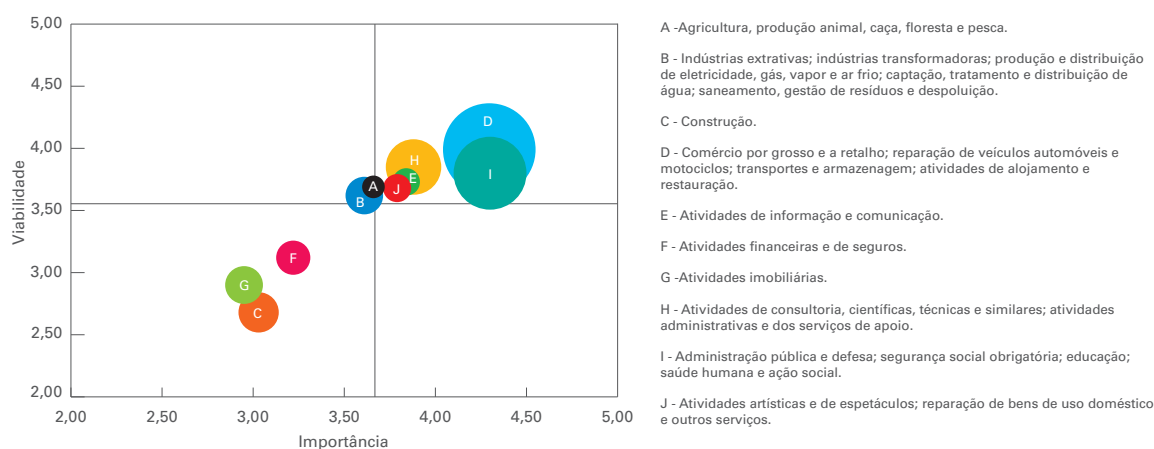


Figura 4.2 – Mapa perceptual importância vs viabilidade.

Nota: A área dos círculos é proporcional à percentagem do VAB do respetivo setor (Fonte: Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira (2011)).



Modelos, Referenciais, Metodologias e Ferramentas da Qualidade

Analisando agora o grau desejável de aplicação e implementação na Região, até 2020, de modelos, referenciais, metodologias e ferramentas da Qualidade verifica-se que, relativamente à importância média agregada por tipo (Figura 4.3), os sistemas de gestão e correspondentes referenciais normativos surgem em primeiro lugar com uma pontuação média de 4,16, seguindo-se a qualificação/reconhecimento (4,10), a normalização e a metrologia (ambas com 4,02) e finalmente as metodologias e ferramentas com 3,97.

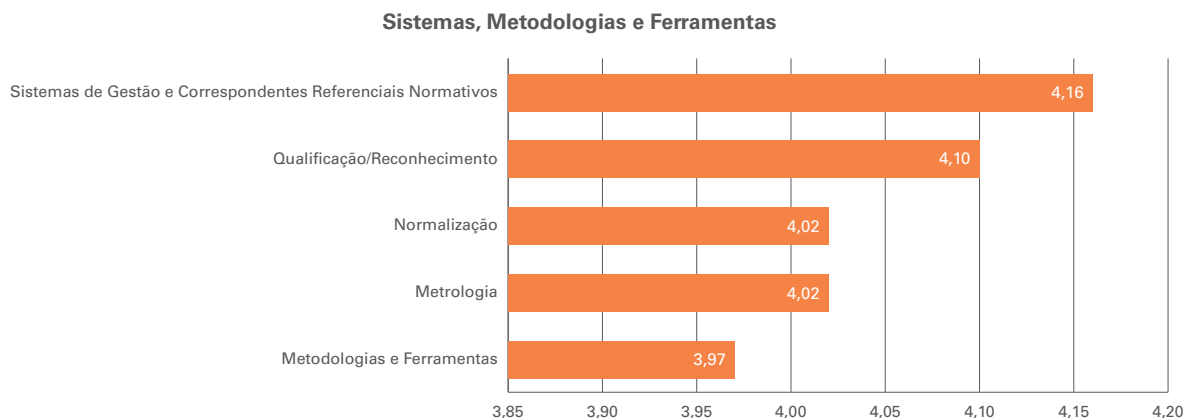


Figura 4.3 – Importância agregada de sistemas, metodologias e ferramentas da Qualidade.

Pela análise estratificada dos resultados ao nível dos sistemas de gestão, verifica-se (Figura 4.4) que os Sistemas de Segurança Alimentar (4,56) surgem em primeiro lugar, superando os próprios sistemas de Gestão da Qualidade (4,48) que surgem em segundo lugar. Seguem-se os Sistemas de Gestão Ambiental (4,35) e de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação (4,19).

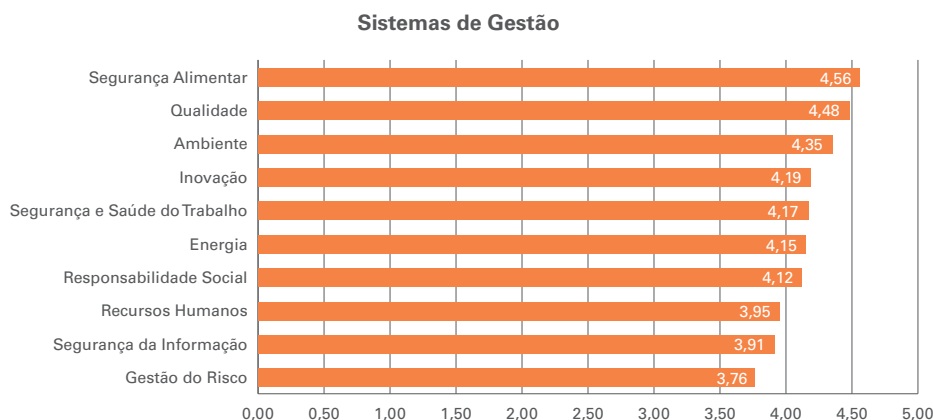


Figura 4.4 – Grau de importância da aplicação futura de sistemas de gestão na RAM.

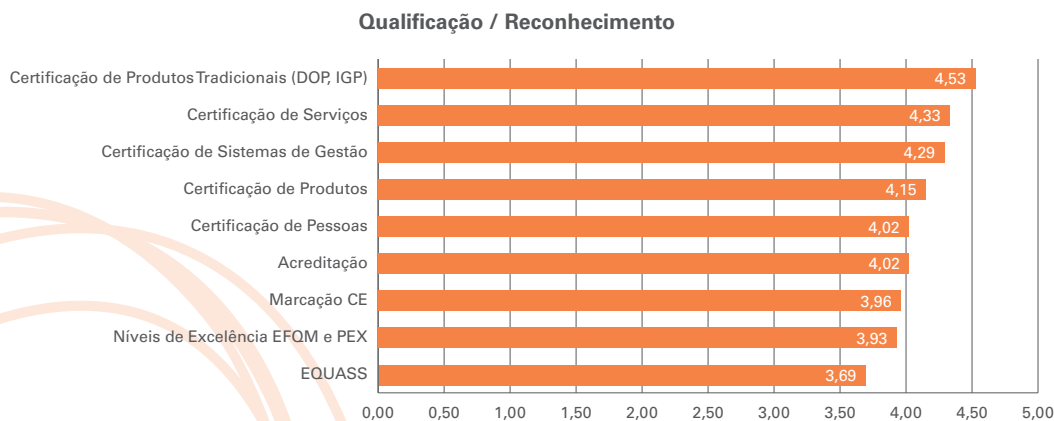


Figura 4.5 – Grau de importância da aplicação futura de sistemas de qualificação e reconhecimento na RAM.

No âmbito da qualificação e reconhecimento (Figura 4.5), a certificação de produtos tradicionais surge em primeiro lugar com 4,53, seguindo-se a certificação de serviços com 4,33 e em terceiro lugar a certificação de sistemas de gestão com 4,29.

Já no que respeita à aplicação desejável de metodologias e ferramentas, a Qualidade de Serviço e outras com ela relacionadas (avaliação da satisfação, voz do cliente), surgem no topo do *ranking* de valores médios (Figura 4.6). Por outro lado no extremo inferior, surgem as metodologias e ferramentas de maior aplicação ao nível industrial (controlo estatístico de processos, 6 sigma, AMFE, TRIZ). Esta ordenação vai ao encontro da estrutura e peso dos diferentes setores de atividade na RAM.

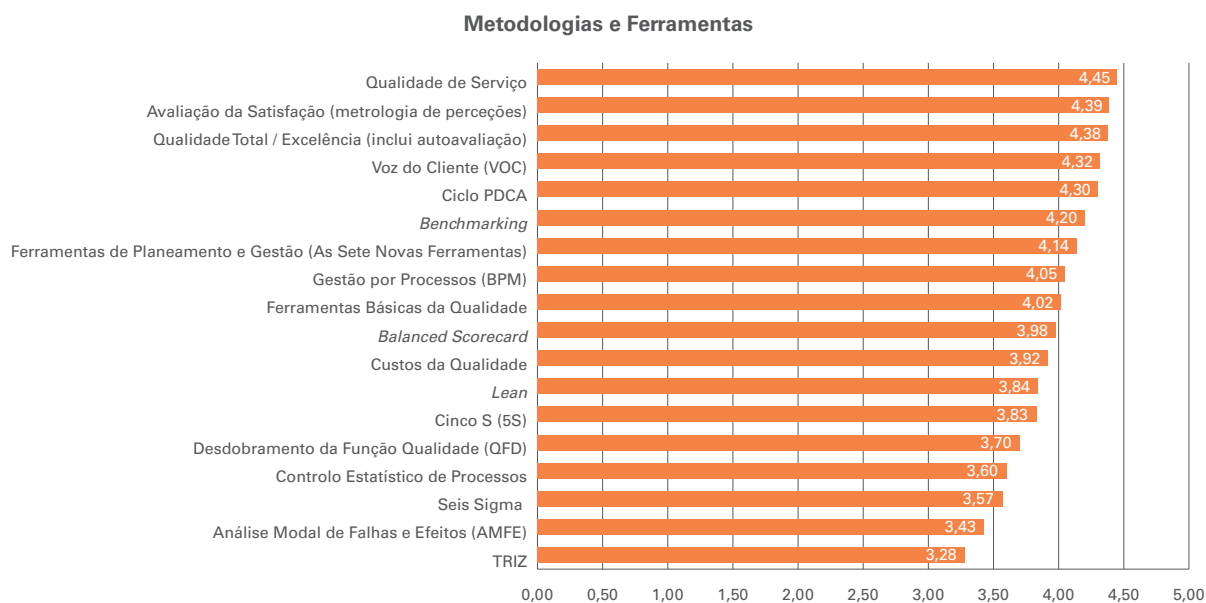


Figura 4.6 – Grau de importância da aplicação futura de metodologias e ferramentas da Qualidade.



Envolvimento Futuro das Entidades Regionais

Quanto à importância do envolvimento e participação das entidades regionais (seja através da implementação, promoção, divulgação, etc.) para o desenvolvimento futuro da Qualidade e afirmação da RAM como uma Região de Excelência, verifica-se, pela análise da Figura 4.7, que surgem numa posição destacada, com pontuações médias superiores a 4,5, as Empresas (4,56), a DRCIE - Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia (4,55), a DRT - Direção Regional do Turismo (4,52) e a Universidade da Madeira (4,51).

Num segundo grupo surgem, todas com 4,35, as Associações Comerciais e Industriais, a Escola Profissional de Hotelaria e Turismo e a Delegação da Madeira da APQ.

Este perfil de importâncias encontra correspondência com os resultados anteriores e também vai ao encontro daquilo que foram as conclusões à escala nacional do estudo sobre o Futuro da Qualidade em Portugal: “é no âmbito das organizações (empresas) que, em boa medida, se vai definir o Futuro da Qualidade em Portugal”.

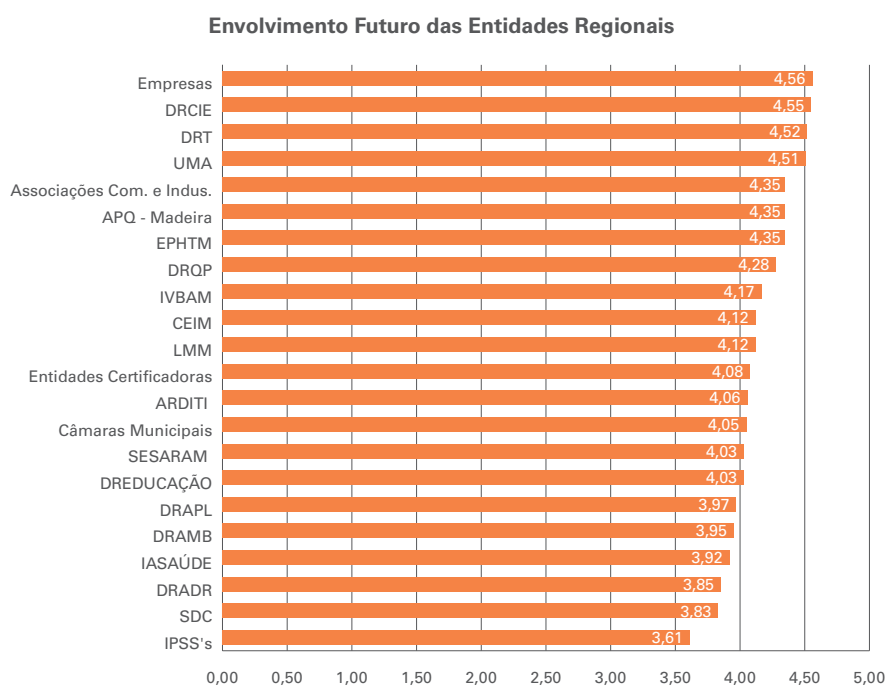


Figura 4.7 – Importância do envolvimento futuro das Entidades Regionais.



PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Deste modo, e na posse de todos estes elementos de apoio à decisão, o Comité Estratégico elencou em *workshop* as prioridades estratégicas, que devem nortear o desenvolvimento da Qualidade ao nível regional até 2020.

Essas prioridades foram definidas por grupos, conforme representado na Figura 4.8, e dentro destes segundo linhas de orientação estratégica de onde emergem as iniciativas a concretizar até 2020.

No capítulo seguinte apresentam-se detalhadamente as várias linhas e correspondentes iniciativas estratégicas.

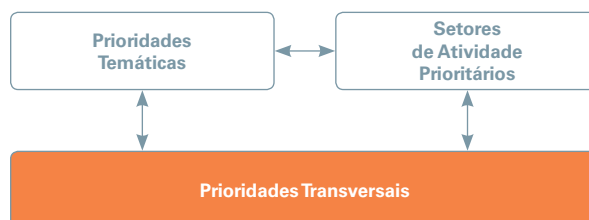


Figura 4.8 – Agrupamento das prioridades estratégicas.

Prioridades Temáticas

- Qualidade de Serviço.
- Qualidade e Inovação.
- Metrologia.
- Normalização.
- Qualificação.
- Modelos e Referenciais.

Setores de Atividade Prioritários

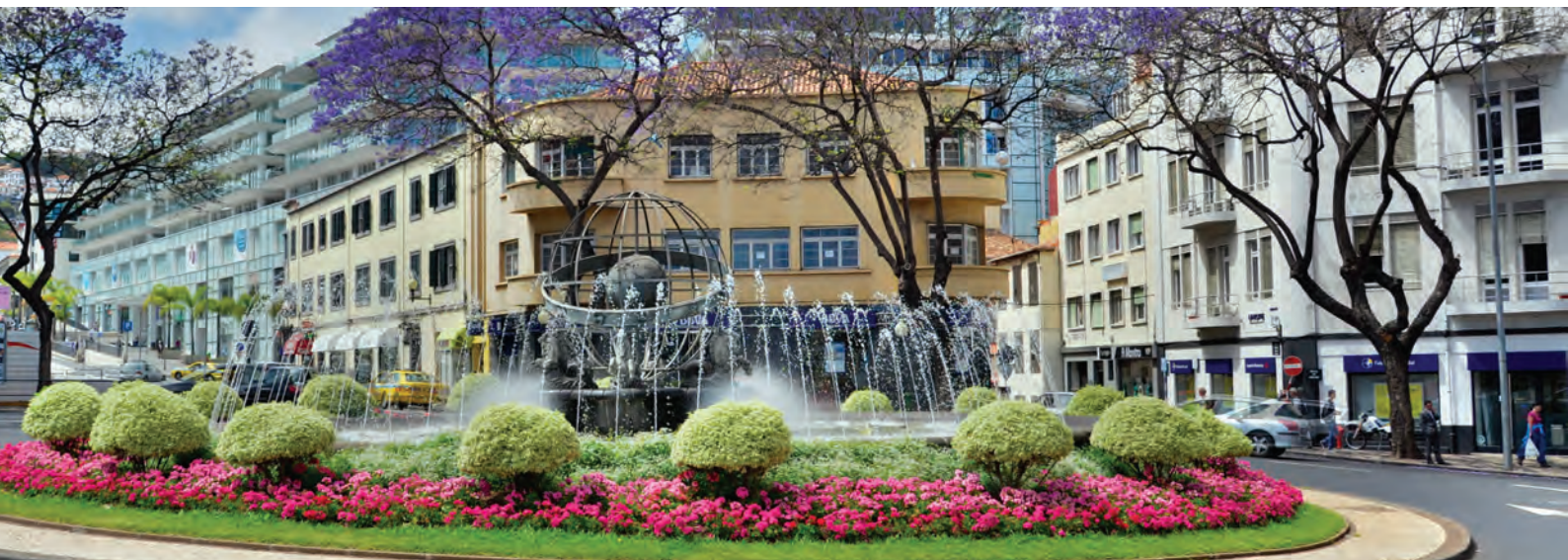
- Turismo.
- Administração Pública.
- Agricultura e Desenvolvimento Rural.
- Saúde.
- Educação e Formação.
- Comércio e Restauração.
- Transportes.

Prioridades Transversais

- Sensibilização/Divulgação.
- Reconhecimento.
- Sistema Regional da Qualidade.
- Monitorização e Consolidação da Informação.



5 | (RE)FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA



Partindo da avaliação dos contextos interno e externo e das perspetivas de evolução futura, com o enquadramento da missão da DRCIE, e a orientação da Visão e das Prioridades Estratégicas, procedeu-se à (Re)Formulação Estratégica.

Assim, a Estratégia para a Qualidade na RAM, para o horizonte temporal de 2014 a 2020, desdobra-se num conjunto de Linhas de Orientação Estratégica, claramente alinhadas com

a Visão 2020 e as Prioridades Estratégicas, que por sua vez contemplam um conjunto de iniciativas a realizar e refletem as opções tomadas e o trabalho partilhado pelas várias partes interessadas por via dos diversos mecanismos de participação.

O quadro de definição estratégica engloba três agrupamentos de acordo com a natureza das linhas de orientação e seguindo o modelo adotado para as prioridades estabelecidas (Figura 5.1).

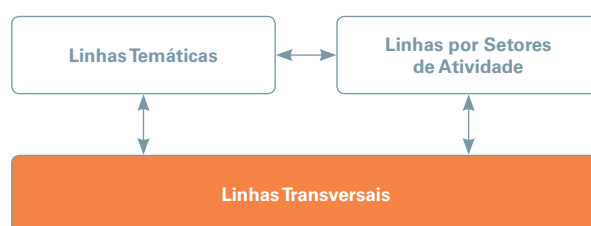


Figura 5.1 – Agrupamento das linhas de orientação estratégica.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA TEMÁTICAS

Tabela 5.1 – Linhas de Orientação Estratégica Temáticas.

L.1.1 Qualidade de Serviço			
Objetivo	Fomentar o desenvolvimento de um modelo e uma aplicação generalizada nas organizações da RAM de boas práticas no domínio da Qualidade de Serviço.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.1.A	Criação na RAM de uma Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço, que visa contribuir para a afirmação de um modelo para a Qualidade de Serviço na Região.	– Constituir a plataforma até 31/12/2014. – Obter, até 31/12/2016, a envolvimento e participação dos agentes regionais relevantes. – Estabelecer, até 31/12/2020, parcerias nacionais e internacionais, incluindo a Macaronésia.	– Nº de entidades e indivíduos locais envolvidos e associados na plataforma. – Nº de projetos desenvolvidos pela plataforma. – Nº de parceiros nacionais e internacionais da plataforma.
IE.1.1.B	Realização na RAM de um Congresso Internacional sobre Qualidade de Serviço.	– Realização do congresso em 2018.	– Nº de participantes no congresso. – Nº de países representados no congresso.
IE.1.1.C	Criação de um pacote de ações de formação sobre Qualidade de Serviço.	– Definir, até 31/12/2015, o modelo e conteúdos programáticos das ações; – Promover, a partir de 2016, as ações junto de entidades formadoras que estejam interessadas em incluí-las na sua oferta formativa.	– Nº de ações definidas. – Nº de ações realizadas pelas entidades formadoras.
L.1.2 Qualidade e Inovação			
Objetivo	Reforçar junto dos vários agentes regionais a relação biunívoca existente entre Qualidade e Inovação, promovendo o desenvolvimento de sinergias.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.2.A	Reformulação do Barómetro Regional da Qualidade, com reforço da vertente de Inovação, passando a adotar a designação futura de "Barómetro da Qualidade e Inovação".	– Reformular o modelo do BRQ e realizar o Barómetro da Qualidade e Inovação em 2014. – Realização bianual do barómetro (2016, 2018, 2020).	– Nº de barómetros realizados.
IE.1.2.B	Articulação da Estratégia Regional da Qualidade com o PIDT&I – Plano de Ação para a Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na RAM.	– Assegurar, durante todo o horizonte da QEM e do PIDT&I (2014-2020), a articulação de todas as iniciativas enquadráveis no âmbito de atuação conjunta (Qualidade e Inovação).	– Nº de iniciativas conjuntas (Qualidade e Inovação) realizadas no âmbito da QEM e do PIDT&I.
IE.1.2.C	Sensibilização das Organizações Regionais para a implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação.	– Alcançar o número de seis entidades certificadas pela norma NP 4457, na RAM, até 2020.	– Nº de entidades certificadas pela norma NP 4457.
L.1.3 Metrologia			
Objetivo	Reforçar o subsistema da Metrologia no âmbito do Sistema Regional da Qualidade, alargando o seu âmbito, aumentando as práticas colaborativas e em rede e sensibilizando os cidadãos e agentes económicos para esta temática.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.3.A	Alargar a área de intervenção do Laboratório de Metrologia da Madeira aos Sistemas de Medição e Distribuição de Combustíveis de GPL e Instrumentos de Pesagem de Funcionamento Automático (Totalizadores, Separadoras e Doseadoras Ponderais).	– Efetuar o alargamento até 31/12/2015.	– Nº de novas vertentes integradas no LMM.
IE.1.3.B	Reforçar a sensibilização e mobilização dos cidadãos e agentes económicos (consumidores finais e empresas) para a importância da Metrologia.	– Assegurar a realização de duas ações por ano até 2020.	– Nº de ações realizadas.
IE.1.3.C	Criar uma Rede Metrológica Regional entre os vários Organismos de Verificação Metrológica regionais (LMM, SCM, SMM e I&R), no sentido de uma mais estreita articulação entre os vários organismos.	– Construir, até 2020, uma base de dados dos instrumentos metrológicos existentes na Região.	– Nível de integração na rede dos Organismos Regionais de Verificação Metrológica.
IE.1.3.D	No âmbito da Metrologia Industrial e Científica, reforçar a formação dos técnicos na investigação em novas capacidades metrológicas e em abordagens corretas da avaliação das incertezas de medição. Continuação e aprofundamento do projeto VALIMED.	– Executar e concluir o projeto VALIMED até 31/12/2015	– Nº de técnicos formados.
IE.1.3.E	Realização na Madeira da conferência internacional "Measurement Science behind Safety and Security", que junta três Comitês Técnicos da IMEKO (TC1, TC7 e TC13).	– Realização da conferência em 2014.	– Nº de participantes na conferência. – Nº de países representados na conferência.

L.1.4 Normalização			
Objetivo	Aumentar os níveis de conhecimento e promover um maior envolvimento da Região nas atividades de normalização.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.4.A	Aprofundamento da colaboração com o IPQ no seu projeto de descentralização da consulta de Normas Portuguesas, aumentando e dinamizando os postos de consulta e divulgação deste projeto na Região.	– Alargar para dois, até 31/12/2014, o número de postos existentes na Região.	– Nº de postos na Região.
IE.1.4.B	Sensibilização para a importância das normas junto dos agentes económicos, escolas e cidadãos.	– Realização em 2015 de uma ação transversal de sensibilização para a normalização.	– Nº de entidades e indivíduos envolvidos na ação de sensibilização.
IE.1.4.C	Fomentar a participação e o envolvimento de Madeirenses (a título individual, ou em representação) em Organismos de Normalização Setorial (ONS) e Comissões Técnicas de Normalização (CT).	– Concluir, até 31/12/2016, o levantamento de oportunidades de participação e de eventuais representantes da RAM em ONS e CT's.	– Nº de Madeirenses que integram ONS e CT's.

L.1.5 Qualificação			
Objetivo	Aumentar o número de acreditações e certificações enquadradas no subsistema da Qualificação, no âmbito do Sistema Regional da Qualidade.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.5.A	Dinamização e reforço das atividades de Acreditação na Região.	– Contemplar a vertente da Acreditação em, pelo menos, uma ação por ano.	– Nº de ações realizadas.
IE.1.5.B	Dinamização de sessões técnicas e de divulgação com vista a fomentar a adesão e o número de certificações na Região no âmbito dos Sistemas de Gestão, Produtos, Serviços e Pessoas.	– Realizar três ações por ano, neste domínio, até 2020.	– Nº de ações realizadas. – Nº de certificações, de acordo com os vários referenciais, na Região.

L.1.6 Modelos e Referenciais			
Objetivo	Consolidar a liderança da RAM (numa base <i>per capita</i>) na aplicação do Modelo de Excelência da EFQM e obtenção de reconhecimento no âmbito dos correspondentes Níveis de Excelência.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.1.6.A	Continuação da iniciativa de dinamização e aplicação na Região do Modelo de Excelência da EFQM, como referencial para exercícios de auto-avaliação e reconhecimento no âmbito dos Níveis de Excelência.	– Aumentar a penetração e utilização do Modelo de Excelência da EFQM nas organizações regionais.	– Nº de reconhecimentos nos Níveis de Excelência da EFQM obtidos pelas organizações regionais.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA POR SETORES DE ATIVIDADE

Tabela 5.2 – Linhas de Orientação Estratégica por Setores de Atividade.

L.2.1 Turismo			
Objetivo	Aumentar a penetração das metodologias e práticas da Qualidade no setor do Turismo, especialmente as relacionadas com a Qualidade de Serviço, e desenvolver o conceito de "Hospitalidade" e a sua aplicação pelos vários agentes regionais do setor.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.1.A	Articulação com o PIDT&I na criação, desenvolvimento, manutenção e monitorização permanente de um sistema de informação do destino sobre os seus visitantes, de modo a os conhecer com maior rigor e de acordo com uma periodicidade adequada à dinâmica do fenómeno turístico, não só tendo em vista o acompanhamento em termos dos perfis dos visitantes, mas também o aumento do conhecimento sobre os seus padrões e tendências de consumo, níveis de satisfação e lealdade.	– Garantir a incorporação das metodologias e conceitos da Qualidade de Serviço e metrologia de perceções no sistema de informação do destino turístico.	– Grau de integração das metodologias e conceitos de Qualidade de Serviço e metrologia de perceções na iniciativa.
IE.2.1.B	Desenvolvimento do conceito e práticas de gestão da Hospitalidade. Criação de um guia de "Hospitalidade em Turismo".	– Concluir o guia de "Hospitalidade em Turismo" até 31/12/2015. – Efetuar a disseminação do guia pelas várias organizações do setor do turismo até 2017.	– Nº de organizações que utilizam o guia nas suas atividades de formação/gestão.
IE.2.1.C	Definição de um Programa de Formação dos vários agentes do setor do Turismo (hotelaria, restauração, agentes de viagens, rent-a-car, etc.) em Qualidade de Serviço.	– Definir, até 31/12/2015, o modelo e conteúdos programáticos das ações; – Promover, durante o ano de 2016, as ações junto de entidades formadoras que estejam interessadas em incluí-las na sua oferta formativa.	– Nº de ações definidas. – Nº de ações realizadas pelas entidades formadoras.

L.2.2 Administração Pública			
Objetivo	Aumentar os níveis de penetração das práticas e Sistemas de Gestão da Qualidade na Administração Pública Regional e Local.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.2.A	Definição e apoio à implementação de um “Modelo de Gestão da Qualidade” para os Serviços Públicos da RAM, tendo por base as experiências, bem-sucedidas, de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e sua certificação em vários organismos públicos regionais e locais.	– Assegurar a certificação de, pelo menos, mais cinco entidades da Administração Pública Regional ou Local.	– Nº de novas certificações na Administração Pública Regional ou Local.
IE.2.2.B	Elaboração de um “Manual de Boas Práticas” capaz de orientar a implementação dos Processos de Gestão, Suporte e de Medição, Análise e Melhoria na generalidade dos Organismos Públicos Regionais e Locais, ainda que não envolvidos em projetos de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.	– Concluir o manual até 31/12/2014. – Assegurar a disseminação do manual pelas entidades da Administração Pública Regional e Local.	– Número de entidades da Administração Pública Regional e Local que adotam/ adaptam as “boas práticas” do manual.

L.2.3 Agricultura e Desenvolvimento Rural			
Objetivo:	Promover “boas práticas”, qualificar e valorizar, por via da certificação, produtos agroalimentares tradicionais da Madeira. Progredir no domínio dos Sistemas de Segurança Alimentar, aumentando o número de entidades envolvidas e vertentes de aplicação.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.3.A	Dinamizar a certificação e valorização dos produtos agroalimentares tradicionais da Madeira (DOP/IGP/ETG) e, no âmbito da qualificação e sustentabilidade da produção agrícola, além da continuidade à expansão do Modo de Produção Biológico, apoiar a mais rápida adaptação da agricultura convencional aos princípios da Proteção Integrada, designadamente nas vertentes de informação, formação e de assistência técnica.	– Certificar o Mel de Cana da Madeira como DOP – até 2016. – Certificar o Bolo de Mel de Cana da Madeira como IGP – até 2017. – Certificar as Broas de Mel de Cana da Madeira como IGP – até 2017. – Certificar o Bolo do Caco da Madeira como IGP – até 2017. – Certificar o Pão de Casa da Madeira como IGP – até 2018. – Certificar as Queijadas da Madeira como IGP – até 2020. – Ultrapassar as 300 explorações agrícolas em Modo de Produção Biológico: • 2014 – 273 • 2015 – 276 • 2016 – 281 • 2017 – 287 • 2018 – 293 • 2019 – 299 • 2020 – 305 – Adaptar a agricultura convencional aos princípios da Proteção Integrada: • Sensibilizar/formar 13.000 agricultores em Proteção Integrada – até 2020; • Implementar um sistema de Assistência Técnica em Proteção Integrada – até 2015.	– Nº de produtos agroalimentares tradicionais certificados. – Nº de explorações agrícolas em modo de produção biológico. – Nº de agricultores formados em Proteção Integrada.



L.2.3 Agricultura e Desenvolvimento Rural			
Objetivo: Promover “boas práticas”, qualificar e valorizar, por via da certificação, produtos agroalimentares tradicionais da Madeira. Progredir no domínio dos Sistemas de Segurança Alimentar, aumentando o número de entidades envolvidas e vertentes de aplicação.			
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.3.B	Progredir na implementação e certificação de sistemas baseados nos princípios do HACCP na Rede de Centros de Abastecimento Agrícola da Madeira, unidades preparadoras da oferta hortofrutícola de produção local para lançamento nos mercados, como ainda no estabelecimento de regras mínimas de respeito aos princípios de higiene e segurança alimentar nos mercados de agricultores de venda direta ao consumidor final.	- Rever o Plano HACCP e Manual de Boas Práticas de Higiene – 2014. - Concluir a melhoria das condições da Rede CA (infraestruturas e tecnologias) – até 2017. - Atualizar a formação em higiene e segurança alimentar dos trabalhadores da Rede CA – 2014, 2017 e 2020. - Sensibilizar os utentes vendedores da Rede CA e dos Mercados dos Agricultores para as regras da higiene e segurança alimentar – 2015 a 2020. - Obter a certificação em HACCP: - CACANHAS – 2015 - CASOL – 2015 - CAPRA – 2016 - CASA – 2016 - CASAN – 2017 - CAPA – 2018	- Nº de trabalhadores da Rede CA com formação atualizada em higiene e segurança alimentar. - Nº de utentes vendedores da Rede CA que participam nas ações de sensibilização. - Nº de Centros com certificação em HACCP.
IE.2.3.C	Ampliar o alcance do Plano de Segurança Alimentar da Região Autónoma da Madeira - PSARAM, na vertente de controlo de resíduos de pesticidas, adicionando à amostragem anual de produtos de origem vegetal os de origem animal.	- Aprovar o Decreto Legislativo Regional que define e estabelece as bases do Plano de Segurança Alimentar para a Região Autónoma da Madeira, bem como as suas regras de execução – 2014. - Alcançar uma mais ampla cobertura da análise de resíduos de pesticidas, abrangendo mais espécies diferentes de origem vegetal (V) do que os requeridos para cada Estado-Membro pelo Programa Coordenado de Controlo de Resíduos de Pesticidas da UE, e os principais produtos de origem animal (A) comercializados no mercado da RAM: 2014 - + 1 produto de origem vegetal; + 1 produto de origem animal. 2015 - + 1 produto de origem animal 2016 - + 1 produto de origem vegetal. 2017 - + 1 produto de origem animal. 2018 - + 1 produto de origem vegetal. 2019 - + 1 produto de origem animal 2020 - + 1 produto de origem vegetal.	- Nº de produtos de origem animal analisados. - Nº de produtos de origem vegetal analisados.
IE.2.3.D	Produzir, publicar e divulgar Manuais de Boas Práticas para a produção e comercialização de produtos agroalimentares de maior tradicionalidade e valor acrescentado na Região Autónoma da Madeira, como sejam, entre outros, o “Bolo e Broas de Mel de Cana da Madeira”, a “Sidra”, a “Licoraria” e os “Pães Tradicionais da Madeira”.	- Bolo de Mel: - Rever o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Bolo de Mel de Cana da Madeira – 2014. - Consultar o setor e os agentes económicos relevantes – 2014. - Publicar o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Bolo de Mel de Cana da Madeira – 2015. - Broas de Mel: - Rever o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Broas de Mel de Cana da Madeira – 2014. - Consultar o setor e os agentes económicos relevantes – 2014. - Publicar o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Broas de Mel de Cana da Madeira – 2015. - Pão Tradicional: - Conceber o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Pão Tradicional da Madeira – 2014. - Consultar o setor e os agentes económicos relevantes – 2014. - Publicar o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Bolo de Mel de Cana da Madeira – 2015. - Sidra: - Conceber o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização da Sidra – 2015. - Consultar o setor e os agentes económicos relevantes – 2015. - Publicar o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Sidra – 2016. - Licores tradicionais: - Conceber o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Licores Tradicionais – 2016 - Consultar o setor e os agentes económicos relevantes – 2017 - Publicar o Manual de Boas Práticas para a Produção e Comercialização de Licores Tradicionais – 2017	Nº de manuais publicados.

L.2.4 Saúde			
Objetivo	Promover a qualificação das Unidades de Saúde Regionais, por via da Acreditação, e fomentar um maior envolvimento e participação de madeirenses em grupos e fóruns específicos sobre Qualidade na Saúde.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.4.A	Aplicação na RAM do MODELO ACSA - Modelo Nacional de Acreditação de Hospitais.	Acreditação do Hospital Central do Funchal e dos Centros de Saúde da RAM.	Número de unidades de saúde acreditadas pela DGS/ACSA.
IE.2.4.B	Fomentar a integração e participação de representantes da RAM na Comissão Setorial para a Saúde (CS/09), enquadrada no âmbito do SPQ.	- Concluir, até 31/12/2016, o levantamento de oportunidades de participação e de eventuais representantes da RAM na CS/9.	- N.º de Madeirenses que integram a CS/9.

L.2.5 Educação e Formação			
Objetivo	Aumentar o número de madeirenses com formação específica no domínio da Qualidade, e em particular ao nível pós-graduado e no âmbito da Qualidade de Serviço. Fomentar igualmente um maior envolvimento e participação de madeirenses em grupos e fóruns específicos sobre Qualidade na Educação.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.5.A	Reativar a pós-graduação em Gestão da Qualidade, uma parceria entre a APQ e a Universidade da Madeira.	- Assegurar a oferta de pelo menos uma edição da pós-graduação até 2020.	- N.º de edições da pós-graduação realizadas.
IE.2.5.B	Promover os conteúdos de Gestão da Qualidade, em especial de Qualidade de Serviço, junto da Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira.	Formação para professores no âmbito da Qualidade de Serviço. Realização de <i>workshops</i> para professores e alunos sobre esta temática.	- N.º de ações realizadas
IE.2.5.C	Fomentar a integração e participação de representantes da RAM na Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11), enquadrada no âmbito do SPQ.	- Concluir, até 31/12/2016, o levantamento de oportunidades de participação e de eventuais representantes da RAM na CS/11.	- N.º de Madeirenses que integram a CS/11.

L.2.6 Comércio e Restauração			
Objetivo	Validar junto do Organismo Nacional Coordenador do SPQ, e implementar os Sistemas Intermédios de Qualificação desenvolvidos a nível regional para o setor do Comércio e Restauração.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.6.A	Obter o reconhecimento dos Sistemas de Qualificação desenvolvidos pela ACIF junto do IPQ e implementação dos mesmos.	Obter o reconhecimento até 2016. Implementação entre os anos 2016 e 2020.	Nº de estabelecimentos certificados.

L.2.7 Transporte Público Coletivo de Passageiros (Terrestre) *			
Objetivo	Aumentar os níveis de Qualidade de Serviço no transporte público coletivo de passageiros.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.7.A	Monitorização da qualidade nos transportes públicos coletivos terrestres.	Definição de um <i>baseline</i> relativo à Qualidade de Serviço de transporte público na RAM.	Criação de uma bateria de indicadores de avaliação da Qualidade no setor dos transportes terrestres
IE.2.7.B	Inovação nos sistemas e metodologias de monitorização da satisfação interna e externa das empresas de transporte público coletivo de passageiros.	Implementação de sistemas inovadores de audição focada e digital da população em relação às <i>performances</i> do serviço de transporte público coletivo de passageiros na RAM.	Número de sistemas inovadores de audição focada e digital da população
IE.2.7.C	Aprovação da carta dos clientes do transporte público coletivo de passageiros como instrumentos de Gestão da Qualidade externa e interna e como meio de informação sobre a <i>performance</i> alcançada e os objetivos a atingir em cada item.	Aprovação da carta dos clientes em todas as áreas de concessão de transporte público coletivo de passageiros da RAM.	Número de cópias distribuídas da carta dos clientes, em todas as áreas de concessão de transporte público coletivo de passageiros da RAM.
IE.2.7.D	Aprovação do código de ética nas empresas de transporte público coletivo de passageiros como instrumento de informação interno para a gestão da qualidade interna.	Aprovação do código de ética nas empresas de transporte público coletivo de passageiros que servem as áreas de concessão da RAM.	Número de empresas que adotaram o código de ética nas empresas de transporte público coletivo de passageiros.

L.2.8 Transportes Marítimos e Gestão de Infraestruturas Portuárias *			
Objetivo	Promover o desenvolvimento da qualidade das infraestruturas portuárias da Região.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.2.8.A	Criar as condições necessárias para que os portos da RAM possam realizar abastecimentos a navios com combustíveis menos poluentes, designadamente o LNG (gás natural liquefeito).	Implementar Terminais logísticos e condições técnicas para, em 2020, os Portos poderem fornecer LNG aos navios passageiros/carga.	Número de Terminais que forneçam LNG aos navios passageiros/carga.
IE.2.8.B	Manter um crescimento sustentado no número de escalas de navios de cruzeiros e volume de passageiros em trânsito no porto do Funchal.	Ultrapassar em 2020 os 700.000 passageiros e as 360 escalas.	N.º de passageiros e escalas de navios.
IE.2.8.C	Melhorar a eficiência dos equipamentos portuários existentes.	Redução da fatura energética e ganhos em termos de operacionalidade dos serviços prestados.	Custos energéticos em Euros e redução do tempo da operação e comodidade para o cliente.

(*) As iniciativas constantes das linhas L.2.7 e L.2.8 estão condicionadas pelo Plano Regional dos Transportes da RAM, cuja elaboração decorrerá em 2014, sob a tutela da Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes.

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA TRANSVERSAIS

Tabela 5.3 – Linhas de Orientação Estratégica Transversais.

L.3.1 Sensibilização/Divulgação			
Objetivo	Prosseguir e aprofundar as iniciativas levadas a cabo na Região desde 2005, de divulgação e sensibilização para a Qualidade.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.3.1.A	Consolidação da Marca e Mascote (Estrela da Qualidade) e realização de nova Campanha de Sensibilização: "Faça Parte Deste Sorriso! Pela Qualidade na Madeira".	– Reeditar a campanha até 2016	– Taxa de penetração da campanha nos habitantes da RAM.
IE.3.1.B	Reedição da Campanha de Sensibilização para a Qualidade nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico.	– Realização anual da campanha até 2020.	– Nº de escolas visitadas no âmbito da campanha. – Nº de alunos envolvidos.
IE.3.1.C	Incentivar e apoiar a realização periódica das Jornadas Regionais da Qualidade, bem como a realização de seminários/ações de sensibilização sobre Gestão da Qualidade e áreas afins (Gestão Ambiental, Segurança e Saúde do Trabalho, Segurança Alimentar, Gestão do Risco, Responsabilidade Social, IDI, etc.).	– Assegurar a realização bianual das Jornadas Regionais da Qualidade. – Assegurar a realização de pelo menos seis seminários/ações na Região por ano.	– Nº de Jornadas realizadas. – Nº de seminários/ações realizados anualmente.
L.3.2 Reconhecimento			
Objetivo	Aumentar os níveis de reconhecimento interno e externo das pessoas, organizações e da Região como um todo no domínio da Qualidade e Excelência.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.3.2.A	Assegurar a implementação e dinamização dos "Prémios Regionais da Qualidade", como forma de reconhecimento e afirmação de indivíduos e organizações regionais.	– Elaborar o regulamento dos prémios – 2015. – Lançamento da primeira edição dos prémios – 2016. – Realização bianual dos prémios -2018 e 2020.	– Nº de prémios atribuídos.
IE.3.2.B	Divulgar e dar a conhecer, em Portugal e no Estrangeiro, as boas práticas e experiências de sucesso no âmbito da Qualidade na RAM, e ser reconhecido por isso.	– Obter, pelo menos, seis reconhecimentos públicos nacionais e/ou internacionais acerca da Qualidade na RAM, até 2020.	– Nº de reconhecimentos formais e informais obtidos.
L.3.3 Sistema Regional da Qualidade			
Objetivo	Aumentar o número de entidades do Sistema Regional da Qualidade.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.3.3.A	Enquanto componente integrante do Sistema Português da Qualidade, dinamizar o Sistema Regional da Qualidade (SRQ), em articulação com o Organismo Nacional Coordenador (ONC), numa perspetiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos e serviços e de sistemas da qualidade e de crescimento do próprio Sistema.	– Aumentar em 10% o número de entidades do Sistema Regional da Qualidade.	– Nº de Entidades do Sistema Regional da Qualidade.
IE.3.3.B	À semelhança da iniciativa nacional SPQ-EXPO, realizar na RAM uma SRQ-EXPO.	– Realizar na RAM uma SRQ-EXPO em 2018.	– Nº de intervenções técnicas. – Nº de expositores. – Nº de participantes.
L.3.4 Monitorização e Consolidação da Informação			
Objetivo	Providenciar mecanismos de recolha e análise da informação por forma a monitorizar a implementação da Estratégia e os progressos alcançados pela RAM no domínio da Qualidade.		
Código	Iniciativa	Metas	Indicadores
IE.3.4.A	Manutenção e atualização do Portal da Qualidade na RAM, enquanto repositório de informação e veículo de comunicação das ações realizadas no âmbito da Qualidade.	– Manter o Portal como principal veículo de agregação e divulgação da informação sobre a Qualidade na RAM. – Fazer do Portal um dos sítios de referência na internet no domínio da Qualidade.	– Nº total de visitas ao portal.
IE.3.4.B	Reformulação e atualização bianual do Barómetro Regional da Qualidade e Inovação de modo a aferir a evolução dos níveis da Qualidade e IDI na RAM.	– Reformular o modelo do BRQ e realizar o Barómetro da Qualidade e Inovação em 2014. – Realização bianual do barómetro – 2016, 2018, 2020.	– Nº de barómetros realizados.

6 | PLANO DE AÇÃO



Definidas as iniciativas dentro de cada linha de orientação estratégica, importa agora clarificar como estas serão implementadas, passando da definição à ação. Deste modo, apresenta-se de seguida o Plano de Ação para o horizonte temporal de 2014 a 2020, indicando-se o calendário de execução para cada uma das iniciativas propostas, respetivos *owners*/promotores e sistema de monitorização e acompanhamento da execução.

Identificam-se ainda as designadas “iniciativas bandeira”, que funcionarão como *pivots* no âmbito da promoção e divulgação da Estratégia no exterior.

Por forma a uma leitura mais expedita dos quadros inerentes ao plano de ação apresenta-se a seguinte legenda:

D	Iniciativa em fase de desenvolvimento
R	Iniciativa em fase de realização
A definir	A definir
	Iniciativa bandeira

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS TEMÁTICAS

Tabela 6.1 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas Temáticas.

L.1.1		Qualidade de Serviço										
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
IE.1.1.A	Criação na RAM de uma Plataforma para a Qualidade e Excelência de Serviço, que visa contribuir para a afirmação de um modelo para a Qualidade de Serviço na Região.	D	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.1.1.B	Realização na RAM de um Congresso Internacional sobre Qualidade de Serviço.				D	R				DRCIE	Portal Q Comité Estratégico	
IE.1.1.C	Criação de um pacote de ações de formação sobre Qualidade de Serviço.	D	D	R	R	R	R	R		DRQP e DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	

L.1.2		Qualidade e Inovação										
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
IE.1.2.A	Reformulação do Barómetro Regional da Qualidade, com reforço da vertente de Inovação, passando a adotar a designação futura de “Barómetro da Qualidade e Inovação”.	D								DRCIE e ARDITI	Portal Q Comité Estratégico	
		R		R		R		R				
IE.1.2.B	Articulação da Estratégia Regional da Qualidade com o PIDT&I – Plano de Ação para a Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na RAM.	R	R	R	R	R	R	R		ARDITI e DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.1.2.C	Sensibilização das Organizações Regionais para a implementação e certificação de Sistemas de Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	



L.1.3 Metrologia											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.1.3.A	Alargar a área de intervenção do Laboratório de Metrologia da Madeira aos Sistemas de Medição e Distribuição de Combustíveis de GPL e Instrumentos de Pesagem de Funcionamento Automático (Totalizadores, Separadoras e Doseadoras Ponderais).	R	R							DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico
IE.1.3.B	Reforçar a sensibilização e mobilização dos cidadãos e agentes económicos (consumidores finais e empresas) para a importância da Metrologia.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Comité Estratégico
IE.1.3.C	Criar uma Rede Metrológica Regional entre os vários Organismos de Verificação Metrológica regionais (LMM, SCM, SMM e I&R), no sentido de uma mais estreita articulação entre os vários organismos.				D	D	R	R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico
IE.1.3.D	No âmbito da Metrologia Industrial e Científica, reforçar a formação dos técnicos na investigação em novas capacidades metrológicas e em abordagens corretas da avaliação das incertezas de medição. Continuação e aprofundamento do projeto VALIMED.	R	R							LREC	Portal Q Comité Estratégico
IE.1.3.E	Realização na Madeira da conferência internacional "Measurement Science behind Safety and Security", que junta três Comités Técnicos da IMEKO (TC1, TC7 e TC13).	R								SPMET	Portal Q Comité Estratégico

L.1.4 Normalização											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.1.4.A	Aprofundamento da colaboração com o IPQ no seu projeto de descentralização da consulta de Normas Portuguesas, aumentando e dinamizando os postos de consulta e divulgação deste projeto na Região.	R								DRCIE	Portal Q Comité Estratégico
IE.1.4.B	Sensibilização para a importância das normas junto dos agentes económicos, escolas e cidadãos.		R							DRCIE	Portal Q Comité Estratégico
IE.1.4.C	Fomentar a participação e o envolvimento de Madeirenses (a título individual, ou em representação) em Organismos de Normalização Setorial (ONS) e Comissões Técnicas de Normalização (CT).			D	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico

L.1.5 Qualificação											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.1.5.A	Dinamização e reforço das atividades de Acreditação na Região.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico
IE.1.5.B	Dinamização de sessões técnicas e de divulgação com vista a fomentar a adesão e o número de certificações na Região no âmbito dos Sistemas de Gestão, Produtos, Serviços e Pessoas.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Comité Estratégico

L.1.6		Modelos e Referenciais									
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.1.6.A	Continuação da iniciativa de dinamização e aplicação na Região do Modelo de Excelência da EFQM, como referencial para exercícios de auto-avaliação e reconhecimento no âmbito dos Níveis de Excelência.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE (APQ)	Portal Q Barómetro Comité Estratégico

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS POR SETORES DE ATIVIDADE

Tabela 6.2 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas por Setores de Atividade.

L.2.1		Turismo										
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
IE.2.1.A	Articulação com o PIDT&I na criação, desenvolvimento, manutenção e monitorização permanente de um sistema de informação do destino sobre os seus visitantes, de modo a os conhecer com maior rigor e de acordo com uma periodicidade adequada à dinâmica do fenómeno turístico, não só tendo em vista o acompanhamento em termos dos perfis dos visitantes, mas também o aumento do conhecimento sobre os seus padrões e tendências de consumo, níveis de satisfação e lealdade.	R	R	R	R	R	R	R		ARDITI, DRCIE e DRT	Portal Q Comité Estratégico	
IE.2.1.B	Desenvolvimento do conceito e práticas de gestão da Hospitalidade. Criação de um guia de “Hospitalidade em Turismo”.	D	D	R	R					DRCIE e DRT	Portal Q Comité Estratégico	
IE.2.1.C	Definição de um Programa de Formação dos vários agentes do setor do Turismo (hotelaria, restauração, agentes de viagens, rent-a-car, etc.) em Qualidade de Serviço.	D	D	R	R	R	R	R		DRQP, DRCIE e DRT	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	

L.2.2		Administração Pública										
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
IE.2.2.A	Definição e apoio à implementação de um “Modelo de Gestão da Qualidade” para os Serviços Públicos da RAM, tendo por base as experiências, bem sucedidas, de implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade e sua certificação em vários organismos públicos regionais e locais.	D	R	R	R	R	R	R		DRCIE e DRAPL	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.2.2.B	Elaboração de um “Manual de Boas Práticas” capaz de orientar a implementação dos Processos de Gestão, Suporte e de Medição, Análise e Melhoria na generalidade dos Organismos Públicos Regionais e Locais, ainda que não envolvidos em projetos de Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade.	D	R	R	R	R	R	R		DRCIE e DRAPL	Portal Q Comité Estratégico	

L.2.3		Agricultura e Desenvolvimento Rural										
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução									Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		20 14	20 15	20 16	20 17	20 18	20 19	20 20				
IE.2.3.A	Dinamizar a certificação e valorização dos produtos agroalimentares tradicionais da Madeira (DOP/IGP/ETG) e, no âmbito da qualificação e sustentabilidade da produção agrícola, além da continuidade à expansão do Modo de Produção Biológico, apoiar a mais rápida adaptação da agricultura convencional aos princípios da Proteção Integrada, designadamente nas vertentes de informação, formação e de assistência técnica.	R	R	R	R	R	R	R		DRADR	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.2.3.B	Progredir na implementação e certificação de sistemas baseados nos princípios do HACCP na Rede de Centros de Abastecimento Agrícola da Madeira, unidades preparadoras da oferta hortofrutícola de produção local para lançamento nos mercados, como ainda no estabelecimento de regras mínimas de respeito aos princípios de higiene e segurança alimentar nos mercados de agricultores de venda direta ao consumidor final.	R	R	R	R	R	R	R		DRADR	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.2.3.C	Ampliar o alcance do Plano de Segurança Alimentar da Região Autónoma da Madeira - PSARAM, na vertente de controlo de resíduos de pesticidas, adicionando à amostragem anual de produtos de origem vegetal os de origem animal.	R	R	R	R	R	R	R		DRADR	Portal Q Comité Estratégico	
IE.2.3.D	Produzir, publicar e divulgar Manuais de Boas Práticas para a produção e comercialização de produtos agroalimentares de maior tradicionalidade e valor acrescentado na Região Autónoma da Madeira, como sejam, entre outros, o “Bolo e Broas de Mel de Cana da Madeira”, a “Sidra”, a “Licoraria” e os “Pães Tradicionais da Madeira”.	D	D	D	R					DRADR	Portal Q Comité Estratégico	
		R	R	R								



L.2.4Saúde											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.2.4.A	Aplicação na RAM do MODELO ACSA - Modelo Nacional de Acreditação de Hospitais.	R	R	R	R	R	R	R		SESARAM	Portal Q Barómetro Comité Estratégico
IE.2.4.B	Fomentar a integração e participação de representantes da RAM na Comissão Setorial para a Saúde (CS/09), enquadrada no âmbito do SPQ.			D	R	R	R	R		SESARAM e DRCIE	Portal Q Comité Estratégico

Educação e Formação											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.2.5.A	Reativar a pós-graduação em Gestão da Qualidade, uma parceria entre a APQ e a Universidade da Madeira.			R	R					APQ e UMA	Portal Q Comité Estratégico
IE.2.5.B	Promover os conteúdos de Gestão da Qualidade, em especial de Qualidade de Serviço, junto da Escola Profissional de Hotelaria e Turismo da Madeira.	D	D	R	R	R	R	R		DRCIE e EPHTM	Portal Q Comité Estratégico
IE.2.5.C	Fomentar a integração e participação de representantes da RAM na Comissão Setorial para a Educação e Formação (CS/11), enquadrada no âmbito do SPQ.			D	R	R	R	R		SRE e DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico

L.2.6												Comércio e Restauração											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução									Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento											
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020															
IE.2.6.A	Obter o reconhecimento dos Sistemas de Qualificação desenvolvidos pela ACIF junto do IPQ e implementação dos mesmos.	D	D	D R	R	R	R	R		ACIF	Portal Q Barómetro Comité Estratégico												

L.2.7 Transporte Público Coletivo de Passageiros (Terrestre) *											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.2.7.A	Monitorização da qualidade nos transportes públicos coletivos terrestres.									GEST	Portal Q Barómetro Comité Estratégico
IE.2.7.B	Inovação nos sistemas e metodologias de monitorização da satisfação interna e externa das empresas de transporte público coletivo de passageiros.									GEST	Comité Estratégico
IE.2.7.C	Aprovação da carta dos clientes do transporte público coletivo de passageiros como instrumentos de gestão da qualidade externa e interna e como meio de informação sobre a <i>performance</i> alcançada e os objetivos a atingir em cada item.									GEST	Comité Estratégico
IE.2.7.D	Aprovação do código de ética nas empresas de transporte público coletivo de passageiros como instrumento de informação interno para a gestão da qualidade interna.									GEST	Comité Estratégico

L.2.8 Transportes Marítimos e Gestão de Infraestruturas Portuárias *											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.2.8.A	Criar as condições necessárias para que os portos da RAM possam realizar abastecimentos a navios com combustíveis menos poluentes, designadamente o LNG (gás natural liquefeito).									GEST	Comité Estratégico
IE.2.8.B	Manter um crescimento sustentado no número de escalas de navios de cruzeiros e volume de passageiros em trânsito no porto do Funchal.									GEST	Barómetro Comité Estratégico
IE.2.8.C	Melhorar a eficiência dos equipamentos portuários existentes.									GEST	Comité Estratégico

(*) As iniciativas constantes das linhas L.2.7 e L.2.8 estão condicionadas pelo Plano Regional dos Transportes da RAM, cuja elaboração decorrerá em 2014, sob a tutela da Secretaria Regional da Cultura, Turismo e Transportes.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS TRANSVERSAIS

Tabela 6.3 – Plano de Ação para as Iniciativas Estratégicas Transversais.

L.3.1		Sensibilização / Divulgação									
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.3.1.A	Consolidação da Marca e Mascote (Estrela da Qualidade) e realização de nova Campanha de Sensibilização: "Faça Parte Deste Sorriso! Pela Qualidade na Madeira".	D	D	R						DRCIE	Portal Q Comité Estratégico
IE.3.1.B	Reedição da Campanha de Sensibilização para a Qualidade nas Escolas do 1º Ciclo do Ensino Básico.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Comité Estratégico
IE.3.1.C	Incentivar e apoiar a realização periódica das Jornadas Regionais da Qualidade, bem como a realização de seminários/ações de sensibilização sobre Gestão da Qualidade e áreas afins (Gestão Ambiental, Segurança e Saúde do Trabalho, Segurança Alimentar, Gestão do Risco, Responsabilidade Social, IDI, etc.)	R	R	R	R	R	R	R		APQ e DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico

L.3.2 Reconhecimento												
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução								Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020				
IE.3.2.A	Assegurar a implementação e dinamização dos “Prémios Regionais da Qualidade”, como forma de reconhecimento e afirmação de indivíduos e organizações regionais.		D	R		R		R		DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.3.2.B	Divulgar e dar a conhecer, em Portugal e no Estrangeiro, as boas práticas e experiências de sucesso no âmbito da Qualidade na RAM, e ser reconhecido por isso.	R	R	R	R	R	R	R		DRCIE	Portal Q Comité Estratégico	

L.3.3 Sistema Regional da Qualidade											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução							Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.3.3.A	Enquanto componente integrante do Sistema Português da Qualidade, dinamizar o Sistema Regional da Qualidade (SRQ), em articulação com o Organismo Nacional Coordenador (ONC), numa perspetiva de integração de todas as componentes relevantes para a melhoria da qualidade de produtos e serviços e de sistemas da qualidade e de crescimento do próprio Sistema.	R	R	R	R	R	R	R	DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.3.3.B	À semelhança da iniciativa nacional SPQ-EXPO, realizar na RAM uma SRQ-EXPO.					R			APQ e DRCIE*	Portal Q Comité Estratégico	

(*) Associada às Jornadas Regionais da Qualidade.

L.3.4 Monitorização e Consolidação da Informação											
Código	Iniciativa Estratégica	Calendário de Execução							Owner(s) / Promotor(es)	Monitorização / Acompanhamento	
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020			
IE.3.4.A	Manutenção e atualização do Portal da Qualidade na RAM, enquanto repositório de informação e veículo de comunicação das ações realizadas no âmbito da Qualidade.	R	R	R	R	R	R	R	DRCIE	Portal Q Barómetro Comité Estratégico	
IE.3.4.B	Reformulação e atualização bianual do Barómetro Regional da Qualidade e Inovação de modo a aferir a evolução dos níveis da Qualidade e IDI na RAM.	D							DRCIE e ARDITI	Portal Q Comité Estratégico	
		R		R		R		R			



7 | IMPLEMENTAÇÃO, MONITORIZAÇÃO, ACOMPANHAMENTO E GESTÃO DA QEM 2020



No âmbito da missão e da orgânica da DRCIE, aprovada pelo Decreto Regulamentar Regional n.º 29/2012/M, de 31 de outubro, Portaria n.º 150/2012, de 28 de novembro e Despacho n.º 9/2013, de 17 de janeiro, compete ao **Gabinete da Qualidade (GabQual)**, na dependência do Diretor Regional, desenvolver a Estratégia Regional para a Qualidade, coordenar e acompanhar a sua aplicação.

Na prossecução das suas tarefas de implementação, monitorização e acompanhamento da Estratégia Regional para a Qualidade, agora redefinida para o horizonte temporal de 2014 a 2020, o GabQual terá o apoio do grupo de trabalho do **Comité Estratégico**, constituído no âmbito do processo de revisão da Estratégia e que se manterá em funções durante o período de execução da Estratégia.

Este comité reunirá anualmente, em outubro, para avaliar a implementação das iniciativas realizadas e/ou a decorrer no

ano em curso, bem como para avaliar a programação das iniciativas para o ano seguinte. Verificará, igualmente, os progressos feitos no sentido de se alcançar a Visão 2020, procedendo à revisão e eventuais alterações nas linhas de orientação e iniciativas estratégicas na eventualidade de estas não estarem a surtir o efeito esperado.

Os principais instrumentos de apoio à decisão a utilizar serão o **Portal para a Qualidade na Madeira**, que congrega toda a informação relevante sobre a Qualidade na RAM e as respetivas iniciativas realizadas, e o **Barómetro Regional da Qualidade e Inovação**, que compila os principais indicadores da Qualidade e da Inovação na Região.

A figura que se segue representa o esquema de implementação, monitorização, acompanhamento e gestão da QEM.



Figura 7.1 – Esquema de implementação e acompanhamento da QEM.

Nota de Fecho

A elaboração desta Estratégia representa mais uma etapa num percurso iniciado há já alguns anos na RAM. Ela surge num momento chave, pois podemos beber dos ensinamentos passados para poder trilhar os caminhos do futuro com esperança e determinação... rumo à Excelência!

“Tudo o que é Excelente nos limita por um pouco de tempo enquanto não nos sentimos amadurecidos.

Só na medida em que, mais tarde o assumimos na nossa cultura, em que as nossas faculdades de entendimento e sensibilidade se apropriam dele é que o Excelente se torna para nós querido e valioso.”

Goethe



Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, I.; GUIMARÃES, I. - **Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas**. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade e KPMG, 2013.
- ARDITI – PIDT&I – **Plano de Ação para a Investigação, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação na RAM**. Funchal: Agência Regional para o Desenvolvimento da Investigação Tecnologia e Inovação, 2013.
- ASQ - **ASQ's Future of Quality Study**. American Society for Quality, 2008.
- ASQ – *Emergence. ASQ's Future of Quality Study*. American Society for Quality, 2011.
- ASQ - *How Economic Recession is Affecting Quality Activities*. – **The Quarterly Quality Report**. American Society for Quality, 2008, p. 1-7.
- ASQ - **Perspectives on the Future of Quality and Organizational Excellence**. American Society for Quality, 2009.
- ASQ - **The ASQ Global State of Quality – Discoveries 2013**. American Society for Quality, 2013.
- BLANKE, J.; CHIESA, T. - **Travel & Tourism Competitiveness Report 2013**. Geneva: World Economic Forum, 2013.
- COLLINS, Jim – **Good to Great**. Londres: Random House, 2001.
- DRCIE – **Barómetro Regional da Qualidade – 2007**. Funchal: Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia, 2007.
- DRCIE – **Barómetro Regional da Qualidade – 2009**. Funchal: Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia, 2009.
- DRCIE – **Barómetro Regional da Qualidade – 2011**. Funchal: Direção Regional do Comércio, Indústria e Energia, 2011.
- DRE - **Anuário Estatístico da Região Autónoma da Madeira – 2011**. Funchal: Direção Regional de Estatística, 2012.
- HHS - **National Strategy for Quality Improvement in Health Care**. Department of Health and Human Services, USA, 2011.
- INE - **Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Autónoma da Madeira**. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P., 2012.
- ISO - **The ISO Survey of Management System Standard Certifications – 2012**. International Organization for Standardization, 2013.
- SAMPAIO, P.; SARAIVA, P.; GUIMARÃES, A. - *ISO 9001 Certification Forecasting Models*, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 2011.
- SARAIVA, P.; OREY, J. - **Inovação e Qualidade**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.
- SARAIVA, P.; OREY, J.; et al - **O Futuro da Qualidade em Portugal**. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade, 2010.
- SARAIVA, P. - **Trajectórias de Evolução e Ambição para a Qualidade em Portugal**, capítulo inserido no livro comemorativo dos 25 Anos do Sistema Português da Qualidade, “Sistema Português da Qualidade – 25 Anos”, Lisboa: Editideias, 2008, p. 30-41.
- SCHWAB, Klaus - **The Global Competitiveness Report 2012–2013**. Geneva: World Economic Forum, 2012.
- SCOTTISH GOVERNMENT - **The Healthcare Quality Strategy for NHSScotland**. The Scottish Government, 2010.
- WATSON, G. - **Quality for a better future**. American Society for Quality, 2009, p. 1-6.
- WATSON, G. - **Scenarios of the Future as Viewed in 2011**. International Academy for Quality, 2011.
- WEF - **The Europe 2020 Competitiveness Report: Building a More Competitive Europe**. Geneva: World Economic Forum, 2012.
- WEF - **The Global Competitiveness Report 2012–2013**. Geneva: World Economic Forum, 2012.
- WEF - **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013: Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation**. Geneva: World Economic Forum, 2013.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

<http://asq.org>

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

<http://estatistica.gov-madeira.pt>

www.alentejodeexcelencia.com

www.apq.pt

www.azores.gov.pt/Portal/pt/entidades/vp-draic/textoTabela/Sistema+de+Incentivos+SIDER.htm

www.efqm.org

www.ine.pt

www.inovacores.pt

www.institutodemobilidade.org/projectos/rede.html

www.ipac.pt

www.ipq.pt

www.iso.org

www.mbc.org.br/mbc/pgqp

www.nerlei.pt/pt/a-nerlei/projetos/leiria-regiao-de-excelencia

www.pordata.pt

www.qualidademadeira.com.pt

www.weforum.org

Nota: as páginas web acima indicadas foram consultadas, no âmbito dos trabalhos da Estratégia, nos meses de setembro e outubro de 2013.

Anexos

ANEXO I – EQUIPA DE PROJETO, COMITÉ ESTRATÉGICO PARA A QUALIDADE E PAINEL CONSULTIVO

Equipa de Projeto

- Manuel Pita (DRCIE)
- Natacha Pereira (DRCIE)
- João d' Orey (Coordenador Executivo)
- Cristina Almeida
- João Santos

Comité Estratégico para a Qualidade

- Bruno Freitas (DRT)
- Carla Carvão Teixeira de Jesus (SRAS)
- Cristina Pedra Costa (ACIF - CCIM)
- Custódia Drumond (Universidade da Madeira)
- Duarte Ferreira (ANAM)
- Isabel Abreu Rodrigues (DRCIE)
- José Alberto Cardoso (ACIF - CCIM)
- Laura Merita Anjo Teixeira (APQ)
- Nádia Lemos (CEIM)
- Nuno Nunes (ARDITI)
- Patrícia Dantas de Caires (CEIM)
- Sara Relvas (DRQP)

Painel Consultivo Nacional

- Almeida Júnior (Consultor/Formador)
- Ana Andrade (IPQ)
- António Ramos Pires (APQ)
- Arnaldo Machado (SDEA)
- Elisabete Mateus (ISS)
- Fernando Melo (Alliance Healthcare)
- Francisco Barroca (CERTIF)
- João Carlos Nunes (Inova Açores)
- João Farinha (ANA)
- Jorge Marques dos Santos (IPQ)
- José Carlos Dâmaso (Consultor / Auditor)
- José Figueiredo Soares (EDP)
- José Luís Amaral (Lotaçor)
- José Moraes (Consultor)
- José Sarsfield Cabral (Universidade do Porto)
- Luís Fonseca (ISEP)
- Margarida França (SPQS)
- Maria João Rosa (Universidade de Aveiro)
- Neusa Magalhães (NERLEI)
- Patrícia Moura e Sá (Universidade de Coimbra)
- Paulo Sampaio (Universidade do Minho)
- Pedro Saraiva (Universidade de Coimbra)
- Pedro Silva (Auditor)
- Sara Magalhães (Câmara Municipal do Porto)

Painel Consultivo Regional

- Adelino Carvalho (SICAPREP)
- Agostinho Abreu (Cimentos Europa)
- Alexandre Cacho (Linde Saúde)
- Ana Bela Góis (Laboratório de Análises Clínicas Teixeira & Góis, Lda)
- Ana Cristina Viveiros (DTIM)
- Ana Melim (EFEN-Hotelaria)

- Andreia Martins (APCER)
- Bernardo Araújo (DRADR)
- Carlos Baptista (QualiRAM)
- Carlos Camacho (Auto Zarco)
- Cláudia Paixão (Serviço Regional de Proteção Civil)
- Constança Sousa (Grupo Insular)
- Cristina Silva (SGS)
- Donato Gouveia (IDR)
- Elsa Andrade (Arquivo Regional da Madeira)
- Elsa Ribeiro (Leuimport da Madeira, Lda.)
- Fernando da Silva Leça (DRAPL)
- Filipa Mendonça (Irmãos Leça de Freitas)
- Filipe Farelo (Consulgal)
- Giovanni Garigali (Thyssenkrupp)
- Gonçalo Sousa (Insularpharma)
- Inácio Barreto (MMC - Madeira Medical Center)
- Isabel Delgado (IVBAM)
- Isabel Gonçalves (Sweets and Sugar S.A.)
- Jeanette Nunes (IMAPO)
- Joana Martins (J. Nelson Abreu, S.A.)
- João Costa e Silva (Gabinete do Ensino Superior)
- Jocelino Velosa (DRAPL - Porto Santo)
- Jorge Caro (Edimade-Edificadora da Madeira, Lda.)
- Jorge Murat Pereira (PLM, Planeamento e Gestão de Manutenção)
- José Vieira de Sousa (LREC)
- José Franco (Cimentos Madeira)
- José Vieira (Socicorreia Engenharia)
- Juís Miguel Jardim (Arquivo Regional da Madeira)
- Lénia Freitas (Gastromadeira)
- Leonilde Fernandes (DSEAM)
- Lía Oliveira (CNE)
- Luís Cardoso (Cardoso Madeira Hotéis)
- Luís Ornelas (PREBEL)
- Luís Santos (AFAVIAS)
- Maria Isabel Correia (LREC)
- Marisela Fernandes (Soluções Informáticas)
- Melanie Lima Ferreira (Abreu & Associados)
- Miguel Ângelo Carvalho (Universidade da Madeira)
- Monica Marote (Vapor Ilhas)
- Nuno Filipe Pedra de Aguiar (DRAPL)
- Patrícia Aguiar (SIRAM EVENTOS)
- Paulo Baptista (ELACONTA Madeira)
- Petra Henriques (SULOG)
- Pilar Aragão de Freitas Jardim (Atlantic Islands Electricity)
- Ricardo Jorge Pereira Gonçalves (Universidade da Madeira)
- Rita Andrade (Proinov)
- Rúben Silva (Nutrinis)
- Sandra Assunção de Nóbrega (Câmara Municipal do Funchal)
- Sandra Fernandes Gonçalves (Inspeção Regional do Trabalho)
- Sandra Fernández (ACIN)
- Sofia Loja (Empresa de Cervejas da Madeira)
- Solange Fagundes (Seta Verde)
- Sónia Gonçalves (QualiRAM)
- Tânia Andrade (Spelta)
- Tânia Freitas (RJP- Comércio e Distribuição)

ANEXO II – OUTRAS INICIATIVAS NO ÂMBITO DA QUALIDADE NA RAM (2005-2013)

Nota: A informação que se segue encontra-se compilada no Portal da Qualidade da Região Autónoma da Madeira (www.qualidademadeira.com.pt) e Relatório sobre Qualidade na RAM, no triénio de 2005 a 2008.

Seminários Realizados na RAM

- (2005) Seminário “Responsabilidade Social das Organizações”, organizado em conjunto com a Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2005) Debate “O Envolvimento da Gestão de Topo na Qualidade das Organizações”, promovido pelo Grupo Dinamizador “Fórum Q”.
- (2006) Seminário “Para além da Certificação de Qualidade”, promovido pelo Grupo Dinamizador “Fórum Q”. Este seminário reuniu diversas entidades, que, focaram nomeadamente, casos de sucesso na certificação de empresas, bem como abordaram questões mais abrangentes do conceito, para além dos regulamentos e das questões formais.
- (2006) Seminário “Qualidade e Segurança Alimentar”, organizado pela DRCIE em conjunto com a Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2006) *Workshop* “A Segurança Alimentar e o Sistema Obrigatório HACCP”, organizado pelo Grupo Dinamizador da Qualidade GDQ - RAM.
- (2006) Seminário “Qualidade na Construção”, organizado pelo Grupo Dinamizador da Qualidade GDQ - RAM em parceria com a ASSICOM – Associação da Indústria e da Construção da Madeira.
- (2007) Seminário “Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração” dirigido ao Setor da Restauração para apresentação da especificação ERS 3002 – Qualidade e Segurança Alimentar na Restauração promovido pela APCER.
- (2007) 2ª Conferência da SPMet – Sociedade Portuguesa de Metrologia “Metrologia e Inovação”.
- (2008) Seminário “Certificação da Segurança Alimentar na Restauração” promovido pela APCER.
- (2008) Seminário “Qualidade e Certificação na Administração Pública”, promovido pela DRAPL em parceria com a DRCIE, no âmbito do mês da Qualidade. Teve como objetivo apresentar aos participantes as boas práticas da administração pública regional autónoma na área da qualidade e sensibilizar os dirigentes para as vantagens da certificação ISO 9001:2000 ou da aplicação do modelo CAF e reconhecimentos pela EFQM.
- (2009) Seminário “As Tendências da Certificação”, promovido pela APCER.
- (2009) Seminário “Gestão de Risco Empresarial”, promovido pela Delegação Regional da Madeira da APQ em parceria com a DRCIE.
- (2009) Jantar em formato de debate onde se abordou o tema “A Qualidade na perspetiva de todos os stakeholders, uma ferramenta de favorecimento do Empreendedorismo e Inovação no sucesso competitivo das organizações”, organizado pela Delegação Regional da Madeira da APQ para comemorar os 10 anos da Delegação na RAM.
- (2010) Seminário “Da Qualidade à Segurança Alimentar – Um Destino Responsável”, promovido pela SGS e a ACI-F-CCIM (Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira), Funchal.
- (2010) Seminário “Auditorias de Valor”, promovido pela APCER, Funchal.
- (2010) Seminário “A Importância da Metrologia na RAM”, promovido pela DRCIE, no âmbito do evento comemorativo dos 10 anos de atividade do Laboratório de Metrologia da Madeira.
- (2010) Seminário - Lançamento oficial da marca de aprovação internacional “Hygiene Monitored” (Higiene Monitorizada), promovido pela SGS e pela ACIF.
- (2010) 1º Encontro Nacional de BICs “Empreendedorismo e Inovação: a aposta da qualidade”, promovido pela Associação dos Centros de Empresa e Inovação Portugueses (BICS).
- (2011) *Workshop* “Qualidade e Avaliação na Administração Pública”.
- (2011) Seminário “Aumentar a Produtividade através de um Sistema de Gestão” organizado pela APCER, Funchal.
- (2011) Seminário “Responsabilidade e Inovação Social”, promovido pela Delegação Regional da Madeira da APQ e DRCIE.
- (2011) Sessão de Disseminação do Projeto: “Boas Práticas de Qualidade para PME’s da Hotelaria”, organizada pela Proinov.
- (2012) Conferência “Como Melhorar Resultados em Tempo de Crise”, promovido pela Delegação Regional da Madeira da APQ em parceria com a Proinov.
- (2012) *Workshop* “Segurança e Saúde do Trabalho”, organizado pela Delegação Regional da Madeira da APQ.

Ações de Formação

- (2005) “Gestão e Controlo de Não Conformidades, Reclamações, Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria”; “Liderança, Gestão e Motivação de Equipas”; “Atendimento do Cliente: Qualidade e Imagem da Organização”, organização da DRCIE no âmbito do protocolo estabelecido com a RELACRE.
- (2005) “Auditores da Qualidade”, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2005) “Gestão por Processos no âmbito da Norma NP EN ISO 9001:2000”, organizada pela APQ através do Grupo Dinamizador da Qualidade da RAM (GDQ-RAM) e em parceria com a RELACRE.
- (2006) “Balanced Scorecard”; “Avaliação da Eficácia da Formação no âmbito dos Sistemas de Gestão ISO 9001 e ISO/IEC 17025”; “Liderança, Gestão e Motivação de Equipas”, “Gestão do Tempo”, organização da DRCIE no âmbito do protocolo estabelecido com a RELACRE.
- (2006) Sessões Técnicas “Higiene Alimentar - Sistema HACCP”, organizadas pelo GDQ-RAM.
- (2007) “Metodologias em Auditoria NP EN ISO 9001:2000”, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2007) “Estrutura Comum de Avaliação - CAF”, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2009) Sessões Técnicas “Segurança Alimentar e Sistema HACCP”, promovidas pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2009) Ação de Formação na área da Qualidade, promovida pela Secretaria Regional de Educação e Cultura, destinada aos seus colaboradores, nomeadamente para Pessoal Dirigente, Técnicos Superiores, Órgãos de Gestão e Delegações Escolares.
- (2009) Curso Avançado de Gestão Pública (CAGEP) e Programa de Formação em Gestão Pública (FOR-GEP), destinados a diretores regionais, chefes de serviços e chefes de divisão. Formações realizadas em colaboração com o Instituto Nacional da Administração (INA).
- (2010) Sessões Técnicas “Segurança Alimentar e Sistema HACCP”, promovidas pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2010) “Requisitos Gerais de Competência para Laboratórios NP EN ISO/IEC 17025:2005”, promovida pela DRCIE, em parceria com a RELACRE.
- (2010) “Metrologia”, promovida pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2011) “Metrologia Aplicada”, promovida pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2012) “Qualidade nos Serviços”, promovida pela ACIF-CCIM.
- (2012) Sessão técnica “Indicadores de Monitorização e Medição”, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2012) “Modelo de Excelência da EFQM”, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.
- (2013) “Legislação Ambiental”, promovida pela APQ em parceria com a SDM – Sociedade de Desenvolvimento da Madeira, Caniçal.
- Desde 2010 foram divulgadas várias ações de formação organizadas pela SGS Portugal, APCER, DTIM - Associação Regional para o Desenvolvimento das Tecnologias de Informação na Madeira, nas áreas da **Gestão da Qualidade, Auditorias, Ambiente, Segurança Alimentar, Segurança e Saúde do Trabalho, Certificação Energética.**

Visitas Técnicas

- (2006) “Reengenharia dos Processos”, à empresa DTIM - Associação Regional para o Desenvolvimento das Tecnologias de Informação na Madeira, organizada pelo GDQ- RAM.
- (2006) Visita técnica ao Laboratório do IVBAM - Instituto do Vinho, Bordados e Artesanato da Madeira e à Madeira Wine Company, S.A., organizada pelo GDQ- RAM.
- (2006) Visita técnica às urgências do Hospital Central do Funchal, onde os participantes se inteiraram do funcionamento do sistema de Triagem de Manchester, organizada pelo GDQ- RAM.
- (2007) Visita à Companhia Insular de Moinhos com o objetivo de conhecer a unidade industrial como empresa certificada de acordo com a ISO 9001:2000, organizada pela Delegação Regional da Madeira da APQ.

Programa Pró-Q Madeira II

- **(2005)** A Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara de Comércio e Indústria da Madeira (ACIF-CCIM) em parceria com o Instituto Português da Qualidade (IPQ) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (IAPMEI) lançou o programa Pró-Q Madeira II.

Programa Qualificar+

- **(2009)** A Portaria n.º 160/2008 do JORAM de 24 de setembro cria o Sistema de Incentivos à Qualificação Empresarial - QUALIFICAR+.

Este programa tem por objetivo promover a modernização empresarial, privilegiando intervenções integradas e inovadoras, numa perspetiva de mercado global, visando a criação de valor acrescentado no tecido empresarial regional, em especial através do estímulo de fatores dinâ-

micos de competitividade apostando nas seguintes áreas de atuação: tecnologias de informação e comunicação, eficiência energética, certificação no âmbito do Sistema Português da Qualidade (SPQ), de sistemas de gestão da qualidade, ambiental, segurança e saúde do trabalho, bem como certificação de sistemas integrados (qualidade, ambiente e segurança e saúde do trabalho) e investimentos em expansão empresarial para novos mercados visando a internacionalização.

Programa Qualifood

- **(2009)** Criação do **Programa Qualifood - Programa de Apoio à Qualidade e Segurança Alimentar em Estabelecimentos de Restauração e Similares**, pela ACIF-CCIM em parceria com a Delegação da Madeira da SGS Portugal, no sentido de disponibilizar um serviço específico para melhor servir as empresas de hotelaria, similares de hotelaria e panificação da Região Autónoma da Madeira.

Este programa tem por objetivo prestar apoio na implementação dos Sistemas de Segurança Alimentar, baseados nos princípios do HACCP – *Hazard Analysis Critical Control Points*, e consequentemente de processos de melhoria da Higiene, Segurança e Qualidade Alimentar.

Programas de Formação-Consultoria na Área de Gestão da Qualidade

- **(2009-2011)** Programa Formação-Consultoria - Implementação de Sistema de Gestão da Qualidade e Requisitos Legais de Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho, projeto cofinanciado pelo FSE através do PO RUMOS (Conselho Empresarial da Madeira (CEM) em conjunto com o Espaço Diálogo).
- **(2011/2012)** Projeto de formação/consultoria: **Qualidade, Segurança e Saúde no Trabalho**, promovido pela APQ e realizado em parceria com a Proinov. Projeto dirigido preferencialmente a PME's na área da hotelaria/turismo.

Distintivo Ambiental – Estabelecimento Amigo do Ambiente

- **(2009)** Criação do **Distintivo Ambiental - Estabelecimento Amigo do Ambiente**, projeto que visa garantir o fomento das boas práticas no setor privado do Turismo, além da vantagem competitiva e promocional que uma distinção pública garante no mercado. São abrangidos todos os estabelecimentos turísticos (unidades hoteleiras e similares),

agências de viagens e turismo, empresas de animação turística e, inclusive, estabelecimentos de restauração e bebidas.

O diploma foi publicado pela Portaria n.º 6/2009, de 26 de janeiro, I Série do Jornal Oficial da Região Autónoma (JORAM).

Prémio Ambiental ZFI

- **(2010)** Criação do **“Prémio Ambiental ZFI”**, promovido pela SDM - Sociedade de Desenvolvimento da Madeira. Este prémio tem como objetivo incentivar o melhor desempenho das empresas do parque industrial do Caniçal – RAM, no que respeita à qualidade do ambiente, premiando

aquelas que, cumprindo os requisitos definidos no âmbito do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da ZFI, adotaram práticas aplicáveis às atividades exercidas preservando o ambiente.

Roteiro Geoturístico da Região

- **(2009)** Elaboração do Roteiro Geoturístico da Região.

A DRCIE iniciou a execução, com o apoio de geólogos nacionais o roteiro Geoturístico, com o objetivo de disponibilizar mais um segmento de oferta aos visitantes da Região.

1ª Prova Gastronómica com Qualidade e Segurança na Madeira

- **(2012) Prova Gastronómica com qualidade e segurança**, promovida pela SGS, com o objetivo de promover os produtos, mas sempre com o lema da qualidade e segurança alimentar.

Campanha: “Certificar para Ganhar Futuro”

- **(2007) APCER abre Delegação na Madeira e dá início à Campanha Nacional “Certificar para Ganhar o Futuro”**. Esta campanha teve como principais objetivos, afirmar a importância da certificação para o desenvolvimento e crescimento das organizações em Portugal e promover o debate, à escala nacional, sobre assuntos relevantes para o desenvolvimento sustentável da economia portuguesa.



Outros Contributos Setoriais para a Qualidade

- **ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - Ações de Dinamização da Qualidade (2005-2007)** - a DRAPL promoveu uma série de ações de formação ao nível dos Serviços Públicos, com o intuito de sensibilizar os diversos colaboradores para a implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

(Ações de Formação 2005):

- Estratégias da Qualidade em Serviços Públicos.
- Inovação, Mudança e Qualidade – Vetores Chave para uma Administração Pública do Século XXI.
- Seminário de Alta Direção.
- Planeamento e Controlo de Gestão por Resultados.
- Reorganização, Inovação e Criatividade nos Serviços Públicos.
- Metodologia de Autoavaliação em Qualidade – *Common Assessment Framework*.

(Ações de Formação 2006):

- O Processo de Reorganização dos Serviços Públicos: Estratégias e Técnicas.
- A Travessia – Descubra e Desenvolva o Talento que Há em Si e nos Outros.
- Tomada de Decisão e Resolução Criativa de Problemas.
- *Balanced Scorecard* – Traduzir a Estratégia em Ação.
- Organização e Métodos de Simplificação Administrativa.
- Gerir Por Objetivos e Avaliar o Desempenho Organizacional.
- A Gestão de Competências Comportamentais em Contexto de Mudança e Modernização.
- Mensuração e Avaliação do Desempenho de Programas nos Serviços Públicos.
- Motivar e Gerir Equipas de Trabalho.

(Ações de Formação 2007):

- Auditorias Internas da Qualidade – ISO 9001:2000.
- Liderança e Motivação de Equipas.
- Auditoria e Controlo Interno na Administração Pública.
- Gerir Por Objetivos e Avaliar o Desempenho Organizacional.
- CAF – Versão 2006: Dinâmica e Potencialidades..
- Gestão da Produtividade.
- Desenvolvimento de Competências em Gestão Estratégica para Reforço dos Processos de Mudança e Inovação na Administração Pública.
- Estratégias da Qualidade em Serviços Públicos.
- *Balanced Scorecard* – Traduzir a Estratégia em Ação.
- Auditorias Internas da Qualidade: Metodologias de Aplicação.
- Da Gestão Estratégica à Gestão de Competências.
- Qualidade, Inovação para a Mudança – Vetores Chave Para Uma Administração Pública do Século XXI.

Outras Ações:

- (2007) O Município do Funchal inicia a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (Departamento de Planeamento Estratégico, desde junho de 2006 e a Divisão de Atendimento e Informação desde dezembro de 2007).
- (2008) Direção Regional da Administração Pública e Local (DRAPL) em processo de certificação.
- (2009) A DRAPL recebeu a certificação de qualidade ISO 9001:2008 e o certificado de 1º nível de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM - *European Foundation for Quality Management*).
- (2010) A Direção Regional para a Administração Pública do Porto Santo (DRAPS) é certificada no âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade (NP EN ISO 9001:2008).

• AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL

- (2006-2007) A Direção Regional de Agricultura e Desenvolvimento Rural (DRADR) implementa um Sistema de Gestão da Qualidade. A implementação do SGQ foi suportada financeiramente através do projeto PIDDAR “Qualidade e Modernização Administrativa da DRADR”, o qual foi criado em 2006 e mantido em 2007.

• ASSUNTOS SOCIAIS

- (2005) Acreditação provisória do *King's Fund - Health Quality Service* do Hospital Central do Funchal.
- (2008) Acreditação do *King's Fund - Health Quality Service* do Hospital Central do Funchal.
- (2008) Início do processo de acreditação do *King's Fund - Health Quality Service* dos Centros de Saúde Regionais.

ANEXO III – OUTROS PROGRAMAS E ESTRATÉGIAS NACIONAIS E INTERNACIONAIS NO ÂMBITO DA QUALIDADE E EXCELÊNCIA

Iniciativas Desenvolvidas no Âmbito da Estratégia Regional para a Qualidade nos Açores

Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento da Qualidade e Inovação

O SIDER – Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores tem como objetivo promover o desenvolvimento sustentável da economia regional, através de um conjunto de medidas que visam o reforço da produtividade e competitividade das empresas.

O Subsistema Desenvolvimento da Qualidade e Inovação pretende fomentar a criação de valor acrescentado nas empresas, participando investimentos em fatores dinâmicos da competitividade. Desdobra-se em duas medidas, sendo que a medida 1 – Qualidade, visa apoiar investimentos orientados para a introdução nas empresas de metodologias, ferramentas e cultura da Qualidade e para a adesão a sistemas de qualificação e implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.

A medida 2 – Inovação, destina-se a incentivar os investimentos orientados para a introdução nas empresas de uma cultura, metodologias e ferramentas de Inovação, que visem o reforço da sua produtividade e competitividade, potenciando a sua participação no mercado global.

São privilegiados os investimentos dos quais resultem parcerias entre empresas ou entre empresas e instituições de I&D, projetos-piloto demonstradores de soluções tecnologicamente inovadoras, de investigação industrial, promovidos por pequenas e médias empresas e a criação de postos de trabalho com qualificação académica e formação profissional.

Projeto “Qualidade em Ação”

O Projeto “Qualidade em Ação” enquadra-se no âmbito dos trabalhos desenvolvidos na implementação da Estratégia para a Qualidade na Região Autónoma dos Açores (2007-2013). Financiado pelo Programa PRODESA e pela Secretaria Regional da Economia, este projeto tem como objetivo implementar ações prioritárias e estruturantes para a Qualidade na Região Autónoma dos Açores.

Ações Desenvolvidas:

- Definição e construção das bases do Sistema Regional da Qualidade (SRQ);
- Criação e implementação de um Barómetro Regional da Qualidade;
- Construção do sítio na internet “Qualidade nos Açores”.

Programa de Apoio à Manutenção da Segurança e Qualidade Alimentar nos Açores “Qualidade Segura”

A Portaria n.º 40/2012, de 4 de abril do JORAA criou o Qualidade Segura – Programa de Apoio à Manutenção da Segurança e Qualidade Alimentar nos Açores.

Objetivo: O programa Qualidade Segura pretende apoiar as microempresas da área alimentar na manutenção dos seus programas de higiene e segurança alimentar através da assistência técnica especializada na área de higiene, qualidade e segurança alimentar.

O programa possibilita às empresas, que reúnam as condições de acesso, a possibilidade de efetuar, a título gratuito, as necessárias análises microbiológicas junto dos laboratórios acreditados do INOVA – Instituto de Inovação Tecnológica dos Açores.

O Programa prevê ainda a realização de ações de formação nas matérias de higiene e segurança alimentar e boas práticas na área alimentar e HACCP. Em complemento a estas medidas, as empresas podem ainda candidatar-se a um apoio, para efeitos de assistência técnica especializada, solicitando a prestação de serviços, quer a empresas de consultoria, quer a associações empresariais ou outras entidades.

Projeto “Leiria Região de Excelência”

Esta iniciativa, lançada em 2011 e promovida pela NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria, visa criar e desenvolver a marca “Leiria Região de Excelência” como um elemento valorizador da Excelência do que se faz na região, promovendo a sua divulgação e com isso criando uma atitude receptiva à mudança, à criatividade e à inovação.

Objetivos:

- Contribuir para a qualificação da região de Leiria nos seus diferentes domínios, assumindo-se a Excelência como uma atitude e uma melhoria contínua nas diferentes áreas.
- Estimular comportamentos e desencadear um conjunto de ações que permitam afirmar Leiria como um espaço territorial capaz de atrair pessoas e empresas qualificadas; um espaço territorial qualificado nos aspetos cívicos, culturais e económicos, conhecido e reconhecido pela excelência das suas organizações e empresas e pela capacidade de se mobilizarem na defesa do interesse coletivo e na melhoria dos serviços que prestam e no aumento da competitividade da Região.
- Criar uma atitude positiva que contagie pessoas e as leve a participar ativamente na vida das organizações e na vida social, desenvolvendo sentido crítico construtivo e motivação para a participação cívica; dar sentido e coerência a toda uma Região; criar uma atitude de disponibilidade para que as coisas aconteçam.

Ações Desenvolvidas:

No âmbito deste projeto foram já desenvolvidas várias iniciativas que contribuem para o desenvolvimento do mesmo.

- Criação do Observatório para o Desenvolvimento Estratégico da Região de Leiria (ODER), em setembro de 2011 (www.observatorio.nerlei.pt);
- Criação do Ciclo de Tertúlias “Diálogos com a Região”;
- Fórum “Leiria: Região de Excelência”.

Projeto “Alentejo de Excelência”

A Associação Alentejo de Excelência é uma entidade dedicada ao estudo e debate de estratégias para um desenvolvimento sustentável do Alentejo. Começou como um movimento informal de reflexão estratégica em 2006 e é, desde 2008, uma associação formalmente constituída, como “Alentejo de Excelência – Associação para a Competitividade”, com vista a conferir o suporte operacional às atividades anteriormente desenvolvidas pelo Fórum Alentejo 2015.

O “Alentejo de Excelência” é um projeto orientado para um desenvolvimento regional ambicioso e sustentável, que visa afirmar o Alentejo enquanto região de Excelência, que valorize as suas diversas potencialidades, os seus recursos, os seus territórios, as suas identidades, as suas dinâmicas económicas, os seus agentes e as suas populações.

Objetivos:

- Promover o debate e o conhecimento das questões estratégicas do desenvolvimento sustentável do Alentejo, através da realização de seminários, conferências, ações de formação e outros eventos de índole cultural que favoreçam a participação e o consenso na Região, relativamente a uma visão de futuro;
- Desenvolver competências de futuros quadros, dirigentes e gestores, contribuindo para um melhor aproveitamento das vantagens competitivas da Região;
- Promover a consciência social, mobilizando a sociedade para uma atitude mais inclusiva.

Ações Desenvolvidas:

- Conferências regulares sobre diversos temas considerados como prioritários para a Região;
- *Beta-Talks*, conversas informais sobre empreendedorismo.

Projeto “Cidades e Vilas de Excelência: Uma Rede de Trabalho para a Ação”

O Programa foi lançado no primeiro semestre de 2013 e pretende fomentar o trabalho em rede num conjunto de temáticas que visam melhorar o quotidiano das populações. Este programa é coordenado pelo Instituto de Cidades e Vilas com Mobilidade (ICVM).

Objetivos:

- Estabelecer uma plataforma de partilha de experiências e de soluções que constituem excelentes exemplos de boas práticas urbanas para um desenvolvimento integrado, harmonioso e sustentável do território;
- Obter o reconhecimento e certificação do título Cidade de Excelência ou Vila de Excelência em território nacional e, tendencialmente, internacional, de forma a estimular a regeneração dos tecidos urbanos ou periurbanos, do ambiente urbano, da empregabilidade local e do turismo.

Para ser cidade ou vila de excelência o membro deverá:

- Optar, no mínimo, por dois dos quatro temas de trabalho: Cidade ou Vila Acessível para Todos; Cidade ou Vila Ciclável e de Mobilidade Amigável; Cidade ou Vila de Regeneração e Vitalidade Urbana; e Cidade ou Vila Turística.
- Participar nas Sessões Trimestrais de Trabalho e no Plenário Anual (e outras sessões de trabalho extraordinárias, se necessário).
- Elaborar um Plano de Ação Local para cada um dos temas, com o apoio de um painel de especialistas.
- Implementar as propostas de acordo com as metas definidas. No caso das opções temáticas possuírem um amplo desenvolvimento local, o Plano de Ação deverá definir metas de melhoria qualitativas.

Todo o Plano de Ação Local, para além das notas justificativas e de enquadramento escrito das ações, é cartografado com o objetivo de obter atlas temáticos e evolutivos como modo de organizar, divulgar e promover as boas práticas dos membros.

Em cada ano de desenvolvimento dos trabalhos, os resultados serão apresentados em sessão pública com a respetiva entrega da bandeira de Cidades ou Vilas de Excelência.



Estratégias para a Qualidade na Saúde

Estratégia para a Qualidade para o Serviço Nacional da Saúde na Escócia

A Estratégia para a Qualidade para o SNS na Escócia surgiu em maio de 2010, através de um grande leque de debates envolvendo colaboradores do SNS Escocês, pacientes e prestadores de cuidados de saúde e de uma série de eventos envolvendo prestadores independentes de cuidados primários de saúde. Foi lançada por indicação do Plano de Ações: *Melhor Saúde, Melhores Cuidados* de 2007 como forma de melhorar a saúde da população escocesa, e de melhorar a qualidade do serviço de saúde e a experiência de serviço. Constitui também a abordagem a realizar para fazer face à Visão 2020 definida pelo Governo Escocês para garantir uma qualidade sustentável.

Objetivo: Proporcionar a melhor qualidade de serviço de saúde para a população escocesa e, por essa via, fazer do Serviço Nacional de Saúde Escocês um líder mundial no setor.

Ações Desenvolvidas:

- Definição de um plano de ação que descreve doze ações prioritárias para os serviços de saúde;
- Definição de um conjunto de indicadores para monitorizar o progresso das ações e objetivos a atingir. Estes indicadores serão revistos anualmente através de um *Quality Scorecard*.
- Criação de um Conselho da Qualidade e de quatro grupos de trabalho responsáveis pelas áreas da segurança, eficácia, infraestruturas e pessoal.

Estratégia Nacional para Qualidade na Saúde nos EUA

A Estratégia Nacional para a Qualidade na Saúde foi lançada em março de 2011, através de um processo participativo, transparente e colaborativo que foi levado até todas as partes interessadas. Mais de 300 grupos, organizações e indivíduos forneceram comentários, representando todos os setores de cuidados de saúde e público em geral. Esta estratégia surgiu por haver uma necessidade de melhorar a qualidade e acessibilidade ao nível dos custos com os cuidados de saúde e devido à fragmentação e desorganização dos serviços de saúde norte-americanos.

Objetivo: Melhores cuidados de saúde, população e comunidades mais saudáveis e cuidados de saúde de qualidade a preços acessíveis para todos.

Ações Desenvolvidas:

- Com base em dez princípios básicos foi definido um plano de ação que descreve um conjunto de ações a desenvolver para melhorar a qualidade do serviço de saúde;
- Definição de um conjunto de indicadores para monitorizar o progresso das ações e objetivos a atingir;
- Anualmente são apresentados os Relatórios sobre a Estratégia num Congresso Nacional sobre a Qualidade na Saúde.



Programa Gaúcho para a Qualidade

O Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP), criado em 1992, é considerado uma referência entre os movimentos de promoção da Qualidade. O PGQP atua há vinte anos na promoção da competitividade do Estado de Rio Grande do Sul para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, nos setores público, privado e terceiro setor, através da procura da Excelência em Gestão.

O PGQP tem a Missão de promover a competitividade sustentável do Estado de Rio Grande do Sul e a qualidade de vida das pessoas, através da procura da Excelência em Gestão. A sua Visão é ser uma referência mundial na promoção da Qualidade e Gestão para a competitividade regional.

Com o sucesso da implantação do Programa Gaúcho, o Rio Grande do Sul passou a ser reconhecido em todo o Brasil como o Estado que mais avançou na disseminação dos conceitos e na aplicação permanente das técnicas e ferramentas da qualidade. Ao longo dos anos, o PGQP desenvolveu produtos e serviços para apoiar a formação em Gestão da Qualidade nas empresas associadas. Atualmente, para além da disseminação desses conceitos, promove igualmente os conceitos de Inovação e Sustentabilidade.

Envolve mais de 9500 organizações, entre iniciativa privada, órgãos públicos e terceiro setor, e cerca de 1,3 milhões de pessoas relacionadas com a Gestão da Qualidade. Tem 42 Comitês Regionais e 38 Comitês Setoriais envolvidos numa rede de disseminação regional.

O PGQP reconhece, anualmente, as organizações que mais se destacam na Gestão pela Qualidade e nas práticas de Inovação, através dos Prémios Qualidade RS e Inovação PGQP.

