



Universidade de Évora

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS – APOIO
NA GESTÃO DA MUDANÇA**

Trabalho de Projecto apresentado para a obtenção de grau de Mestre em
Gestão

Maria João Brites da Costa Henriques

Trabalho realizado com a orientação do

Professor Doutor Jorge Manuel Alves de Faria

Évora, 2009



Universidade de Évora

Departamento de Gestão

Mestrado em Gestão

Especialização em Recursos Humanos

**MANUAL DE PROCEDIMENTOS – APOIO
NA GESTÃO DA MUDANÇA**

Trabalho de Projecto apresentado para a obtenção de grau de Mestre em
Gestão



171 854

Maria João Brites da Costa Henriques

Trabalho realizado com a orientação do

Professor Doutor Jorge Manuel Alves de Faria

Évora, 2009

AGRADECIMENTOS

A realização deste projecto de mestrado apenas foi possível com o apoio e colaboração de algumas pessoas, a quem quero expressar o meu agradecimento.

Especialmente gostaria de agradecer aos que mais directamente me dispensaram a sua atenção:

Ao Professor Doutor Jorge Manuel Alves de Faria, orientador deste projecto, pelo incentivo e apoio manifestados, pela orientação e supervisão, bem como pela sua disponibilidade.

À Dra. Anabela Collinge pelo seu apoio a nível profissional, tendo sido uma ajuda muito importante para a realização deste projecto.

Aos meus colegas e amigos por acreditarem incondicionalmente em mim e sempre me incentivaram.

Por último, mas não menos importante, agradeço à minha família que me apoiou ao longo deste percurso e me ajudou a ultrapassar os momentos menos fáceis.

À minha filha, por ter entendido a falta de atenção e carinho, sempre que estava demasiado ocupada com os estudos.

RESUMO

A aproximação dos serviços às populações e a melhoria dos serviços prestados na administração pública leva a que estas organizações tenham de estar constantemente a alterar a sua forma de agir para se conseguirem adequar ao meio onde estão inseridas. É portanto necessário um processo de mudança devidamente organizado e gerido.

As organizações públicas sentiram a necessidade de adoptar sistemas de informação e de controlo de gestão adequados de forma a melhorar as tomadas de decisões, introduzir a avaliação de desempenho e aumentar os índices de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

No entanto, qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistência, seja ela a nível individual, seja a nível organizacional.

É necessário saber gerir estas mudanças, para tal torna-se importante a constituição de uma boa equipa orientadora da mudança, com capacidade de liderança, necessária para uma melhor aceitação por parte dos funcionários envolvidos.

Não menos importante é a medição da performance que visa produzir informação relevante para a melhoria da gestão e das tomadas de decisões, contribuindo assim para uma melhoria global dos resultados. O *Balanced Scorecard* pode ser a ferramenta ideal para trazer inovação aos serviços públicos.

Assim, este trabalho de projecto consiste, depois de uma análise às reformas que tem vindo a ocorrer na administração pública bem como aos modelos e ferramentas existentes para a avaliação do desempenho do sector público, na elaboração de um Manual de Procedimentos, que servirá de base na reorganização dos Serviços da Divisão Administrativa da Câmara Municipal de Tomar que se encontra numa fase de mudança, manual esse que servirá também para melhoria do desempenho dos Serviços e para uma possível implementação do *Balanced Scorecard*.

Palavras-chave: Mudança, Resistência à mudança, *Balanced Scorecard*, Administração Autárquica, Manual de Procedimentos

PROCEDURES MANUAL – SUPPORT THE MANAGEMENT OF CHANGE

ABSTRACT

The alignment of services to citizens and improve services in public administration means that these organizations have to constantly change their ways if they can adapt to the environment where they operate. It is therefore a necessary process of change properly organized and managed.

Public organizations have felt the need for information systems and monitoring of appropriate management to improve decision making, introduce the evaluation of performance and increasing levels of efficiency, effectiveness and quality of public services.

However, any process of change, however necessary and well-prepared it is, always face resistance, either individually or at the organizational level.

You must know how to manage these changes, for such it is important to set up a good team guiding change, and leadership skills necessary for better acceptance by the employees involved.

No less important is the measurement of performance that aims to produce relevant information for improved management and decision making, thus contributing to an overall improvement in results. The Balanced Scorecard can be an ideal tool to bring innovation to public services.

Thus, this study design is, after a review of the reforms that have been taking place in public administration and the existing models and tools for evaluating the performance of the public sector, development of a Procedures Manual, which is basic the reorganization of the Administrative Services Division of the City Council to take in a phase of change, that this manual will also serve to improve the performance of services and a possible implementation of the Balanced Scorecard.

Key words: Change, resistance to change, Balanced Scorecard, Local Government, Procedures Manual

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
LISTA DE ABREVIATURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1 - Administração Pública	5
1.1 – Noção	5
1.2 – Tipos de Pessoas Colectivas Públicas	7
1.3 – Autarquias Locais	8
1.4 – O Município	10
1.5 – Tutela Administrativa.....	11
2 – A Reforma Administrativa	12
2.1 – Conceito.....	12
2.2 – Evolução da Reforma Administrativa.....	13
3 – A mudança e suas implicações	20
3.1 – Mudança.....	20
3.2 – Resistência à mudança	23
3.3 – Liderança	28
4 – Modelos e ferramentas para melhoria da gestão	32
4.1 – Gestão da Qualidade Total.....	32
4.2 – Modelo EFQM	37
4.3– Modelo CAF.....	39
5 – O <i>Balanced Scorecard</i>	42
5.1 – Conceitos básicos	42
5.2 – As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	48
5.2.1 – A Perspectiva Financeira	49
5.2.2 – A Perspectiva Clientes	50

5.2.3 – A Perspectiva Processos Internos	51
5.2.4 – A Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	53
5.3 – O <i>Balanced Scorecard</i> – Um sistema de gestão estratégica.....	54
5.4 – O mapa estratégico.....	57
5.5 – Obstáculos na implementação da estratégia.....	58
6 – O <i>Balanced Scorecard</i> na Administração Pública	60
6.1 – As diferenças do BSC no sector privado e no sector público	63
6.2 – Aplicabilidade do <i>Balanced Scorecard</i> à Administração Pública	64
6.3 – Dificuldades na implementação do BSC na Administração Pública	66
6.3.1 – Alguns casos de sucesso na implementação do BSC	68
6.4 – Processos internos no sector público	71
7 – Contributos do estudo para o projecto.....	72
CAPÍTULO II – PROJECTO	73
1 – Justificação do projecto	73
2 – Desenvolvimento e aplicação do questionário	75
2.1 – Análise e tratamento dos dados.....	76
2.1.1 – Caracterização da amostra.....	76
2.1.2 – Conhecimento e aplicação do BSC na organização.....	77
2.1.3 – Envolvimento nas tomadas de decisões	78
2.1.4 – Participação no processo de mudança.....	79
2.1.5 – Importância da elaboração de um Manual de procedimentos.....	80
2.1.6 – Conclusões do questionário	80
3 – Manual de Procedimentos	82
3.1 – Planificação do Manual de Procedimentos	84
3.2 – Estudo de cada um dos procedimentos	86
3.3 – Uniformização dos documentos	87
4 – Conclusões e considerações finais	91
4.1 – Conclusões.....	91
4.2 – Limitações do estudo	92
4.3 – Recomendações para investigações futuras	93
BIBLIOGRAFIA.....	94
ANEXOS	99

LISTA DE ABREVIATURAS

AP – Administração Pública

CAF – *Common Assessment Framework* (Estrutura Comum de Avaliação)

CPA – Código do Procedimento Administrativo

CRP – Constituição da República Portuguesa

DATI – Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

DGAEP – Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

IGFSS – Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

IPSG – *Innovative Public Services Group*

SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

UMIC – Unidade de Missão e Conhecimento

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios do Prémio Europeu da Qualidade	18
Tabela 2 - Evolução da abordagem à mudança nas organizações.....	23
Tabela 3 – Razões pelas quais as pessoas resistem às mudanças.....	25
Tabela 4 - Diferenças entre gestores e líderes.....	31
Tabela 5 – Barreiras na implementação da estratégia	59
Tabela 6 – Sector privado versus sector público.....	63
Tabela 7 – Caracterização da amostra.....	76
Tabela 8 – Conhecimento do BSC	77
Tabela 9 – Participação nas tomadas de decisão	78
Tabela 10 – Avaliação contínua.....	79
Tabela 11 – Participação dos cidadãos.....	79
Tabela 12 – Participação no processo de mudança	80
Tabela 13 – Elaboração de um Manual de Procedimentos	80
Tabela 14 – Listagem de procedimentos.....	84

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do conceito de qualidade	33
Figura 2 – Estrutura do Modelo EFQM	38
Figura 3 – Estrutura da CAF	41
Figura 4 – <i>Balanced Scorecard</i>	45
Figura 5 – Relações de causa-efeito entre objectivos estratégicos.....	47
Figura 6 – Modelo da Cadeia de valor	52
Figura 7 – Sequência do <i>Balanced Scorecard</i>	55
Figura 8 – Mapa estratégico	58
Figura 9 – Dificuldades na implementação da estratégia.....	59
Figura 10 – <i>Balanced Scorecard</i> adaptado ao sector público	62
Figura 11 – Símbolos utilizados em fluxogramas.....	83
Figura 12 – Tipo de Requerimento	88
Figura 13 – Tipo de Licença	89

INTRODUÇÃO

Hoje em dia, com a globalização, a qualidade e a excelência são desafios que se colocam às organizações como forma de responder às crescentes solicitações de que são alvo, num ambiente em constante mudança.

Também na Administração Pública a mudança é necessária.

Sempre nos habituámos a uma Administração Pública que, não tendo concorrência e com a garantia de verba atribuída pelo Orçamento de Estado, se acomodou a um modelo bastante burocrático e com uma gestão já há muito ultrapassada e desadequada para os dias de hoje.

A burocracia tem progressivamente deixado de constituir uma resposta adequada às exigências de eficiência, eficácia e economia dos serviços prestados, deixando assim de satisfazer as necessidades dos clientes cada vez mais exigentes.

No entanto, tem-se vindo a assistir a uma reforma progressiva da Administração Pública, dotando os seus serviços de instrumentos muito semelhantes aos utilizados no sector privado. A reforma da Administração Pública promove assim a mudança, passando de uma perspectiva apenas de administração para uma perspectiva de gestão.

A Reforma da Administração Pública está na ordem do dia e é inevitável, no entanto, não é fácil de implementar, não basta definir uma lista de objectivos, é necessário saber gerir essa mudança, envolvendo, acompanhando e orientando as pessoas durante o processo.

“Desejar operar mudanças bem sucedidas sem o empenhamento dos membros organizacionais corresponde a desejar que uma embarcação se movimente sem que as velas captem o vento e confirmam impulso ao sistema de locomoção. Mas não basta haver velas: é ainda necessário que estejam direccionadas de um tal modo que captem o vento na posição mais privilegiada – para que toda a energia seja aproveitada e veiculada com o fito no alcance da meta almejada” (Rego e Cunha; 2004, p. 79).

Qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistências, mas a organização, como entidade viva que é, tem como objectivo fundamental assegurar a sua continuidade, ou seja, a sua sobrevivência.

Assim, é necessário saber gerir estas mudanças e para tal torna-se importante a constituição de uma boa equipa orientadora da mudança, com capacidade de liderança, necessária para uma melhor aceitação por parte dos funcionários envolvidos.

Mas para que uma organização possa implementar uma mudança é também necessário saber quais os objectivos que se pretendem atingir, qual o caminho que pretende seguir de forma a atingir uma melhoria contínua de eficácia, eficiência e economia.

Um Manual de Procedimento é o primeiro passo para a reorganização da organização tendo em conta que tem como principal objectivo compilar um conjunto de informações relacionadas com assuntos relevantes no atendimento ao público, desde modelos de requerimentos a apresentar pelos munícipes, documentação necessária à instrução dos respectivos processos, procedimentos administrativos a ter em conta em cada processo, legislação que fundamenta cada assunto e ainda, a competência orgânica no despacho de cada processo, atenta a legislação e as delegações de competência que em cada momento foram as adequadas a cada caso.

Este Manual pode ainda servir de base para a implementação do *Balanced Scorecard* que permite gerir a estratégia, bem como clarificá-la e comunicá-la. Permite ainda que a organização defina o caminho que pretende seguir bem como avaliar se os objectivos estão ou não a ser cumpridos.

Face ao exposto, considera-se importante desenvolver este trabalho de projecto, cujo principal objectivo é a elaboração de um Manual de Procedimento para a Divisão Administrativa da Câmara Municipal de Tomar, como forma de uniformizar os procedimentos e assim melhorar o desempenho da Divisão e prepará-la para uma possível implementação do *Balanced Scorecard*.

Pretende-se com este trabalho de projecto resolver problemas de organização dos serviços, nomeadamente a nível de realização de tarefas, normalização de procedimentos e envolvimento dos funcionários na definição de objectivos, de forma a melhorar a eficácia, eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Esta tese está estruturada em dois capítulos que se subdividem em várias partes, conforme se apresenta de seguida.

O primeiro capítulo está relacionado com o enquadramento teórico e está subdividido em sete pontos.

No primeiro ponto faz-se uma abordagem teórica à Administração Pública e aos diferentes tipos de serviços públicos, à sua estrutura, dando maior ênfase às autárquicas locais e mais concretamente aos Municípios.

No segundo ponto aborda-se o conceito de reforma administrativa e apresenta-se uma resenha da sua evolução, desde o “Estado Novo” até à actualidade.

O terceiro ponto incide sobre o tema da mudança e a evolução da sua abordagem teórica, as suas implicações, as razões que levam as pessoas a resistirem às mudanças, tanto a nível individual como organizacional. Neste ponto faz-se ainda uma abordagem à importância de existir uma boa equipa que oriente estas mudanças com capacidade de liderança necessária para reduzir ou minimizar essa resistência.

No quarto ponto dá-se a conhecer uma série de modelos e ferramentas que permitem melhorar a gestão das organizações públicas. Dá-se início ao tema com o conceito de qualidade e a sua evolução, desde a fase de inspecção até à fase da Qualidade Total. Seguidamente faz-se uma breve abordagem ao Modelo EFQM e aos conceitos fundamentais que constituem a excelência de uma organização. Depois dá-se a conhecer o modelo CAF que permite melhorar o desempenho das organizações pela utilização de técnicas de gestão da qualidade.

No ponto cinco faz-se uma abordagem teórica ao *Balanced Scorecard*, um instrumento de gestão estratégica que permite melhorar os sistemas de medição da performance no sector privado, apresentando os seus princípios e principais objectivos.

No sexto ponto apresenta-se como o *Balanced Scorecard* pode ser aplicado à administração pública, as principais diferenças com o sector privado e as principais dificuldades na sua implementação. Refere-se ainda alguns casos de sucesso na implementação do *Balanced Scorecard* em Portugal.

No último ponto referem-se quais os contributos do estudo para a elaboração do trabalho de projecto e a sua importância como forma de perceber que existem várias ferramentas que permitem melhorar a qualidade e performance dos serviços

No segundo capítulo está definido, justificado e clarificado o objecto do trabalho de projecto. Este capítulo está subdividido em quatro pontos.

No primeiro ponto justifica-se a razão da realização deste trabalho de projecto que consiste em elaborar um Manual de Procedimentos para a Divisão Administrativa da Câmara Municipal de Tomar com vista à uniformização dos procedimentos, desburocratização dos processos e melhoria da qualidade dos serviços. Pretende-se ainda com este trabalho de projecto preparar a Divisão para uma possível implementação do *Balanced Scorecard*.

No ponto dois descreve-se o procedimento adoptado para a elaboração do questionário. Assim, optou-se por elaborar um questionário de respostas simples que foi distribuído a todos os funcionários da Divisão. Além da caracterização dos inquiridos, procurou-se saber qual o grau de conhecimento dos inquiridos sobre o BSC, se participam ou não nas tomadas de decisão e se conhecem os objectivos e a estratégia da empresa. Procurou-se ainda saber como participam nos processos de mudança e se acham importante a elaboração de um Manual de Procedimentos que permita uniformizar os procedimentos. Procedeu-se de seguida à análise dos questionários.

No terceiro ponto procede-se à estruturação, planificação e desenvolvimento do Manual de Procedimentos. Numa primeira fase há que identificar cada um dos procedimentos, para depois recolher toda a informação necessária para cada um deles, de forma a poder concentra-los num único documento.

Por fim, no último ponto é efectuada uma síntese das principais conclusões, bem como as principais limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1 - Administração Pública

1.1 – Noção

Segundo Carvalho (2001, p. 33), em linguagem corrente a expressão Administração Pública pode ser entendida em dois sentidos distintos: o sentido subjectivo ou orgânico e o sentido objectivo ou material.

Assim, quando se fala em Administração Pública vista como uma organização estamos perante o sentido subjectivo ou orgânico, quando for vista em termos da actividade que desenvolve, estamos perante o sentido objectivo ou material.

A Administração Pública, como refere Freitas do Amaral (2009, p. 33), vista em sentido orgânico é “o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas colectivas públicas, que asseguram em nome da colectividade a satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar”

Em sentido material é “a actividade típica dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral da colectividade, com vista à satisfação regular e contínua das necessidades colectivas de segurança, cultura e bem-estar, obtendo para o efeito os recursos mais adequados e utilizando as formas mais convenientes” (*op.cit.*, p. 36).

Conforme referido no site da DGAEP, a Administração Pública pode dividir-se em três grandes grupos de entidades:

- Administração directa do Estado
- Administração indirecta do Estado
- Administração Autónoma

O primeiro grupo, a Administração directa do Estado, integra todos os órgãos, serviços e agentes do próprio Estado e estão hierarquicamente subordinadas ao Governo sob um poder de direcção. É a actividade administrativa levada a cabo directamente pelos próprios serviços administrativos do Estado, sob a direcção do Governo.

Por sua vez, os serviços da Administração directa do Estado dividem-se em serviços centrais e serviços periféricos. Enquanto os serviços centrais tem competências a nível nacional, os serviços periféricos tem competências num determinado limite territorial.

O segundo grupo, a Administração indirecta do Estado, integra as entidades públicas, distintas do Estado. Estas entidades possuem personalidade jurídica, são autónomas, tanto administrativamente como financeiramente e prosseguem fins próprios do Estado. É a actividade administrativa realizada por conta do Estado por outros entes que não o Estado através da sua própria administração.

Tal como o primeiro grupo, também este se subdivide em três tipos de entidades:

- **Os Serviços personalizados** – pessoas colectivas de natureza institucional, com personalidade jurídica, criadas pelo poder público para prosseguirem determinadas funções próprias do Estado e independentes deste.

- **Os Fundos personalizados** – pessoas colectivas de direito público, criadas por acto do poder público e com natureza patrimonial que visam prosseguir fins públicos especiais.

- **As entidades públicas empresariais** – pessoas colectivas de natureza empresarial com fins lucrativos, de capital público, com a função de prestar bens e serviços de interesse público.

O último grupo, a Administração Autónoma, são entidades que prosseguem interesses próprios. Estas entidades têm capacidades para prosseguirem os seus interesses próprios, por meio de órgãos próprios, representativos da mesma colectividade, e sob responsabilidade própria.

Estas entidades também se dividem em três categorias:

- **Administração Regional** – de natureza territorial, tem o mesmo tipo de organização da Administração directa e indirecta do Estado, distingue-se pela sua competência territorial e material. Enquanto a competência da administração do Estado diz respeito a todas as matérias e corresponde a todo o território nacional, a competência da administração Regional limita-se às matérias de interesse das respectivas populações e exclusivamente sob o território dessa região.

- **Administração Local** – de natureza territorial, também obedece ao mesmo modelo. A Administração Local é constituída pelas autarquias locais e a sua competência também se limita ao seu território e às matérias que lhe são cometidas por lei.

- **Associações públicas** – de natureza associativa, são criadas pelo poder público para prosseguirem interesses não lucrativos, pertencentes a um grupo de pessoas que se organizam para a sua prossecução.

A relação destes grupos com o Governo difere entre si. O Governo exerce um poder de direcção sobre as entidades da Administração directa do Estado, exerce poderes de orientação, fiscalização e controlo sobre as entidades da Administração indirecta do Estado que estão sujeitas à sua superintendência e tutela e exerce um poder de fiscalização e controlo sobre as entidades da Administração Autónoma que estão apenas sujeitas à tutela do Governo.

1.2 – Tipos de Pessoas Colectivas Públicas

A Administração Pública é composta por pessoas colectivas que são “...criadas por iniciativa pública, para assegurar a prossecução necessárias de interesses públicos, e por isso dotadas em nome próprio de poderes e deveres públicos.” (Freitas do Amaral, 2009, p. 754)

Estas pessoas colectivas existem com o intuito de prosseguir determinados fins definidos em legislação. Estes fins são denominados de “atribuições” e, para poderem ser desenvolvidos as pessoas colectivas são dotadas de um conjunto de poderes funcionais denominados “competências”.

Competências são assim o conjunto de poderes funcionais que a lei confere às pessoas colectivas públicas para a prossecução das suas atribuições.

Em regra, as atribuições referem-se às pessoas colectivas públicas em si, enquanto as competências referem-se aos órgãos que a compõem.

A Administração Pública não se confina apenas à pessoa colectiva Estado, é também composta pelas seguintes pessoas colectivas:

- Institutos Públicos;
- Empresas Públicas;
- Associações Públicas;
- Autarquias Locais;
- Regiões Autónomas.

1.3 – Autarquias Locais

Nos termos do artº 236º da CRP, no Continente, as autarquias locais existentes são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas. No entanto, apesar de estarem constitucionalmente previstas, as regiões administrativas ainda não foram criadas. Foram objecto de referendo em Novembro de 1998, mas os resultados obtidos decidiram pela não criação das regiões administrativas.

A Constituição da República Portuguesa prescreve, no seu artº 235º, que as autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas (Neves, 2004).

No conceito de autarquia local estão inseridos quatro elementos essenciais:

- **Território** - Neves (2004, p. 21) refere que o território permite determinar o conjunto da população que vai ser gerida pelos respectivos órgãos autárquicos ou seja, aqueles cujos interesses vão ser prosseguidos por uma determinada autarquia. É o território que delimita a área de actuação de cada autarquia, tendo em conta que só pode exercer as competências que lhe foram atribuídas por lei dentro do território que lhes diz respeito.
- **População** - É a razão de ser da existência da autarquia tendo em conta que ela existe para a prossecução de interesses e têm como destinatários a população residente em determinado território (*ob. cit.*, p. 22).
- **Interesses comuns** - Outro dos elementos essenciais são os interesses comuns, quer isto dizer que cada localidade tem as suas especificidades que geram determinados

interesses comuns àquela população, sendo portanto necessário a sua administração por órgãos diferentes dos órgãos do Estado.

- **Órgãos representativos** – Cada autarquia local têm órgãos representativos que são eleitos pelas suas populações. Nos municípios, o órgão executivo é directamente eleito enquanto nas freguesias só a Assembleia de freguesia é directamente eleita pela população, sendo a junta de freguesia depois composta pelo cidadão que encabeçar a lista mais votada para a assembleia, que será o presidente da junta e os restantes membros serão eleitos pela assembleia, sob proposta do presidente da junta.

As autarquias locais regem-se por princípios normativos estruturantes, denominados de princípios fundamentais e que estão consagrados no n.º 1 do art.º 6.º da CRP, nomeadamente o princípio da subsidiariedade, o princípio da autonomia local e o princípio da descentralização administrativa. As atribuições e competências das autarquias locais baseiam-se nesses três princípios.

O princípio da subsidiariedade, também consagrado no n.º 3 do art.º 2.º da Lei 159/99 de 14 de Setembro, refere que a transferência de atribuições e competências deve ser efectuada para a autarquia local melhor situada para as prosseguir, tendo em conta a sua extensão, a natureza da tarefa e as exigências de eficácia e economia (Neves, 2004, p.13). Quer isto dizer que o Estado só deve realizar as tarefas se estas não forem mais eficientes quando realizadas pelas autarquias locais.

O princípio da autonomia local consagra a capacidade que as autarquias possuem para prosseguirem livremente as suas atribuições, sob a sua responsabilidade e através dos seus próprios órgãos. As autarquias locais possuem autonomia administrativa, financeira e regulamentar.

A autonomia administrativa consiste em praticar actos definitivos e não dependentes do Estado, este apenas limita-se a verificar o cumprimento da lei por parte dos órgãos autárquicos, conforme previsto no art.º 242.º da CRP.

Por autonomia financeira, prevista no art.º 328.º da CRP, entende-se o poder que as autarquias detêm para elaborar planos de actividades e orçamentos, relatórios de contas, de possuírem receitas próprias e autorizarem despesas e de gerirem o próprio património.

Quanto à autonomia regulamentar consiste no poder que as autarquias locais possuem para elaborar regulamentação própria, também consagrado no artº 241º da CRP, desde que exercida nos limites da Constituição, das Leis e dos Regulamentos emanados das autarquias de grau superior ou das autoridades com poder de tutela.

Por princípio da descentralização administrativa, também consagrado no artº 237º da CRP, entende-se pela transferência de atribuições e competências do Estado para as autarquias locais. Essas transferências têm como finalidade assegurar o reforço da coesão nacional e da solidariedade inter-regional, a promoção da eficiência e da eficácia da gestão pública, garantindo os direitos dos administrados (Neves, 2004, p. 12).

Estes princípios permitem, como refere Dray (1995; p. 117), evitar a burocratização, aproximar os serviços das populações e assegurar a participação dos interessados na sua gestão.

1.4 – O Município

O município é, como refere Neves (2004, p. 25) “a categoria autárquica com mais profundas e importantes raízes no nosso país e mesmo a mais actuante, dadas as atribuições e meios financeiros que possui para as realizar.” Ao município são conferidas uma série de atribuições, enumeradas na Lei das Autarquias Locais (Lei 159/99 de 14 de Setembro) que estabelece o quadro de transferência de atribuições e competências para as autarquias locais, bem como a delimitação da intervenção da administração central e da administração local, concretizando os princípios, já mencionados, da descentralização administrativa e da autonomia do poder local.

Tendo em conta que o município é uma autarquia local, e como refere Neves (2004), podemos defini-lo como uma pessoa colectiva territorial municipal, com órgãos representativos que se propõem a prosseguir os interesses próprios das populações do concelho respectivo.

A CRP, no seu artº 250º estabelece que os órgãos representativos do município são a assembleia municipal e a câmara municipal.

Nos termos do artº 251º da CRP, a assembleia municipal é o órgão deliberativo do município e é constituída por membros eleitos directamente e em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia que a integram. Os membros deste órgão não são todos eleitos directamente uma vez que também o integram os presidentes de junta.

A câmara municipal é o órgão executivo (artº 252º da CRP), eleito directamente pela população do concelho. É composta pelo presidente e pelos vereadores, cujo número difere consoante o número de eleitores.

No que diz respeito ao Presidente da Câmara, a CRP não o considera um órgão municipal, no entanto, como refere Freitas do Amaral, citado por Neves (2004, p.120), o presidente da câmara deve ser considerado um órgão municipal, tendo em conta o conjunto de competências que lhe são atribuídas, competências essas que lhe atribuem funções de decisão de tal forma importantes que não pode deixar de ser considerado um órgão municipal.

1.5 – Tutela Administrativa

Segundo Freitas do Amaral (1994), citado por Neves (2004, p. 153) a tutela administrativa é definida como “o conjunto de poderes de intervenção de uma pessoa colectiva pública na gestão de outra pessoa colectiva, a fim de assegurar a legalidade ou o mérito da sua actuação.”

Segundo Neves (2004, p 153), a tutela pode distinguir-se quanto ao fim ou quanto ao conteúdo.

Quanto ao fim, a tutela pode ser de legalidade quando visa controlar a legalidade das decisões tomadas ou de mérito quando visa controlar a conveniência e oportunidade das decisões, sejam elas de ordem administrativa, técnica ou financeira.

Quanto ao conteúdo, a tutela pode apresentar as seguintes formas:

- **Integrativa** – poder de aprovar ou autorizar os actos da entidade tutelada.
- **Inspectiva** – poder de fiscalizar a entidade tutelada, bem como o seu funcionamento, documentos e contas;

- **Sancionatória** – poder de aplicar sanções a entidade tutelada por irregularidades detectadas;
- **Revogatória** – poder de revogar ou anular os actos praticados pela entidade tutelada;
- **Substitutiva** – poder de suprir as falhas e omissões das entidades tuteladas.

Relativamente às autarquias locais, a tutela administrativa exercida, quanto ao fim é a da legalidade tendo em conta que a CRP, no seu artº 242º, define tutela como sendo a verificação do cumprimento da lei por parte das autarquias.

Quanto ao conteúdo, apenas é exercida a tutela inspectiva através da realização de inspecções, inquéritos e sindicâncias, conforme definido na Lei 27/96 de 1 de Agosto.

2 – A Reforma Administrativa

2.1 – Conceito

Não existe um conceito que possa definir de forma exacta a noção de reforma Administrativa. Caiden (1991), citado por Rocha (2001, p. 73) refere que existem dois objectivos para a Reforma Administrativa. O primeiro tem como objectivo melhorar as práticas administrativas já existentes, o segundo implica que se substitua o modelo de gestão pública.

Nos vários países, as reformas da administração apresentam os mesmos princípios: todas elas pretendem descentralizar e adoptam princípios de eficiência, eficácia, economia, transparência, participação dos cidadãos e todas elas pretendem adoptar modelos de gestão equiparados aos das empresas privadas.

Assim, a partir dos anos 80, o modelo burocrático de administração pública tradicional, essencialmente preocupado com a lei e o seu cumprimento, dá lugar a um modelo de gestão pública que se preocupa principalmente com a aproximação aos cidadãos e às suas necessidades, reduzindo as diferenças verificadas entre o sector público e o privado. (Gomes, Carvalho, Ribeiro e Nogueira, 2007, p. 19)

2.2 – Evolução da Reforma Administrativa

Segundo Araújo (2002; p. 55), os motores da mudança das últimas décadas, com impacto em todas as sociedades, têm sido as novas tecnologias e a globalização actual, processos que todos os países procuram seguir para aumentar a sua competitividade e desenvolvimento económico. No entanto os serviços públicos não estavam preparados para lidar com estes ambientes instáveis e dinâmicos, tendo em conta as suas características burocráticas.

Os modelos de reformas distinguem-se entre modelos gestionários e modelos participativos. Os modelos gestionários procuram aproximar as organizações públicas às privadas, orientadas para resultados e com metas de desempenho, definindo o cidadão como cliente e melhorando a qualidade e a eficiência dos serviços. Os modelos participativos, por sua vez, defendem que as organizações públicas operam num ambiente político e respondem perante cidadãos e não perante clientes, tendo em conta que o conceito de cliente põe em causa o conceito de cidadania.

Na abordagem gestionária também existem várias perspectivas diferentes das quais se destacam:

- o *new public management* - que dá maior importância à transferência de actividades do sector público para o sector privado através de privatizações (Carvalho, 2001);

- o *reinventing government* – mais centrado numa perspectiva de gestão pela qualidade total e reengenharia de processos (Carapeto e Fonseca, 2005, p. 26).

Um pouco por todo o lado se assistem a diferentes mudanças. Também em Portugal se verificaram grandes mudanças, que tiveram o seu início com a entrada em vigor da Constituição da República Portuguesa que veio consagrar um conjunto de princípios que dão maior importância à participação e colaboração dos cidadãos da gestão pública e à aproximação dos serviços às populações de forma menos burocrática, mais eficiente, mais económica e mais rápida.

Segundo Rocha (2001), em Portugal a reforma administrativa reporta-se à crise do Estado de “*Welfare*”, nos anos setenta e divide-se em várias fases distintas:

- Reforma Administrativa no “Estado Novo”;

- Reforma Administrativa depois da Revolução de Abril;
- Reforma Administrativa como “*New Public Management*”;
- Reinvenção da Administração Pública.

No período do Estado Novo, conforme refere Rocha (2001) a administração pública transformou-se num sistema autoritário - burocrático, liderado por Salazar que se situava no topo de uma hierarquia estruturada em diversos níveis. Nesta época a administração pública era vista como um poder político e não como um serviço público.

Neste período de autoritarismo da liderança política, que deixou grandes marcas na sociedade portuguesa e na AP, a decisão estava centrada no topo, os funcionários eram meros executores que obedeciam a instruções e os cidadãos limitavam-se a aceitar as directivas do Estado (Carapeto e Fonseca, 2005, p. 29)

Mas esta forma de administração, nos finais dos anos setenta tende a mudar por duas razões fundamentais:

- pela necessidade de desenvolvimento económico,
- pela urgência de construir o Estado de Providência Social.

O primeiro passo para essa mudança é dado pela criação do Decreto-Lei nº 48048 de 23 de Novembro de 1969 que incumbiu à AP a missão de estudar, planificar e coordenar e de dirigir e controlar, devendo assim passar a ter um carácter mais intervencionista, passando a dar mais importância aos problemas relacionados com a situação e regime dos funcionários, com normas internas de funcionamento dos serviços bem como as relações entre a própria administração e os administrados.

No entanto, conforme refere Rocha (2001), estas reformas nunca foram aplicadas até Abril de 1974, altura em que, como sintetiza Barreto (2000) citado por Carapeto e Fonseca (2005, p. 29), criou-se um regime constitucional e um sistema político com respeito pelas regras democráticas e pelas liberdades públicas, consagraram-se os direitos fundamentais, cívicos e políticos elementares e procedeu-se a um vasto alargamento do conceito de direitos. Verificou-se um declínio dos princípios de

autoridade do Estado e dos poderes constituídos, passando-se a criar hábitos de consulta e de participação bem como a procura de soluções negociadas.

Carapeto e Fonseca (2005, p. 30) referem que Portugal começou as suas reformas pela via legislativa, com a publicação da CRP que concebe uma administração mais próxima do cidadão e que estabelece que a AP deve ser estruturada de forma a evitar a burocratização, a aproximar os serviços da população e a assegurar que os interessados possam participar na sua gestão efectiva.

No entanto, apesar da Revolução de Abril de 1974, existiram apenas só mais algumas alterações pontuais de funcionamento da AP, principalmente no que diz respeito a modernização da mesma. Esse factor deve-se, como refere Rocha (2001), a inexistência de uma política consistente da reforma administrativa, derivada do um fraco poder político.

No entanto existem alguns factos que merecem alguma atenção e que impulsionaram alterações a nível da AP, das quais se destacam a criação de leis relativas a pessoal, uniformizando assim aspectos referentes ao estatuto de pessoal na função pública, a criação do instituto Nacional de Administração (INA) e do Centro de Estudos e Formação Autárquica (CEFA) e a criação do Gabinete de Estudos da Reforma Administrativa (CECRA).

Até à data não havia formação na AP, os funcionários eram agentes neutros que se limitavam a aplicar a regra geral a cada caso concreto.

O crescimento da Administração Pública referido como Estado Providência ou Estado de “*Welfare*” foi de tal ordem que originou um problema de falta de eficiência.

Assim, o Estado tem vindo a prescindir da maioria das tarefas que lhe eram conferidas para se dedicar apenas a actividades de gestão, controlo e de incentivo, o que Carapeto e Fonseca (2005, p. 20), segundo Majone (1997), designam por mudança de paradigma entre o Estado “positivo” ou “intervencionista” e o Estado “regulador”.

Afirmam ainda que, segundo Mozzicafredo (2001), o peso dos gastos sociais do modelo do Estado Providência e por conseguinte o aumento das despesas com os serviços públicos, a complexidade da máquina administrativa, o aumento das exigências dos cidadãos e as novas tendências de transformação da estrutura do Estado, foram as

principais razões que levaram a que, a partir dos anos 80, se começassem a adoptar reformas no sector público.

Segundo Rocha (2001) o principal impulsionador da adopção do “*New Public Management*” foi o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), criado em 1986, que foi encarregue de promover a inovação e a modernização da AP.

Ao SMA competia promover a modernização administrativa, encorajar os serviços administrativos, fornecer conselhos técnicos e proceder à avaliação de medidas de modernização.

Segundo Carvalho (2001; p.46) a ideologia de “*New Public Management*” transfere conceitos e práticas utilizadas no sector privado e está ligado a quatro tendências administrativas, nomeadamente:

- Abrandar o crescimento do sector administrativo em termos de despesa pública e relativamente ao número de funcionários;
- Recorrer à privatização;
- Desenvolvimento das tecnologias de informação, na produção e distribuição dos serviços públicos;
- Desenvolvimento de uma agenda internacional

Este período divide-se em duas fases:

Numa primeira fase passou-se por reduzir os custos, nomeadamente através de desintervenções do Governo.

Para além de proceder a privatizações, o Governo adoptou outras formas de desintervenção nomeadamente:

- Recorrer a serviços do sector privado;
- Estabelecer taxas de forma a controlar a procura e incutir nos administrados que os serviços públicos têm preço;
- Encorajar instituições a prestar serviços em concorrência com a AP;

- Flexibilizar o funcionamento dos serviços através da mobilidade dos funcionários.

Para além das políticas de desintervenção e flexibilização também foram reestruturadas as relações entre os cidadãos e a AP bem como os seus procedimentos, tendo para o efeito procedido à publicação do Código do Procedimento Administrativo que teve como objectivo principal criar um sistema de protecção contra os abusos da AP e que lhe exige um comportamento organizacional adequado e com base na modernização administrativa. O CPA enumera uma série de princípios gerais que conferem ao particular um conjunto de direitos, nomeadamente o de poder ter acesso às informações e de participar nas decisões da AP.

Por outro lado, foi ainda criada a Carta Deontológica que impõe um conjunto de deveres aos funcionários públicos relativamente aos cidadãos, tais como a isenção e imparcialidade, competência e proporcionalidade, cortesia e informação, produtividade, zelo e dedicação, lealdade e informação aos superiores hierárquicos acerca das medidas adoptadas de modo a habilitá-los com todas as informações necessárias à tomada de decisão, bem como ao seu acompanhamento e avaliação (Rocha; 2001).

O SMA assumiu ainda a tarefa de implementar uma política de desburocratização e simplificação dos procedimentos administrativos, no entanto a legislação continua a proliferar.

Numa segunda fase deu-se mais ênfase à qualidade. Por falta de empenho dos funcionários e face à resistência à mudança, a primeira fase não teve grande sucesso, pelo que se incutiu nos consumidores que se tornassem mais exigentes, divulgando, numa primeira estratégia, o tema qualidade e numa segunda modernizando a AP através de formação virada para o tema Qualidade.

Neste período foi aprovada a Carta da Qualidade em Serviços Públicos onde os clientes são o centro das preocupações, pelo que são chamados a participar através de sugestões, opiniões ou queixas de forma a poder medir o grau de satisfação relativo aos serviços prestados.

Mais tarde, como refere Rocha (2001), passou-se para uma política de “*reinventing government*” onde se exige mais a nível de produtividade, de melhoria de qualidade de bens e serviços prestados, de funcionários motivados e altamente qualificados, recursos

a tecnologias de informação, a uma maior desburocratização, racionalização e simplificação de estruturas e procedimentos administrativos, garantias de maior flexibilidade e autonomia gestonária. Neste período foi dado maior ênfase aos cidadãos, instituindo o Livro de Reclamações com carácter obrigatório nos serviços da AP e a Loja do Cidadão que consiste em reunir, num só local, vários serviços.

Foi adoptado o conceito de “orientação para o cidadão” como tema para a mudança administrativa.

Deixou-se ainda de fazer apenas referência ao termo Qualidade Total para passar para o termo EFQM – “*European Foundation for Quality Management*”, tendo sido adoptados os critérios constantes da tabela seguinte:

Tabela 1 - Critérios do Prémio Europeu da Qualidade

Liderança	Medidas dos dirigentes, na sustentação, apoio e promoção da cultura da Gestão pela Qualidade Total
Política e Estratégia	Desenvolvimento de uma visão, valores, objectivos, planos e acções, que traduzem os princípios da qualidade na gestão do organismo
Gestão de Pessoas	Gestão dos funcionários para que todo o seu potencial seja libertado e aplicado na melhoria contínua do serviço
Recursos	Gestão eficaz e eficiente dos recursos humanos, financeiros, informacionais e tecnológicos
Processos	Identificação, gestão, avaliação e melhoria contínua de todas as actividades, com valor acrescentado para a organização
Satisfação dos funcionários	Satisfação das necessidades e expectativas de todos os colaboradores
Satisfação dos Clientes	Satisfação das necessidades e expectativas dos clientes externos/utentes
Impacte na Sociedade	Satisfação das necessidades e expectativas da comunidade em que se insere o organismo
Resultados	Concretização de objectivos definidos, operacionais planificados com gestão criteriosa dos recursos financeiro do organismo

Fonte: Adoptado de Rocha (2001; pág.118)

Mais tarde, no âmbito da reforma da AP, foi criada a UMIC. Foi criada também a BEP com vista a disponibilizar informação sobre concursos e ofertas de emprego público.

No final de 2003 foram publicadas, com a Resolução do Conselho de Ministros nº 95/2003 de 30 de Julho, as linhas orientadoras da reforma da AP, tendo os seguintes objectivos gerais:

- a) Prestigiar a missão da Administração Pública e os seus agentes na busca da exigência e da excelência;
- b) Delimitar as funções que o Estado deve assumir directamente daquelas que, com vantagem para o cidadão, melhor podem ser prosseguidas de forma diferente;
- c) Promover a modernização dos organismos, qualificando e estimulando os funcionários, inovando processos e introduzindo novas práticas de gestão;
- d) Introduzir uma nova ideia de avaliação dos desempenhos, seja dos serviços, seja dos funcionários;
- e) Apostar na formação e na valorização dos nossos funcionários públicos.

Os eixos prioritários em torno dos quais se devem concretizar os objectivos que se pretendem sejam prosseguidos de forma gradual e consistente são:

- a) Organização do Estado e da Administração;
- b) Liderança e responsabilidade;
- c) Mérito e qualificação.

Foi ainda elaborado o Plano de Acção para o Governo Electrónico (www.unic.pt), elaborado pela UMIC que incide essencialmente nas áreas de modernização e da qualidade na AP, dividindo-se em sete eixos de actuação:

- Eixo nº 1 – Serviços públicos orientados para o cidadão;
- Eixo nº 2 – Administração pública moderna e eficiente;
- Eixo nº 3 – Nova capacidade tecnológica;

Eixo nº 4 – Racionalização de custos de comunicações;

Eixo nº 5 – Gestão eficiente das compras;

Eixo nº 6 – Serviços próximos dos cidadãos;

Eixo nº 7 – Adesão aos serviços públicos interactivos.

Este plano inclui ainda o desenvolvimento de um conjunto de projectos, nomeadamente:

- Portal do cidadão;
- Compras electrónicas;
- Documento único do registo automóvel.

Mais tarde, foi publicado o SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública que prevê a avaliação dos funcionários públicos em articulação com a avaliação dos serviços e respectivos organismos públicos.

Pouco depois, com a publicação da Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004 sobre a Reforma da Administração Pública, inicia-se um novo processo de mudança que tem como pano de fundo a gestão por objectivos.

3 – A mudança e suas implicações

3.1 – Mudança

Como vivemos numa época de grandes mudanças nos contextos social, económico e político, novos conceitos como estratégia, competitividade, sistemas de informação, globalização, exigem outros critérios de avaliação e implicam formas diferentes de encarar a Vida e a Sociedade.

Segundo Robbins (1994) citado por Camara, Guerra e Rodrigues (2005) as principais causas para a mudança concentram-se essencialmente nos seguintes factores:

- **Natureza da Força do Trabalho** – o trabalho hoje em dia não é visto na mesma perspectiva de há uns anos atrás, ou seja, os trabalhadores mais antigos são leais com

os seus padrões enquanto os mais jovens procuram lugares mais aliciantes, dando mais valor à satisfação e realização pessoal, à flexibilização e ao ambiente de trabalho.

- **Novas tecnologias** – a informática, as telecomunicações, a robotização e a produção modular, são tecnologias que criaram grandes impactos nas organizações, tendo em conta que criam alterações a nível de aptidões dos empregados, nas suas actividades do dia-a-dia e na capacidade das organizações em dar resposta aos clientes.
- **Choques económicos** – hoje em dia já não é possível prever para o futuro, os choques económicos são imprevisíveis e afectam todas as organizações.
- **Globalização e a concorrência** – a abertura das fronteiras provocou o aumento da concorrência que tanto pode surgir a nível nacional como a nível internacional, obrigando assim as organizações a estarem preparadas para a concorrência, apostando na inovação e na competitividade.

No entanto, segundo Carrapeto e Fonseca (2005, p. 345), nas organizações públicas, os processos de mudança devem-se essencialmente às inovações tecnológicas, mudanças de valores, alteração da legislação mas também devido às exigências dos cidadãos que obrigam a uma nova forma de gestão.

Como refere Ramos (2003, p. 39) in Forum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração, existe a Administração com a missão de satisfazer necessidades colectivas “com Qualidade” ao Cidadão e à Sociedade, por outro, o Cidadão e a Sociedade reclamam por uma melhoria da qualidade das prestações. Neste ambiente de forte competitividade, a Administração não pode ser obstáculo ao desenvolvimento, tendo em conta que o cidadão é cada vez mais participativo e está plenamente consciente que a Administração é paga através dos seus impostos e portanto tem todo o direito de participar activamente nos seus projectos.

Mas o que se entende por mudança? Segundo Bilhim (2006b, p. 421), se a causa da mudança tiver por base a performance, a mudança poderá ser profunda, se for uma mudança estratégica que envolva a transformação da própria organização e por conseguinte exista uma ruptura com os padrões utilizados no passado. Poderá ser incremental se disser respeito a intervenções com vista a readaptações da organização à realidade envolvente, em constante mudança. Neste tipo de mudança é necessário existir

pressão interna ou externa, é preciso que os gestores reconheçam a necessidade de mudar e que os membros da organização se empenhem nessa mudança, deve-se planejar o que se vai mudar e saber como implementar essas alterações.

Camara et al (2005; p. 211) classifica ainda as mudanças em dois grupos: as intrínsecas e as extrínsecas. As mudanças intrínsecas são aquelas que decorrem da estrutura da empresa e da forma como a organização funciona. Quando a mudança ocorre por alterações do meio envolvente, então a mudança será extrínseca. Em ambos os casos a mudança pode ser espontânea ou provocada. Será espontânea se a decisão de mudar resultar de uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, adoptando uma estratégia de mudança, antecipando-se ao mercado. Será provocada se a organização for obrigada a redefinir os seus objectivos e a rever o seu plano de negócio para poder sobreviver face aos concorrentes.

Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006; p.184) referem que a mudança pode ser ainda definida quanto à sua origem. Assim, pode ser planeada se se tratar de uma antecipação aquilo que se prevê que poderá acontecer ou pode ser emergente se surgir como resposta a determinado problema que não era previsível.

Poderá ainda, conforme referem Rego e Pina e Cunha (2004; p. 68), ser improvisada quando resulte de tomadas de decisões em tempo real.

Nos últimos anos, segundo Pinto (2007; p. 203), ocorreram diversas mudanças no sector público que conduziram a melhorias dos serviços, essencialmente no que diz respeito ao atendimento do cidadão/cliente, a um serviço de melhor qualidade, menos burocrático e mais eficiente, bem como uma melhoria na comunicação e interacção com os clientes sobretudo a nível de utilização dos sistemas de informação, com a utilização da Internet.

Conforme refere Carapeto e Fonsesa (2005; p. 345), quaisquer que sejam as práticas utilizadas para melhorar o desempenho de uma organização, elas implicam sempre uma mudança na forma de gestão. Assim, lidar com essa mudança é um dos principais desafios que as organizações podem enfrentar. Apesar de continuar a ser um tema actual, a mudança das organizações já teve diversas abordagens teóricas, no entanto as evoluções que sofreu levou a novas abordagens, conforme consta do quadro seguinte.

Tabela 2 - Evolução da abordagem à mudança nas organizações

ONTEM/HOJE	HOJE/AMANHÃ
Mudanças através de projectos isolados	Mudanças integradas em operações mais vastas
Mudanças periódicas	Mudanças permanentes
Abordagem sociológica: indivíduos, grupos, obstáculos, medos, estratégias de poder	Abordagem combinando a sociologia, a cultura e o pragmatismo
Numerosas iniciativas não conduzidas a prazo	Consciência da necessidade de ir ao fundo do processo de mudança
Ausência de estratégias organizacionais	Importância das estratégias organizacionais
Reestruturação, fenómeno especial	Reestruturação permanente
Mudanças que implicam com frequência reduções de efectivos	Mudanças orientadas para melhorias práticas e o crescimento, reduções de efectivos menos frequentes
Dificuldade de concretização	Diminuição lenta da dificuldade de concretização

Fonte: Carapeto e Fonseca (2005, p.346)

3.2 – Resistência à mudança

“Qualquer processo de mudança, por mais necessário e bem preparado que seja, enfrenta sempre resistência, seja individual, seja organizacional, porque, vai representar uma alteração da estrutura de poder e dos hábitos da organização, e, portanto, terá que enfrentar a inércia e os interesses instalados.” (Camara et al; 2005; p.209)

Segundo Rego e Pina e Cunha (2004; p.112) “as actuações de resistência à mudança podem assumir várias formas que podem ser mais explícita ou mais subtis, mais

individuais ou mais grupais. Podem ser activas ou meramente passivas, consistir em meras expressões verbais ou em sabotagens deliberadas”.

Apesar de todas as tentativas de implementação da reforma, existe uma forte resistência à mudança que impede a implementação das reformas e que leva que a administração pública continue a ser uma organização demasiadamente hierarquizada, centralizadora e burocrática, com falta de transparência e de responsabilidade. (Gomes et al; 2007, p. 24)

As mudanças quase sempre implicam situações de conflitos e de preocupações. A resistência à mudança surge e intensifica-se quando as pessoas envolvidas no processo se sentem ameaçadas em relação à sua situação actual (Sousa et al; 2006; p.189).

Na maior parte dos casos, esta resistência ocorre por falta de comunicação ou porque a mesma não funcionou de forma correcta. Também pode surgir porque as pessoas não foram consultadas sobre o processo de mudança ou porque não foram chamadas a participar no mesmo.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005; p. 347), também a forma como os membros das organizações conduzem os processos de mudanças e os aplicam é determinante para o sucesso ou insucesso dos mesmos, porque são eles que detêm o poder de controlar as mudanças que pretendem implementar. Assim são várias as manifestações de resistência que travam os esforços de mudança, nomeadamente conflitos laborais, o bloqueio as informações, o absentismo, a lentidão no desenvolvimento das tarefas, boatos e intrigas de impedem o progredir das mudanças pretendidas.

Assim, é importante saber que razões levam os colaboradores a resistir às mudanças. Joseph e Jimmie Boyett (1999), citados por Carapeto e Fonseca (*ob.cit.*, p. 347) apontam as seis principais causas para a resistência, resumidas no quadro seguinte.

Tabela 3 – Razões pelas quais as pessoas resistem às mudanças

Percepção de resultado negativo	Os funcionários pensam que vão ser negativamente afectados pela mudança
Medo de mais trabalho	Os funcionários temem que a mudança implique uma carga maior de trabalho
Necessidade de mudar os hábitos	A mudança exige que os funcionários alterem hábitos antigos de trabalho
Falta de comunicação	Não existe comunicação do porquê da mudança e como irá ser implementada e que implicação terá no futuro
Incapacidade de alinhar a organização como um todo	A organização deve estar toda alinhada, organizada e integrada para a mudança
Rebelião dos funcionários	Os funcionários resistem à mudança se pensarem que estão a ser obrigados a mudar

Fonte: Adaptado de Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2005; p. 347)

Como já foi referido e segundo Camara et al (2005; p. 218) a resistência pode ainda ser individual ou organizacional.

A resistência individual é aquela que é protagonizada pelos empregados da organização e derivam essencialmente as seguintes causas:

- **Hábito** – todos nós recorremos a comportamentos habituais, a necessidade de alterar essas rotinas é vista como ameaça, provocando resistência;
- **Segurança** – todos necessitam de se sentir seguros, a mudança pode criar o receio de não se conseguir desempenhar as novas tarefas atribuídas, com a mesma eficiência;
- **Factores económicos** – muitas vezes a mudança pode constituir uma ameaça a manutenção do posto de trabalho;
- **Medo do desconhecido** – a mudança representa ambiguidade e insegurança, face ao que é conhecido;



- **Informação selectiva** – “as pessoas só ouvem o que lhe convém”, assim, perante uma situação de mudança, tende a ignorar ou minimizar os aspectos que pode por em causa a sua segurança.

A resistência organizacional é aquela protagonizada pela própria organização em si. A AP é um bom exemplo dessa resistência, apesar de se falar em reformas e em necessidade de mudar, continua a funcionar nos mesmos moldes de sempre. As causas para a resistência organizacional devem-se essencialmente ao seguinte:

- **Inércia estrutural** – toda a organização possui mecanismos estruturais como garantia de estabilidade, qualquer alteração dessa cultura irá constituir uma resistência da própria estrutura como forma de manter a estabilidade já criada;

- **Âmbito da mudança** – toda a organização é composta por vários sistemas que se relacionam entre si. Se a mudança se verificar apenas num desses sistemas, o seu âmbito limitado tende a anular os efeitos da mudança, que são neutralizados pelos restantes sistemas;

- **Inércia de grupo** – mesmo que alguns membros do grupo aceitem a mudança, mas se a maioria do grupo resistir a essas mudanças, a disponibilidade individual e aceitação acaba por ser neutralizada pela pressão do grupo;

- **Ameaça aos conhecimentos técnicos** – a mudança pode pôr em causa os conhecimentos técnicos de alguns membros da organização que deixam de ter um papel tão importante na condução do negócio, o que vai provocar uma resistência orgânica à adopção de novos métodos de trabalho;

- **Ameaça à estrutura de poder** – qualquer mudança que possa pôr em causa a repartição do poder no interior da organização encontrará resistências individuais e institucionais;

- **Ameaça à alocação de recursos** – num processo de mudança existem sectores que ganham mais recursos, enquanto outros ficam mais limitados provocando resistência aos sectores que irão ser mais afectados.

Face a estas resistências, nem sempre fáceis de ultrapassar, é necessário a utilização de alguns métodos que permitem eliminar, ou pelo menos minorar os problemas.

Para implementar a mudança nas organizações deve-se adaptar e renovar os comportamentos dos funcionários utilizando, como afirma Carapeto e Fonseca (2005; p. 348) citando Albert e Emery (2002), três palavras de ordem: informar, envolver e apoiar. Assim deve-se informar os membros da organização sobre o processo de mudança de forma a eliminar qualquer dúvida ou receio e envolvê-los na mudança convidando-os a participar, dando-lhe formação se necessário.

Também Sousa et al (2006, p. 189) bem como Camara e al (2005 p. 221) apontam algumas opções que permitem pelo menos reduzir a resistência à mudança, que são as seguintes:

- **Comunicação** – a resistência à mudança pode ser atenuada com acções de comunicação dirigidas aos empregados de forma a explicar o porquê da mudança;
- **Participação** – Se as pessoas forem envolvidas na mudança, mais facilmente a aceitarão;
- **Facilitação e apoio** – Num processo de mudança podem ser colocados à disposição dos empregados diversos meios para os auxiliar a ultrapassar a insegurança, o medo e o stress;
- **Negociação** – Quando a resistência à mudança partir de um grupo que tem poder para bloquear essa mudança, é necessário negociar algumas adaptações ao processo de mudança a fim de a mesma ser aceite;
- **Coacção** – Em último recurso, pode-se vencer a resistência à mudança através da força ou pela ameaça do seu uso.

De todas as opções apontadas, o papel da comunicação na mudança é, sem dúvida, um dos mais importantes. A comunicação permite partilhar informação acerca da organização e dos seus processos de mudança de forma que os colaboradores percebam os aspectos que se relacionam com as alterações necessárias à reorganização da organização, reduzindo assim a incerteza, o medo e a resistência à mudança.

Se os membros da organização considerarem que a mudança irá trazer benefícios em vez de a sentirem como uma ameaça, poderão ser envolvidos, tornando-se uma mais-valia para a organização.

“Gerir a mudança é essencialmente uma questão de pessoas. Trata-se de motivar e influenciar comportamentos, rompendo com velhos hábitos e atitudes, tendo em vista criar um ambiente propício à nova situação desejada.” (Pinto; 2007, p. 211)

3.3 – Liderança

Para que exista uma boa comunicação e uma boa gestão destas mudanças também não menos importante é a constituição de uma boa equipa orientadora da mudança, com capacidade de liderança, necessária para uma melhor aceitação por parte dos colaboradores envolvidos.

Essa equipa deverá influenciar positivamente o comportamento das outras pessoas, não através de autoridade ou de poder, mas através da confiança, de forma a reduzir a resistência que a mudança possa implicar. Assim, conforme referem Albert e Emery (2002) citados por Carapeto e Fonseca (2005, p. 348), é necessário que a liderança domine três condições favoráveis à mudança:

- Definir a mudança de maneira operacional; mudar implica aprender um novo comportamento, que assenta na modificação dos conhecimentos e das representações;
- Modificar a comunicação interpessoal na organização;
- Conservar um bom controlo emocional, para dominar e reduzir as resistências.

Liderança é a capacidade para influenciar os outros numa direcção. Segundo Kossen (1983) citado por Rocha (2007; p. 68) a capacidade de liderança implica a posse de algumas características, nomeadamente:

- Capacidade de solucionar problemas de forma criativa;
- Capacidade de comunicar e ouvir;
- Desejo forte de prosseguir determinados objectivos;
- Muitos interesses e sociabilidade;
- Atitude sincera relativamente aos subordinados;

- Auto-confiança;
- Entusiasmo;
- Auto-disciplina;
- Saber estar;
- Estabilidade emocional.

A importância do líder é de tal forma importante que Drucker (2000) referido por Carapeto e Fonseca (2005, p. 348), defende que num período em constantes mudanças, os líderes que conseguem sobreviver são os líderes da mudança, que conseguem prever a necessidade de mudança, vêem-na como uma oportunidade e tornam-na eficaz.

Para Pereira (1999, p. 301) as relações de liderança são relações de poder, mas o poder exercido depende mais de si e do seu comportamento, é um poder pessoal que inspira confiança, favorece a formação de expectativas positivas, motiva as pessoas e elimina as dúvidas e receio que as mudanças implicam.

Carapeto e Fonseca (2005; p. 81) citando Duluc (2001) referem que gerir é a arte de fazer trabalhar os outros e de os fazer cooperar em grupo, no entanto com a necessidade de gerir a mudança e citando Kotter (1998), gestão é um processo que tem como fim produzir resultados relevantes, num sistema já existente enquanto liderança é um processo que tem como finalidade mudar as coisas, as estruturas e os métodos de trabalho. Refere ainda que segundo Teixeira (1998), a liderança é, sobretudo, um processo de influenciar os outros de forma a conseguir aquilo que se pretende, prosseguir objectivos já definidos, obtendo um bom desempenho com os recursos disponíveis.

Este autor considera que, ao longo do tempo, foram surgindo vários modelos de liderança entre os quais destaca:

- **Modelo tradicional** – o líder manda os outros obedecem. Este modelo tem como consequências a desmotivação e a baixa produtividade, sem iniciativas e capacidade para mudanças;

- **Modelo transaccional** – neste modelo os líderes têm comportamentos associados ao respeito pelos procedimentos e à atribuição de recompensas ou punições formais;

- **Modelo transformacional** – este modelo motiva as pessoas, incentiva-as a superar as expectativas, levando-as a desempenhos mais elevados;

- **Modelo integrador** – este modelo partilha o poder, advoga uma constante mudança, novos modos de comunicação e a partilha horizontal de autoridade e responsabilidade.

Por sua vez Bilhim (2006b, p. 343) fala-nos das diversas abordagens sobre a eficácia do líder agrupando-as em quatro conjuntos de teorias: as teorias dos traços do líder, as teorias comportamentalistas, as teorias da contingência e as teorias implícitas da liderança.

Por sua vez Rego e Pina e Cunha (2004, p. 203) referem que os líderes devem, consoante as diversas situações, adoptar comportamentos flexíveis que poderão passar pelo estilo directivo utilizado em situações de crise que requerem mudanças rápidas, pelo estilo persuasivo utilizado em situações reactivas de forma a convencer os colaboradores das vantagens da mudança que se pretende efectuar, pelo estilo participativo ou delegativo ambos envolvendo os colaboradores na implementação das mudanças.

Estes autores abordam ainda uma questão que consiste na distinção entre a gestão e a liderança. Ambas são necessárias e devem coexistir, mas poderá uma mesma pessoa exercer as duas competências?

Carapeto e Fonseca (2005, p. 82) referem que Joseph e Jimmie Boyett, a partir de trabalhos de vários autores escreveram, em 1998, a obra *The Guru Guide: the best ideas os the top management thinkers* onde construíram uma tabela que identifica as diferenças entre as características dos líderes e dos gestores (tabela 4)

Tabela 4 - Diferenças entre gestores e líderes

Gestores	Líderes
Fazem as coisas de forma correcta	Fazem as coisas certas
Interessam-se pela eficiência	Interessam-se pela eficácia
Administram	Inovam
Mantêm	Desenvolvem
Focalizam nos sistemas e estrutura	Focalizam nas pessoas
Baseiam-se no controlo	Baseiam-se na confiança
Organizam e formam equipas	Alinham pessoas com uma direcção
Enfatizam tácticas, estruturas e sistemas	Enfatizam a filosofia, valores essenciais e metas partilhadas
Têm uma visão de curto prazo	Têm uma visão de longo prazo
Perguntam como e quando	Perguntam o quê e Porquê
Aceitam o status quo	Desafiam o status quo
Orientam-se para o presente	Orientam-se para o futuro
Centram-nos nos resultados finais	Centram-se no horizonte
Desenvolvem etapas e horários detalhados	Desenvolvem visões e estratégias
Buscam revisibilidade e ordenam	Buscam a mudança
Evitam riscos	Correm riscos
Motivam as pessoas a cumprir padrões	Inspiram as pessoas a mudar
Usam a influência posição a posição (superior e subordinado)	Usam a influência pessoa a pessoa
Exigem a obediência	Inspiram os outros a seguir
Operam dentro das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais	Operam fora das regras, regulamentos, políticas e procedimentos organizacionais
Recebem um cargo	Tomam a iniciativa para liderar

Fonte: Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2005; p. 82)

Assim, como referem Carapeto e Fonseca (2005; p. 83) a gestão “é uma actuação rígida no quadro de sistemas e processos formais, enquanto a liderança é representado sobretudo pela coragem de inovar e pela capacidade de entusiasmar os outros, ou seja, de mobilizar os outros em torno de projectos partilhados.”

Actualmente, “a liderança é considerada uma qualidade que se aprende e desenvolve. Inclui um conjunto dinâmico de capacidades que, combinadas, potenciam os recursos humanos, fomentando a criatividade e a inovação de forma a conduzir a organização rumo ao sucesso num ambiente instável e que requer rápidas mudanças de estratégia para satisfazer as necessidades dos indivíduos.” (*ob. cit.*, p. 85)

Como refere o mesmo autor, qualquer pessoa pode ser um líder porque a liderança é uma actividade e não uma característica de personalidade e portanto é algo que se pode adquirir. Consiste essencialmente em influenciar os colaboradores, de forma voluntária no seio de uma relação entre os líderes e os seus seguidores. A liderança cria a união e ajuda um grupo a seguir todos numa mesma direcção para atingir um objectivo comum. Assim, as grandes funções da liderança são o planeamento do trabalho, promoção da mudança, o controlo da qualidade, o apoio ao desenvolvimento dos funcionários, a informação permanente do grupo e a avaliação dos resultados.

Assim, a liderança pode ser considerada como um processo de proporcionar um propósito, uma direcção significativa para o esforço colectivo e, provocar nos seguidores, a vontade de desenvolver esforços com o sentido de se alcançarem objectivos partilhados (Faria, 2005, p. 18).

4 – Modelos e ferramentas para melhoria da gestão

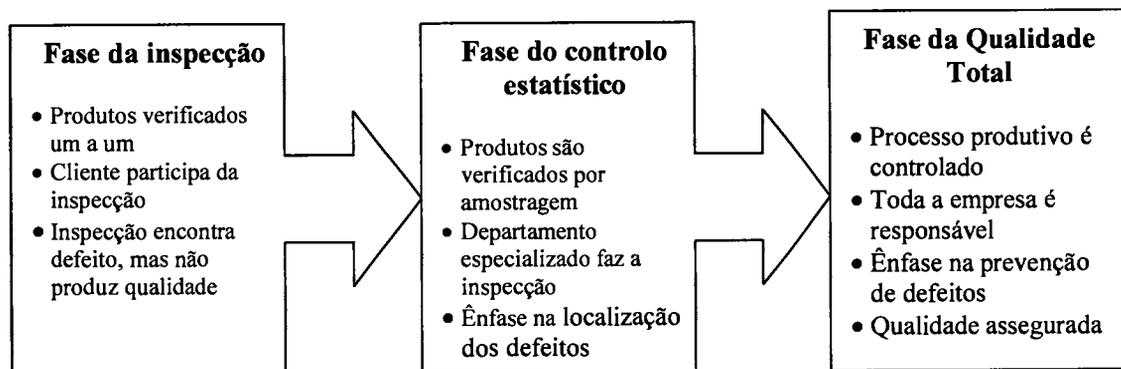
4.1 – Gestão da Qualidade Total

Apesar de se falar há muito de qualidade, continua a ser um termo difícil de definir. A qualidade sempre existiu e continuará a existir. O conceito de qualidade tem evoluído ao longo dos anos acompanhando desta forma o evoluir das organizações (Carapeto e Fonseca, 2005, p. 37).

Segundo Rocha (2006, p.15), o conceito de qualidade, ora se relaciona com os procedimentos, ora se entende como a capacidade de servir determinados fins, ora significa a excelência de determinada organização. No entanto existem outros conceitos que fazem coincidir a qualidade com eficiência, eficácia e produtividade.

Foi com a Revolução Industrial que o termo qualidade começou a estar ligado ao controlo estatístico de qualidade. Segundo Oliveira *et al* (2004; p. 4) a evolução da qualidade passou por três fases distintas: era da inspeção, era do controle estatístico e era da qualidade total. (Figura 1)

Figura 1 - Evolução do conceito de qualidade



Fonte: Oliveira et al (2004; p. 4)

Segundo Carapeto e Fonseca (2005; p. 38) a qualidade total refere-se a “uma gestão centrada nas pessoas e voltada para a satisfação do cliente, orientada por objectivos estratégicos ligados a processos, em que todos pensam e trabalham em equipa, uma gestão que integra os trabalhadores na organização, aposta na formação, na cooperação e na melhoria contínua.”

Também Faria (2005, p. 102) refere que a generalização de práticas de gestão da qualidade total, como forma de realçar o desempenho global das organizações, traduziu-se na compreensão do fenómeno da qualidade, associado a um esforço global da organização. Assim, a qualidade deixou de estar centrada num produto ou serviço e passou a ser entendida como uma iniciativa estratégica do negócio.

Ao longo dos anos, vários foram os autores que contribuíram para a evolução do conceito de qualidade, denominados os “gurus da qualidade”, no entanto “Deming,

considerado o pai da gestão da qualidade total, demonstrou a importância das pessoas na organização, em particular da liderança, e defendeu a necessidade de revolucionar o sistema de gestão para que a qualidade possa ser encarada de um ponto de vista sistémico, pois deveria ser o resultado de um esforço de toda a organização e responsabilidade de todos, com a gestão a ter o papel de liderar o processo.” (*op. cit.*, p. 40)

Apesar da diversidade de definições, todos os autores identificam um conjunto de princípios básicos subjacentes à gestão da qualidade total:

- Empenho e liderança da gestão de topo;
- Investir na estratégia e no sistema de gestão;
- Orientar a organização para o cliente;
- Criar um sistema de gestão dos recursos humanos.

Também no sector público, a qualidade tem um papel importante e o seu significado, ao longo do tempo sofreu algumas alterações. Num primeiro momento a qualidade era vista como o respeito pelas normas e pelos procedimentos, numa segunda fase passou pela divulgação da gestão por objectivos, ligando-a ao conceito de eficácia e por fim, numa última fase passou a corresponder à satisfação do cliente. (*op. cit.*, p. 45)

Gaster (1995), citado por Carapeto e Fonseca (*op. cit.*, p. 46) refere que os sistemas de qualidade no sector público devem ter em conta:

- Os valores do sector público;
- A *accountability* (prestação de contas) democrática (perante os eleitores), profissional (perante os superiores) e de gestão (perante os responsáveis políticos);
- As relações com o público (clientes e cidadãos);
- As cadeias de serviços longas e complexas;
- E os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

Segundo o autor (*op. cit.* p. 47), o reconhecimento destas especificidades conduziu à criação de modelos de qualidade específicos para a função pública, como a vertente do modelo da *European Foudation for Quality Management* (EFQM) e o modelo da *Common Assessment Framwork* (CAF) que abordarei a seguir. Cada vez mais existe uma preocupação centrada na satisfação do cidadão, preocupação já reconhecida pela CRP, que concebe uma administração próxima do cidadão e que assegura a sua participação da gestão da mesma. Assim, a procura da qualidade depende da concretizada dessa norma constitucional de forma a permitir a evolução de estruturas burocráticas para modelos organizacionais adaptáveis e flexíveis. Depende ainda do envolvimento de todos os membros da organização e da introdução de alterações nos sistemas de gestão das organizações públicas, orientando-as para os resultados. É fundamental o papel dos dirigentes na condução da mudança mas não mais importante é o papel dos funcionários públicos que com o desenvolvimento das suas competências, motivação e da mobilização de acção (*empowerment*), criam uma cultura de serviços orientada para a melhoria contínua e na busca permanente da excelência, com a adopção de práticas inovadoras. Uma administração pública de qualidade deve ser capaz, além de aumentar a satisfação dos cidadãos-clientes, construir a confiança nas suas organizações.

Carapeto e Fonseca (2005; p. 91) referem ainda que a adopção de uma filosofia de qualidade começa com a definição da visão, da missão e dos valores da organização. Assim a qualidade não depende apenas de factores técnicos e de características organizacionais, depende sobretudo das pessoas.

- A visão é aquilo que se pretende que a organização seja no futuro. Conseguir inculcar nos colaboradores uma visão de futuro é mais importante para o desempenho da organização. Se todos tiverem uma ideia clara daquilo que se pretende, trabalham todos numa mesma direcção, todo com o mesmo objectivo.

- A missão refere-se à razão de ser da organização e o que deve ser feito para alcançar a visão a que se propõe, ou seja, para chegar ao seu destino, as organizações precisam de saber para onde se dirigem, que caminho devem percorrer e o que deverão fazer para lá chegar.

- Os Valores estão associados aos princípios éticos que orientam a organização, são a base da conduta na organização que rege os comportamentos e as atitudes.

Carapeto e Fonseca (*op. cit.*, p. 48) referem ainda que a noção de gestão da qualidade total está associada às normas ISO.

O Guia interpretativo da norma ISO 9001:2000, refere que a norma ISO 9000:2000 identifica os oito princípios da Gestão da Qualidade, princípios que permitem estabelecer uma base sólida para os novos referenciais normativos, facilitar a definição de objectivos da qualidade, potenciar a sua utilização como elementos fundamentais para a melhoria do desempenho das organizações e promover uma aproximação e alinhamento dos referenciais normativos com a maioria dos modelos de excelência e de qualidade total.

Estes princípios, como referem Carapeto e Fonseca (*op. cit.* p. 49), adaptados à administração pública são os seguintes:

- **Orientação para o cidadão** – compreender as necessidades dos cidadãos, satisfazê-las e exceder as suas expectativas;

- **Liderança** – Os dirigentes devem criar e manter um ambiente que permitem o pleno envolvimento dos funcionários para alcançar os objectivos;

- **Participação dos funcionários** – As pessoas são a essência da organização e o seu desempenho possibilita a utilização das suas experiências e competências em benefício da mesma;

- **Orientação para os processos** – Um resultado desejado é atingido de forma mais eficiente quando as actividades e os recursos associados são geridos como um processo. Uma organização existe para transformar “inputs” (entradas) em “outputs” (resultados);

- **Orientação para o sistema de gestão** – Identificar, compreender e gerir os processos chave do sistema, contribui para que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência;

- **Melhoria contínua** – Convém que a melhoria contínua do desempenho global de uma organização seja um objectivo permanente dessa organização;

- **Decisões baseadas em factos** – As decisões eficazes são baseadas na análise de dados e de informações que permitem definir acções correctivas e preventivas;

- **Relações mutuamente vantajosas com os fornecedores** – Uma organização e os seus fornecedores são interdependentes e uma relação de benefício mútuo potencia aptidão de ambas as partes para criar valor.

4.2 – Modelo EFQM

O modelo de Excelência da EFQM foi introduzido como uma ferramenta preliminar para a avaliação e melhoria das organizações, possibilitando o alcançar de vantagens sustentáveis. (EFQM, 2002)

Martins (1999, p. 183) in Forum 2000 – A Gestão da Produtividade na Administração Pública, refere que o modelo da EFQM considera a organização como um todo e pressupõe, que ao longo do tempo, a auto-avaliação seja aplicada a todas as partes da organização.

Segundo Capricho e Lopes (2007, p. 207) o modelo de excelência é uma ferramenta da autoria da *European Foundation for Quality Management* e tem como objectivo materializar um conjunto de conceitos fundamentais relacionados com a qualidade, num modelo de gestão estruturado. A sua principal missão é a de conduzir as organizações a um nível de desempenho excelente, através da partilha de boas práticas.

Carapeto e Fonseca (2005. p. 52) refere que o modelo EFQM baseia-se nos oito conceitos fundamentais que constituem a excelência de uma organização:

- **Orientação para os resultados** – Excelência é alcançar resultados que encantam todos os “*stakeholders*” da organização;

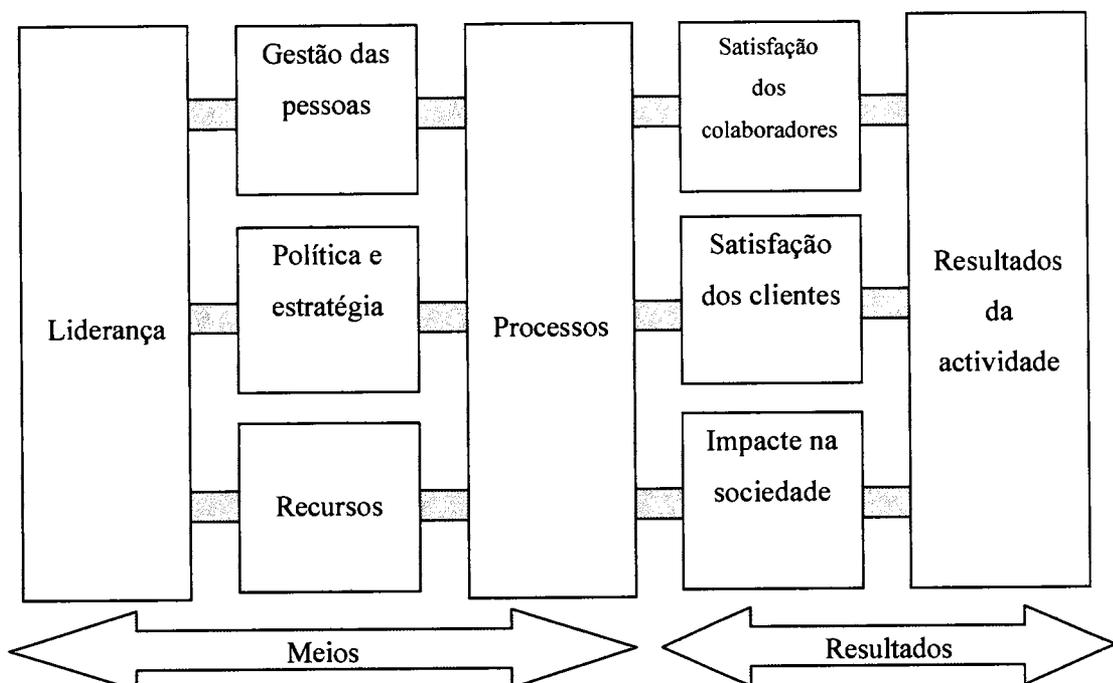
- **Focalização no cliente** – Excelência é criar valor sustentável para o cliente;

- **Liderança e coerência** – Excelência é liderança visionária que serve de inspiração aos outros e que seja coerente em toda a organização;

- **Gestão por processos e por factos** – Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e inter-relacionados;
- **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas** – Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento;
- **Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas** – Excelência é desafiar o “*status quo*” e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria;
- **Desenvolvimento de parcerias** – Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado;
- **Responsabilidade social da organização** – Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreende esforços para compreender e responder às expectativas dos “*stakeholders*”.

“O modelo salienta que a Satisfação dos Clientes, a Satisfação dos Colaboradores e o Impacte na Sociedade são alcançados através da Liderança que conduz a Política e a Estratégia, a Gestão das Pessoas, os Recursos e os Processos por forma a alcançar a excelência nos Resultados da Actividade.” (Martins, 1999, p. 187)

Figura 2 – Estrutura do Modelo EFQM



Fonte: Martins (1999; p. 187)

Cada um dos nove blocos da figura 2 corresponde a um critério de avaliação do processo de Organização. Por sua vez, os critérios dividem-se em dois grupos, por um lado os Meios que se referem à forma como os resultados são alcançados, por outro lado, os Resultados que se referem ao que a organização tem vindo e está a alcançar (*op. cit.* p 187).

Segundo Capricho e Lopes (2007, p. 207) as organizações ditas “excelentes” focalizam-se nos seus clientes, antecipando-se na satisfação das suas necessidades. Estas organizações ajustam-se continuamente às necessidades do mercado e melhoram a sua eficácia, definindo de forma clara a sua missão, objectivos, política e estratégia. Apoiam-se numa liderança que partilha valores comuns e aceita as mudanças e avaliam permanentemente os resultados do seu desempenho.

4.3– Modelo CAF

A DGAEP define a Estrutura Comum de Avaliação como um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional, desenvolvido para ajudar as organizações do sector público a aplicar as técnicas da Gestão da Qualidade Total, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços

Segundo a DGAEP (2007; p 6 e 7) a CAF é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e no modelo da *Speyer*, Universidade Alemã de Ciências Administrativas. Conforme Azevedo (2007; p.113) “este modelo assenta numa metodologia de gestão baseada em critérios objectivos, faz uma auto-avaliação da organização e enfatiza a liderança, a melhoria contínua, satisfação dos clientes e de todas as partes interessadas.” A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível de desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos.

A CAF teve a sua origem na cooperação entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública. O modelo foi desenvolvido no seio do Grupo de Trabalho dos Serviços Públicos Inovadores (IPSG), um grupo de trabalho de peritos

nacionais criado pelos Directores-Gerais da Administração Pública Europeus, com o objectivo de promover a cooperação e a partilha de boas práticas na prestação de serviços públicos modernos e inovadores. Em Portugal, a representante no IPSG é a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público, também responsável pela dinamização do modelo CAF.

A CAF foi criada como uma ferramenta fácil de utilizar de forma a ajudar as organizações públicas a melhorarem o desempenho pela utilização de técnicas de gestão da qualidade. Segundo Azevedo (2007, p. 114), a utilização da CAF de forma sistemática permite conhecer as exigências e expectativas dos cidadãos, permite ainda analisar a eficiência e eficácia da organização e permite também conhecer a cada momento a capacidade que a instituição tem para antecipar as necessidades dos seus clientes, agindo de uma forma pró-activa, num ambiente em constante mudança.

O modelo tem os seguintes objectivos principais:

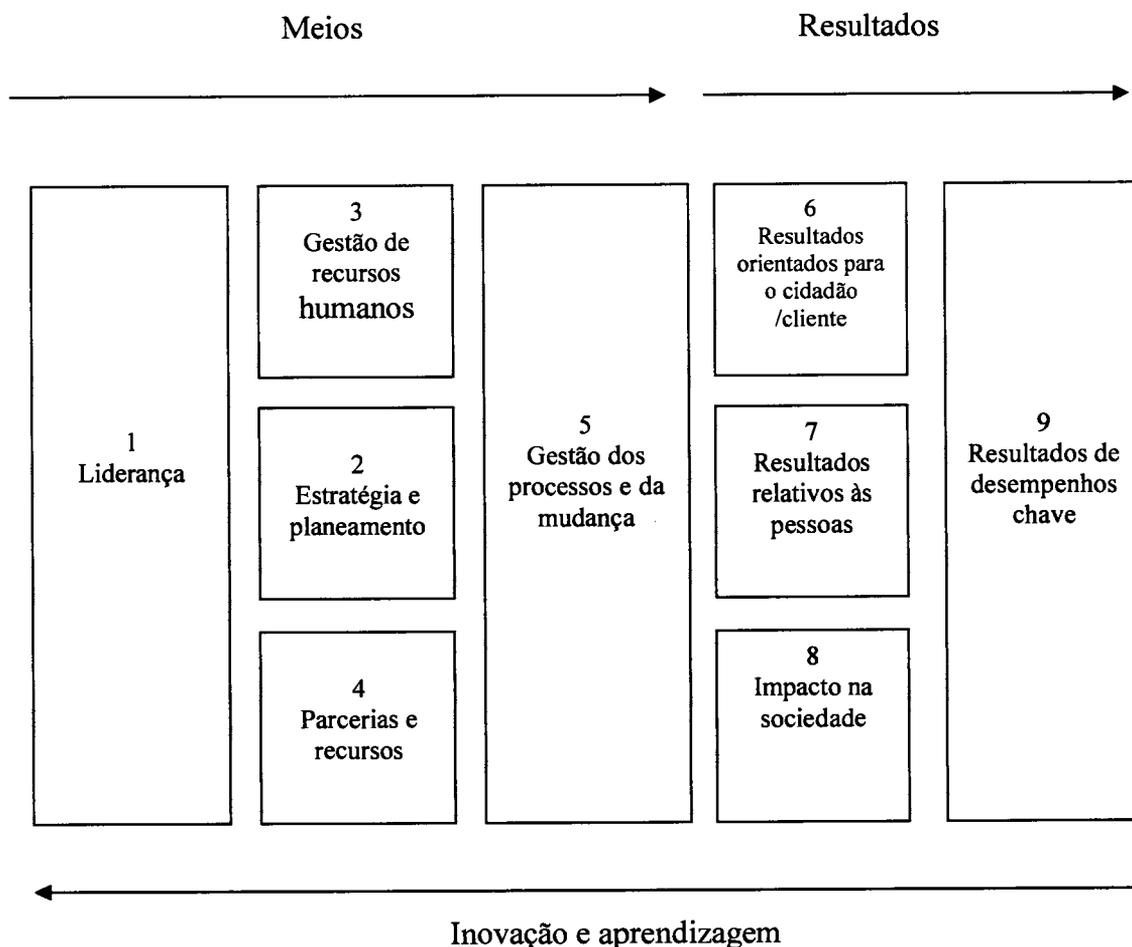
1. Introduzir os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) na Administração Pública;
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, porque é compatível com os principais modelos organizacionais;
4. Facilitar o “*benchmarking*” entre organizações, comparando práticas de sucesso.

A avaliação através do modelo CAF permite que a organização aprenda mais sobre si própria, num processo de melhoria contínua. É um instrumento simples e fácil de utilizar que pode ser aplicado em todos os sectores e organismos da Administração Pública e que permite a auto-avaliação das organizações, promovendo o diagnóstico do desempenho e a identificação e implementação de acções de melhoria do mesmo. É compatível com outros modelos já utilizados na gestão da qualidade e não envolve custos tendo em conta que é gratuito e se encontra no domínio público, podendo ser livremente utilizado pelas organizações de forma como o entenderem.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p. 58), a CAF assenta numa estrutura de nove critérios que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer análise organizacional o que permite fazer a comparação entre organizações. Os cinco primeiros critérios correspondem aos meios, ou seja à forma de actuação da organização para obtenção dos resultados. Os últimos critérios correspondem aos resultados, ou seja, indicam o que a organização conseguiu alcançar, o produto final resultado da utilização dos meios necessários para atingir os objectivos previamente definidos.

“Os resultados são causados pelos meios, e os meios são melhorados utilizando o retorno dos resultados”. (Azevedo, 2007; p116)

Figura 3 – Estrutura da CAF



Fonte: Carapeto e Fonseca (2005, p. 58)

Segundo Carapeto e Fonseca (2005, p. 62), das principais vantagens da utilização do modelo CAF, as que mais se destacam são as seguintes:

- Melhoria do sistema de gestão;
- Melhoria do conhecimento real da instituição, principalmente os seus pontos fortes e as áreas que devem ser melhoradas;
- Maior partilha de informação;
- Criação de indicadores para o controlo de qualidade;
- Definição da estratégia da organização;
- Organização de tarefas;
- Aumento do interesse para as questões da qualidade.

A CAF, uma vez aplicada, pode ter uma utilização interna que permite melhorar ou implementar a gestão de qualidade, melhorando assim a qualidade da organização. Pode ter ainda uma utilização externa que permite demonstrar que a organização se tornou mais moderna perante a comunidade externa (cidadãos, políticos, outras organizações).

5 – O *Balanced Scorecard*

5.1 – Conceitos básicos

Segundo Azevedo (2007, p. 179) o *Balanced Scorecard* é “um instrumento de gestão que alinha um conjunto de indicadores pela estratégia da organização e permite o seu acompanhamento periódico por todos os elementos da organização.”

O *Balanced Scorecard* foi criado nos anos 90 por Kaplan e Norton, com o objectivo de melhorar os sistemas de medição da performance no sector privado. Pinto (2007, p. 37) refere que esta ferramenta surgiu numa altura em que se registavam grandes mudanças nas organizações a nível mundial.

Durante anos, as organizações asseguravam a sua competitividade através dos investimentos e activos tangíveis, cujo desempenho só era possível medir a partir da informação financeira, com o inconveniente de apenas valorizar a performance de curto prazo (Caldeira, 2009, p. 34). No entanto, com a evolução tecnológica, começa-se também a dar valor a indicadores não financeiros. De facto os activos intangíveis tornaram-se uma grande fonte de vantagem competitiva das empresas, factores que os dados financeiros não revelavam, mas que os mercados reconheciam. Entre os activos intangíveis podemos contar com valor das marcas, cultura da organização, liderança, know-how dos recursos humanos, quota de mercado, qualidade dos serviços, satisfação dos clientes, inovação dos produtos e serviços... (Pinto, 2007, p. 38). Estes indicadores permitem medir a performance a médio longo prazo.

Com o recurso a indicadores não financeiros, os gestores passam a ter uma imagem do progresso, da evolução da organização antes mesmo de saber qual a sua situação financeira (Cruz, 2006, p.81).

Em 1992, Kaplan e Norton publicam na revista *Harvard Business Review* o primeiro artigo sobre o conceito de *Balanced Scorecard* intitulado “*The Balanced scorecard – Measures that Drive Performance*”, artigo apoiado num estudo desenvolvido junto de algumas grandes empresas. Este estudo demonstrava que os indicadores financeiros até então utilizados, já não eram adequados à nova realidade dos negócios (Pinto, 2007, p. 40).

Mais tarde, em 1993, Kaplan e Norton publicam um novo artigo sobre a evolução do BSC, na mesma revista, sob o título de “*Putting the Balanced Scorecard to work*”. Este artigo demonstrava a importância de escolher indicadores com base no êxito estratégico.

O conceito de BSC evolui de tal forma que, em 1996, Kaplan e Norton publicam um terceiro artigo na mesma revista intitulado “*Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*” em que testemunhavam a evolução do conceito BSC, já não como um mero painel de instrumentos mas como uma ferramenta para criar um sistema de gestão estratégica (Cruz, 2006, p. 81). Nesse mesmo ano publicam ainda um artigo com o título “*Linking the Balanced Scorecard to Strategy*”, na revista *California Management Review*.

O BSC teve uma aceitação muito rápida e um desenvolvimento generalizado nas organizações. Hoje em dias, não se fala de modelos ou instrumentos para gerir a performance, sem se falar ou incluir o BSC.

Nestes últimos anos o modelo tem vindo a comprovar o seu potencial, não só para comunicar e avaliar a execução da estratégia, mas como constituição da base do sistema integrado de gestão da performance, pela sua capacidade de alinhar, integrar e interagir como outros métodos de melhoria, criando um painel de comando estratégico adaptável a qualquer tipo de organização (Pinto, 2007, p. 33).

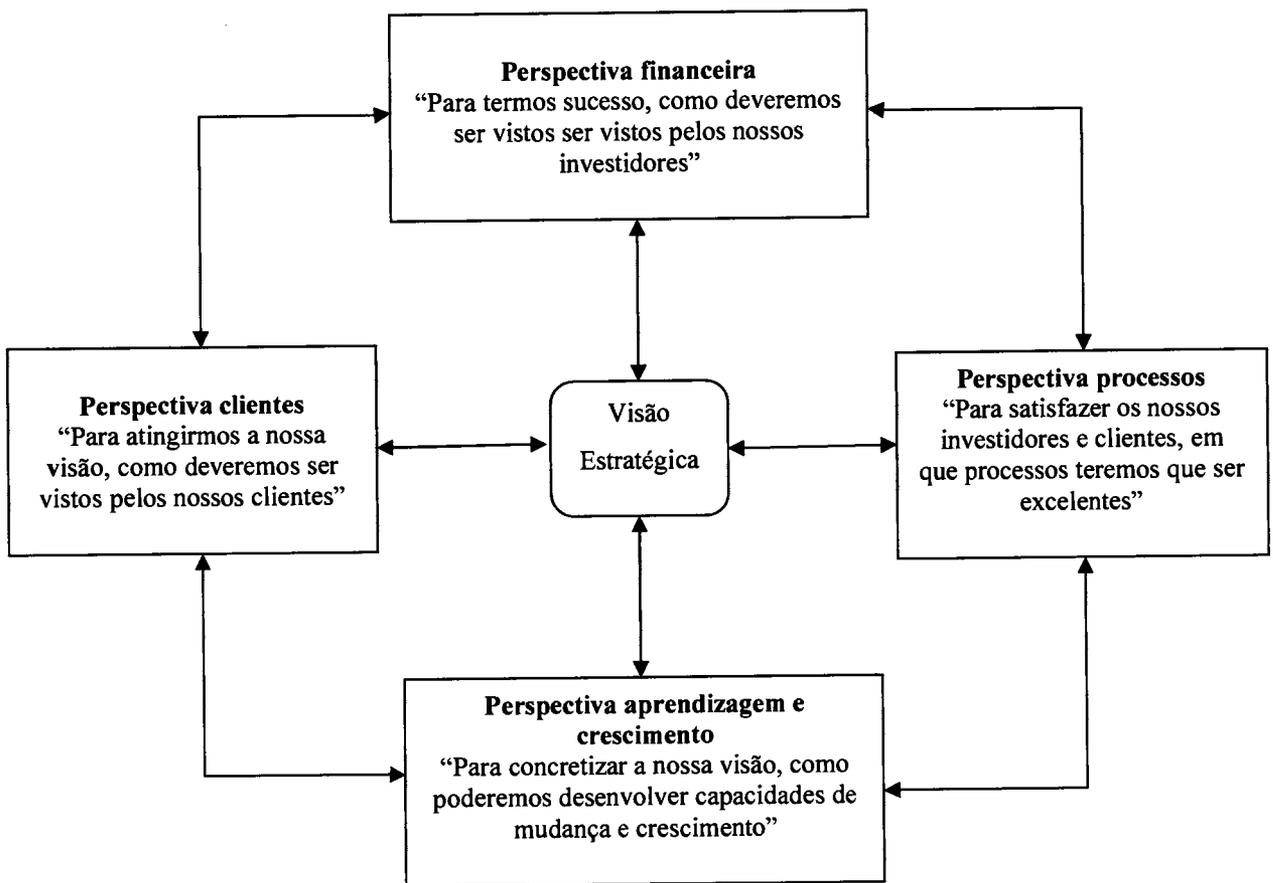
O BSC, numa primeira versão, aparece como um sistema que equilibra indicadores de performance financeira com indicadores de performance não financeira. A filosofia do BSC assenta assim na visão global da estratégia das organizações apoiada em quatro perspectivas distintas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento, nas quais são fixados objectivos e indicadores que interagem entre si, estabelecendo relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. (Figura 3).

Para ter um BSC, é necessário conter indicadores financeiros e não financeiros, derivados da estratégia e de acordo com as quatro perspectivas apontadas.

Gomes et al referem que estas perspectivas devem dar resposta às seguintes questões (Figura 3):

- Como nos vêem os accionistas?
- Como nos vêem os clientes?
- Em que devemos sobressair
- Podemos prosseguir de forma a melhorar e acrescentar valor?

Figura 4 – Balanced Scorecard



Fonte: Francisco Pinto (2007)

Qualquer falha de funcionamento (objectivos não atingidos) numa das perspectivas origina falhas de eficiência nas outras perspectivas, originando um desequilíbrio no BSC e por conseguinte provocando falhas na estratégia da empresa e no cumprimento da sua missão (Pinto; 2007, p. 40).

A perspectiva financeira centra-se nos indicadores financeiros e transmite uma visão daquilo que já aconteceu. As outras perspectivas permitem planear aquilo que se pretende num prazo mais alongado. O BSC, para além do equilíbrio e das relações de causa efeito entre os objectivos fixados nas diferentes perspectivas, tem ainda o pressuposto de equilibrar as metas de curto prazo (operações) e a visão de longo prazo (estratégia). (*op. cit.*, p. 40)

Assim, conforme refere Cruz (2006; p. 82) “um BSC inclui indicadores financeiros (que devem transmitir e traduzir os resultados das acções de decisões tomadas) e complementa-os com indicadores não financeiros (sobre a satisfação dos cliente, os processos internos e as actividades de inovação e melhoria organizacional). O BSC permite que os gestores olhem para um painel de instrumentos equilibrado, com indicadores nestas quatro vertentes.”

Segundo Gago Rodriguez e Feijóo Souto (2000), citados por Gomes *et al* (2007, p. 69) o BSC é portanto uma estrutura informativa constituída por indicadores financeiros e não financeiros, que tem como finalidade obter dados lógicos, coordenados e de carácter multidimensional. O BSC inclui ainda um conjunto de medidas que permite dar uma visão rápida e global da actividade da organização, nesse conjunto estão incluídas as medidas financeiras e são complementadas pelas medidas operacionais. As medidas financeiras expressam os resultados alcançados, as medidas operacionais representam a satisfação dos clientes, a melhoria dos processos internos, as actividades internas de melhoria e inovação da organização.

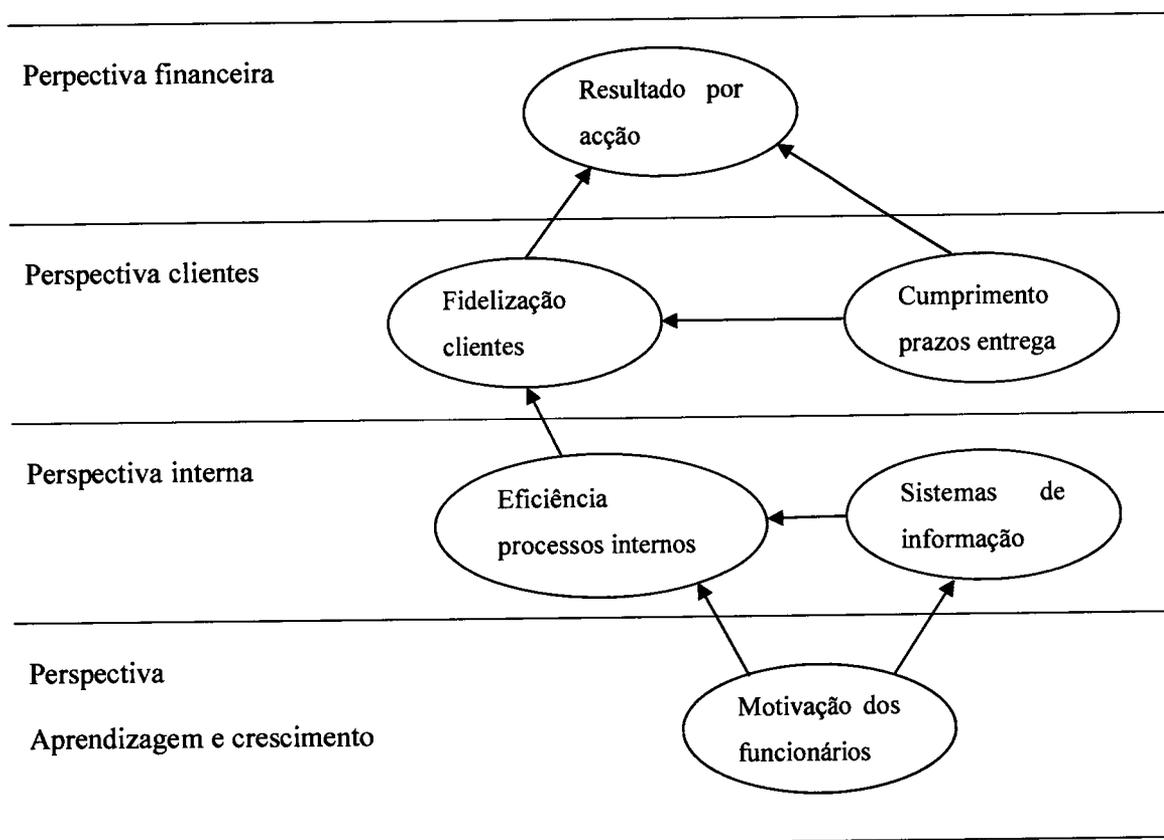
No âmbito do BSC, Kaplan e Norton desenvolveram um outro instrumento, tão importante como a criação do próprio BSC – o mapa estratégico.

O Mapa Estratégico permite descrever a estratégia para que possa ser medida e gerida, descreve o percurso da estratégia que atravessa as diferentes perspectivas do BSC. Conforme refere Cruz (2005, p. 89) “o mapa estratégico é uma representação visual dos factores críticos de sucesso de uma organização e das relações de causa-efeito entre eles. Estes mapas proporcionam uma forma consistente para representar a estratégia, permitindo assim que objectivos e metas possam ser estabelecidos e geridos, e ainda que a estratégia possa ser traduzida e convertida em termos operacionais.”

“O BSC deve traduzir a estratégia de uma organização em objectivos e medidas concretas” (Gomes et al; 2007, p.70). Pinto (2007) refere que o BSC tem um princípio fundamental no seu funcionamento que consiste na criação e verificação de relações causa-efeito entre as diferentes perspectivas, objectivo, metas e indicadores. É este princípio que distingue o BSC dos outros sistemas de medição da performance. As relações causa-efeito permitem avaliar se o BSC está realmente a reflectir a estratégia da organização.

A Figura seguinte mostra que, se apostarmos em determinados factores críticos de sucesso na perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, eles serão alavancas para os factores críticos de sucesso na perspectiva de processos internos que por sua vez serão alavancas para o sucesso na perspectiva dos clientes e assim sucessivamente, até chegarmos à perspectiva financeira.

Figura 5 – Relações de causa-efeito entre objectivos estratégicos



Fonte: Gomes et al (2007, p. 72)

Assim, as características mais importantes do BSC, segundo Gomes et al (2007, p. 69) são as seguintes:

- Traduzir os objectivos e a estratégia de uma organização em indicadores informativos de forma a alcançar os objectivos bem como as causas que provocam os resultados obtidos;

- Adoptar uma perspectiva global, tendo em conta que combina objectivos de curto e longo prazo, indicadores financeiros e não financeiros e informação prospectiva e retrospectiva;
- Permitir uma constante revisão e comunicação da estratégia;
- Possibilitar aos gestores a construção de indicadores, tendo por base a estratégia da organização;
- Permitir que os objectivos dos empregados sejam coerentes com os da organização;
- Funcionar como um sistema integrado de comunicação, motivação e formação;
- Estruturar os indicadores de acordo com a perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento;
- Intervir na perspectiva de aprendizagem e crescimento de modo a melhorar nos processos internos, melhoria essa que permitirá satisfazer melhor os clientes e por conseguinte permitirá melhores resultados financeiros;
- Definir os factores chave de sucesso para cada perspectiva bem como os indicadores e as relações de causa-efeito entre eles.

É nesse sentido que Kaplan e Norton (1992) citados por Gomes et al (*op. cit.*, p. 70) defendem que o BSC estará bem desenvolvido se, através da sua análise, se compreender a visão e a estratégia de uma organização.

5.2 – As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*

Como já foi referido anteriormente, o BSC assenta na visão global da estratégia das organizações, apoiada em quatro perspectivas – financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento – nas quais são fixados objectivos e indicadores que devem funcionar de forma integrada, estabelecendo entre si, relações de causa e efeito entre todas as perspectivas. Qualquer falha de funcionamento, derivada de qualquer objectivo não atingidos numa das perspectivas originará falhas de eficiência noutra ou noutras

perspectivas, desequilibrando o BSC e provocando desvios no percurso estratégico, no cumprimento da missão e da visão da organização (Pinto, 2005, p. 40).

No entanto e apesar de Kaplan e Norton, conforme referem Gomes et al (2007, p. 82) basearem o BSC nestas quatro perspectivas, também referem que estas perspectivas são apenas um modelo e não existe qualquer obrigatoriedade de o adoptar tal como é, podendo ser acrescentada uma ou mais perspectivas, dependendo das circunstâncias ou estratégias a adoptar pela organização.

O facto de não ser imposto um modelo rígido, facilita a adaptabilidade do BSC a qualquer tipo de organização. O BSC tem a vantagem de se adaptar a outras relações de causa-efeito, cujo resultado pretendido pela organização poderá ser diferente da obtenção de lucro, como por exemplo a satisfação dos clientes.

Assim, como refere Cruz (2005, p. 83) o BSC é como um painel de instrumentos, com vários indicadores, que permite ter uma visão geral do desempenho da organização.

De acordo com a metodologia do BSC, a missão e a visão da organização precisam de ser traduzidas em objectivos e medidas que reflectam os interesses e as expectativas dos seus principais *stakeholders* e que possam ser agrupadas nas quatro perspectivas já mencionadas.

Conforme refere Pinto (2007, p. 40), a perspectiva financeira diz respeito a indicadores financeiros, que transmitem e traduzem os resultados das acções e decisões já tomadas. As outras perspectivas permitem que a organização possa planear o seu horizonte de longo prazo.

5.2.1 – A Perspectiva Financeira

Tal como já foi referido a perspectiva financeira é baseada essencialmente em indicadores financeiros e está intimamente ligada com os interesses dos accionistas. Segundo Gomes *et al* (2007, p. 84) tem como objectivo responder às expectativas dos accionistas. É certo que as preocupações dos accionistas são principalmente de natureza financeira, mais concretamente, de uma expectativa de obtenção de lucro, produtividade e rentabilidade. No sector privado estes são os objectivos de maior importância, razão

pela qual a perspectiva financeira é colocada no topo do BSC, traduzindo os resultados do comportamento e da performance integrada nas outras três perspectivas. Giollo (2002), Figueiredo (2002) e Rocha (2000), citados por Gomes *et al* (2007, p. 84) descrevem que as medidas e objectivos financeiros têm um papel duplo, ou seja, devem definir a actuação financeira que se espera para a estratégia e servir como objectivos e medidas finais de todas as outras perspectivas do BSC.

Conforme refere Pinto (2007, p. 41)) um dos erros frequentes é a falta de articulação entre as metas financeiras com outras variáveis não financeiras também envolvidas na estratégia. Um dos principais objectivos do BSC é o de eliminar essa falha, articulando os objectivos e indicadores financeiros com outras metas baseadas em valores intangíveis, não menos importantes para a obtenção do resultado final de natureza financeira. Pinto refere que essa articulação é efectuada através das relações de causa-efeito, uma das mais importantes características do BSC.

5.2.2 – A Perspectiva Clientes

Até há bem pouco tempo, as empresas concentravam os seus esforços essencialmente nas suas capacidades internas de produção, no entanto, hoje em dia há uma tendência para se virarem principalmente para o exterior, para os clientes. Os clientes estão cada vez mais exigentes e a satisfação das suas necessidades passou a ser uma prioridade, tornando-se evidente que só assim é possível atrair e reter clientes, sendo a única forma de sustentar a rentabilidade da empresa a longo prazo.

No entanto, é necessário saber quem são os clientes. Os clientes de hoje poderão não ser os clientes que as organizações pretendem ter no futuro. De igual forma, as preferências dos clientes vão mudando, os produtos e serviços que hoje preferem, poderão não ser os mesmos no futuro. Assim as organizações devem estar sempre atentas as exigências dos clientes, devem estar atentas ao que os seus clientes valorizam.

Conforme refere Pinto (2007, p. 42), o conceito de valor é hoje constantemente utilizado nas organizações privadas e públicas, mas não tem o mesmo significado para todos. Assim, Pinto define valor como “o resultado emocional, físico ou simbólico obtido por um cliente (pessoa ou organização) a partir da compra de um produto ou serviço por

determinado preço”. O valor de um produto para determinado segmento de clientes poderá não ser o mesmo para um segmento de clientes diferente. Assim a organização deve determinar quais os melhores segmentos de mercado e de clientes onde deverá actuar para lhe proporcionar melhores resultados.

Assim, os indicadores habitualmente utilizados na perspectiva dos clientes relacionam-se com a satisfação, retenção, captação, fidelização e rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para mercados ou segmentos específicos. Hoje em dia, conforme refere Pinto (2007, p. 43) existe um leque tão variado de escolhas e forma de relacionamento entre clientes e organizações fornecedoras de bens e serviços que originou a que a gestão de clientes se transformasse na dimensão mais importante da estratégia.

5.2.3 – A Perspectiva Processos Internos

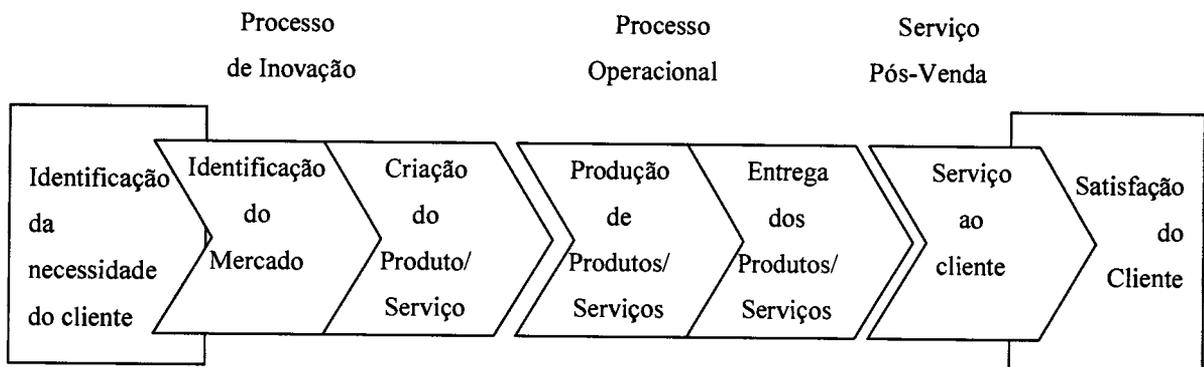
As medidas baseadas nos clientes devem ser traduzidas em medidas relativas a processos internos que possam ser melhorados para satisfazer as suas expectativas, uma vez que o desempenho da empresa perante os clientes é determinado pelos processos, decisões e acções desenvolvidas no seu interior. Os indicadores para a perspectiva dos processos internos devem portanto derivar dos processos de negócio com maior impacte na satisfação dos clientes (Cruz, 2005, p. 85).

Assim, conforme refere Pinto (2007, p. 44) “todas as organizações têm procedimentos, culturas e processos internos que constituem a sua cadeia de valor específica”. É esse conjunto de processos que constitui a fonte das suas vantagens competitivas, que a capacitam para oferecer valor aos seus clientes e permitem satisfazer as expectativas dos seus accionistas proporcionando-lhes retornos financeiros.

Segundo Kaplan e Norton (1997) citados por Gomes *et al* (2007, p. 94), na construção do BSC é essencial que as organizações se centrem na cadeia de valor dos processos internos que se inicia com o processo de inovação, passa pelos processos operativos e acaba com o serviço pós-venda.

Apesar do conjunto de actividades de criação de valor ser específico de cada negócio, Kaplan e Norton apresentam um modelo genérico de cadeia de valor (Figura 6), que todas as empresas podem adoptar na perspectiva dos processos internos do BSC.

Figura 6 – Modelo da Cadeia de valor



Fonte: Kaplan e Norton (1997) por Gomes et al (2007, p. 95)

Este modelo baseia-se em três processos essenciais: o processo de inovação, o processo operacional e o processo de serviço pós-venda.

O processo de inovação é definido por Betancourt (1999) e Figueiredo (2002) citados por Gomes *et al* (2007, p. 95) como o processo de pesquisa das necessidades emergentes e latentes dos clientes como forma de criação de produtos e serviços para as satisfazer. Nesta fase é extremamente importante ser eficaz e eficiente no processo de inovação, de forma a desenvolver novos produtos e serviços que permitam chegar a novos mercados e clientes, satisfazendo as suas necessidades.

O processo operacional começa com a encomenda do cliente e termina com a entrega do produto ou serviço. Segundo Figueiredo (2002), citado por Gomes *et al* (*op.cit.*, p. 97) este processo representa o ciclo curto na cadeia de valor das organizações. Nesta fase, torna-se importante assegurar que as entregas aos clientes sejam efectuadas nos prazos acordados, de forma eficiente e consistente.

O processo de serviço pós-venda inclui, tal como referem Rocha (2002) e Ramos e Gomes e Gonçalves (2002) citados por Gomes *et al* (*op. cit.*, p. 98), as actividades de garantia e reparação, tratamento dos produtos defeituosos e devoluções bem como todo o processo de pagamento.

5.2.4 – A Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Conforme referem Gomes *et al* (2007, p. 98) e de acordo com Headley (1998), Quinlivan (2000), Niven (2003) e Davis e Albright (2004) esta perspectiva tem como função principal o cumprimento de objectivos que permitam atingir os parâmetros definidos para as restantes perspectivas do BSC. Esta perspectiva deverá medir a capacidade da organização para se adaptar às constantes mudanças no meio ambiente, economia e tecnologia.

Segundo Pinto (2007, p. 44) esta perspectiva inclui um conjunto de valores intangíveis como o capital humano, capital informação e capital organizacional. Esta perspectiva situa-se na base do BSC e estabelece relações importantes de causa-efeito com as outras perspectivas, influenciando desta forma o sucesso final da perspectiva de topo, no caso do sector privado, perspectiva financeira. Pinto refere que nesta perspectiva, os indicadores geralmente utilizados para medir a performance são: satisfação, retenção dos trabalhadores, horas de formação, competências adquiridas, trabalho em equipa, sugestões para novos produtos ou serviços, performance dos sistemas de informação, motivação, capacidades de liderança. Ou seja, o BSC realça que para além de ser importante investir em equipamentos, investigação e desenvolvimento, as empresas devem investir também e sobretudo em pessoal, sistemas e procedimentos se quiserem alcançar objectivos ambiciosos de crescimento financeiro a longo prazo, conforme referem Kaplan e Norton (1997), citados por Gomes *et al* (2007, p. 100).

Segundo Dávila (1999) e Giollo (2002), citados por Gomes *et al* (op. cit., 99) consideram que a capacidade do pessoal, dos sistemas e processos das organizações é fundamental para o seu sucesso. Nas organizações de hoje, os funcionários são vistos como um factor importante para o sucesso e desenvolvimento sustentado.

Os objectivos das outras três perspectivas do BSC normalmente revelam divergências entre as capacidades existentes dos trabalhadores, as capacidades dos sistemas de informação utilizados e os procedimentos utilizados na empresa, relativamente ao que seria necessário para alcançar os objectivos definidos. De forma a evitar essas divergências é necessário investir na formação e qualificação dos trabalhadores, na melhoria dos sistemas de informação e adaptar os procedimentos da empresa com esses objectivos. É esse o grande objectivo da perspectiva da aprendizagem e crescimento.

Conforme refere Pinto (2007, p. 48) “nunca a conhecida frase “as pessoas são o nosso capital mais valioso!” se tornou tão importante para gerir as organizações, como nos tempos actuais”.

5.3 – O *Balanced Scorecard* – Um sistema de gestão estratégica

Um sistema de gestão, como refere Cruz (2005, p. 23) recorrendo à definição dada pela norma ISO 9000:2000, pode ser definido como um conjunto de elementos inter-relacionados que permitem que a organização atinja os seus objectivos com eficácia e eficiência. Assim, conforme refere, a implementação de um sistema de gestão tem a ver com a mudança, com a promoção, com a orientação, ou seja, com a transformação da organização para que possa evoluir do estado em que se encontra hoje para aquilo que pretende ser no futuro.

A implementação ou reformulação de um sistema de gestão permite que uma organização se concentre no fundamental para conseguir realizar ou maximizar o seu potencial. Para tal é necessário definir o propósito que justifica a existência da organização – a missão.

A missão, conforme salienta Cruz (2005, p. 36), clarifica o propósito da organização ou a razão de ser da sua existência, ou seja a missão é o que explica porque é que a empresa existe. Embora estabeleça princípios orientadores à volta dos quais a organização se mantém alinhada, não tem um objectivo concreto que venha a ser atingido.

Segundo Pinto (2007, p. 57) a missão é o ponto de partida para a estratégia e para ser realmente eficaz deve reunir um conjunto de características:

- Ser concisa e orientada para metas;
- Ter um forte conteúdo emocional;
- Traduzir as acções da organização;
- Definir o objectivo tangível da organização;

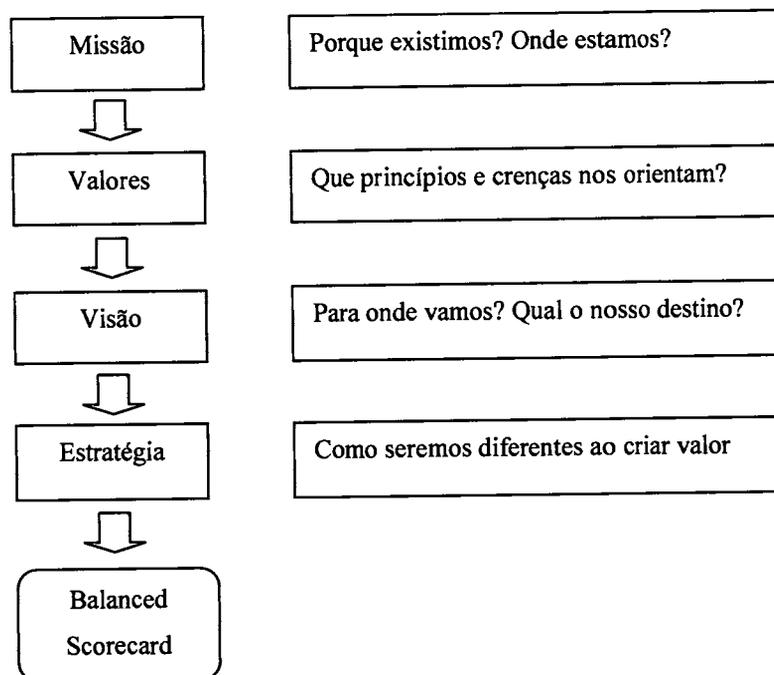
- Declarar um propósito a atingir, envolvendo conjuntamente a organização e todos os seus *stakeholders*.

Para além da missão e não menos importante são os valores que, conforme refere Pinto (*op.cit.*, p. 58) devem estar interligados com a missão e representam as crenças, profundamente enraizadas na organização, evidenciadas nos comportamentos diários dos empregados e constituem uma proclamação pública acerca do que a organização espera dos seus colaboradores. A comunicação, o respeito, a integridade, a responsabilidade, a transparência, a dedicação, a excelência, o desenvolvimento profissional e o equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar são exemplos de valores.

A visão é também essencial na implementação do BSC e descreve a direcção para a qual a empresa caminha. A visão, ao contrário da missão é aquilo que se pretende atingir a médio/longo prazo, com metas concretas e mensuráveis.

Pinto (*op. cit.*, p. 56) refere que Kaplan e Norton identificaram a missão, os valores e a visão como os três pilares do BSC que, depois de uma sequência lógica, permitem que a organização inicie o seu processo de formulação das estratégias, a escolha prioridades e defina as metas que pretende atingir.

Figura 7 – Sequência do *Balanced Scorecard*



Fonte: Pinto (2007, p. 61)

O BSC é uma ferramenta estratégica. A estratégia constitui o ponto central à volta do qual funcionam as quatro perspectivas já referidas no ponto 5.2. Segundo Amat Salas e Dows (1998) citados por Gomes *et al* (2007, p. 106) a estratégia é o processo através do qual uma organização tenta obter uma posição competitiva de longo prazo.

Cruz (2005, p. 45) define estratégia como o caminho que uma organização decide percorrer para evoluir do estado em que se encontra no presente para onde quer estar no futuro. Conforme refere, a visão descreve a realidade futura para onde a organização pretende ir, a estratégia representa o caminho escolhido para realizar essa viagem, representa a opção, a escolha, a forma de concretizar a visão.

Porter, referido por Pinto (2007, p. 62) defende o posicionamento estratégico como uma forma de obter competitividade sustentável, ou seja uma organização deve realizar actividades diferentes dos seus concorrentes ou se forem idênticas deve fazê-las de forma diferente, de forma a atrair mais clientes.

“Ser diferente é a essência da competitividade estratégica. Significa escolher deliberadamente um conjunto de actividades a executar, por serem capazes de proporcionar um mix de valor único” (Cruz, 2005, p. 46)

A estratégia é portanto, como refere Cruz (2005, p. 48) “a arte de desenvolver ou empregar planos ou estratagemas para atingir um objectivo”

Se uma estratégia for bem formulada e eficazmente executada, conforme refere Pinto (2007, p. 63) permitirá identificar um conjunto de prioridades, para onde devem ser canalizados os recursos e energias.

Para Wheelen e Hunger (2002) referidos por Gomes *et al* (2007, p. 107) a gestão estratégica baseia-se em quatro elementos básicos:

- **Estudo do meio envolvente** – nesta fase deve ser analisado todo o tipo de informação, seja ela a nível interno ou externo, devem ser identificadas as ameaças e as oportunidades a nível externo bem como as forças e as fraquezas da organização a nível interno;
- **Formulação da estratégia** – com base nas forças e nas fraquezas, as organizações devem desenvolver planos de longo prazo que permitam ultrapassar as ameaças e

aproveitar as oportunidades. É nesta fase que a organização deve definir a missão e os planos de acção para atingir os objectivos;

- **Implementação da estratégia** – nesta fase a organização deve pôr as estratégias e os planos em acção, através de programas, orçamentos e procedimentos.
- **Avaliação e controlo** – É nesta fase que os resultados das actividades desenvolvidas são avaliadas e controladas de forma a poderem ser detectadas possíveis falhas e serem implementadas medidas de correcção.

O BSC deve transformar o objectivo e a estratégia de uma organização em objectivos e indicadores tangíveis. Segundo López Viñegla (2002), citado por Gomes *et al* (op.cit., p. 109) o BSC não é apenas um sistema de medição estratégica mas também um sistema de controlo e conforme referiram Kaplan e Norton (1997), o BSC deve ser utilizado pela organização para estabelecer e comunicar a estratégia e instruções, distribuir e aplicar recursos, definir os objectivos e instruções individuais, de equipa e de departamentos e proporcionar *feedback*.

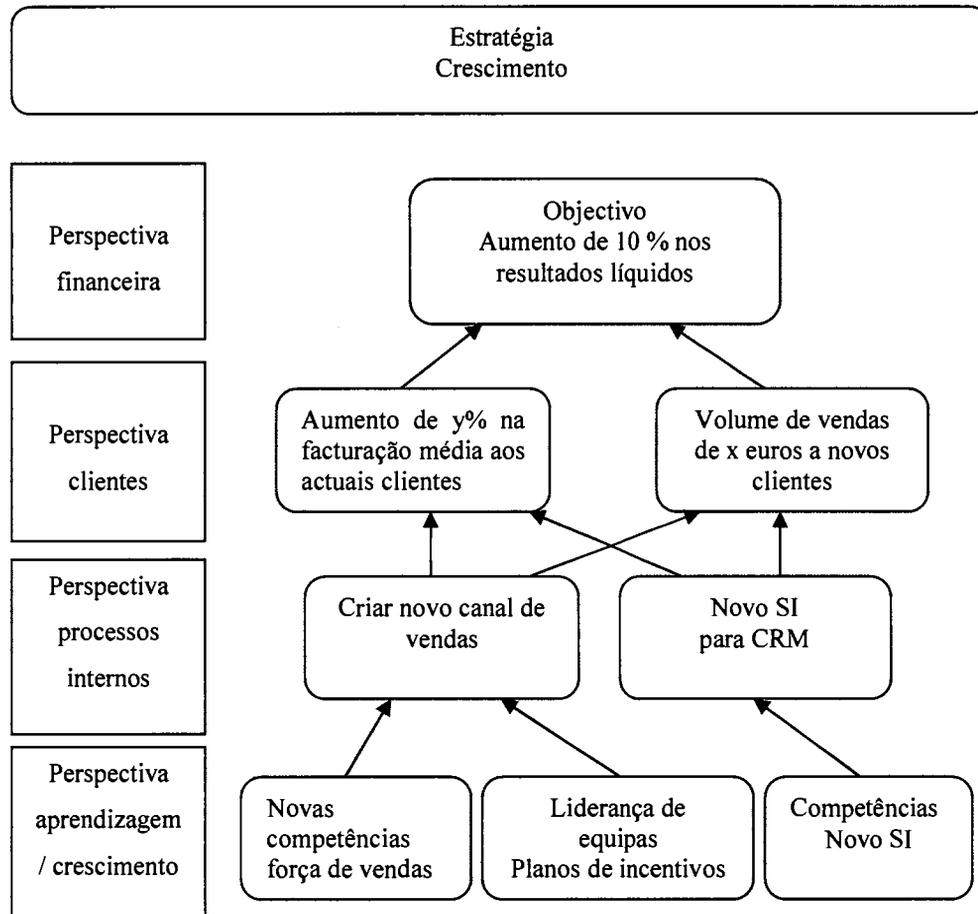
5.4 – O mapa estratégico

O BSC permite portanto descrever e comunicar a estratégia de forma coerente e clara. Para facilitar a descrição e aplicação da estratégia foi criado um quadro – o mapa estratégico.

Este mapa estratégico permite descrever toda a estratégia da organização utilizando as relações de causa-efeitos entre os objectivos para que possa ser medida e gerida.

Conforme refere Pinto (2007, p. 77) o mapa estratégico descreve o percurso da estratégia através das diferentes perspectivas do BSC. É a representação visual da estratégia, mostrando num gráfico (figura 8) como os objectivos das diferentes perspectivas se integram e combinam, através das relações de causa-efeitos, para descrever a estratégia.

Figura 8 – Mapa estratégico



Fonte: Pinto (2007, p. 77)

5.5 – Obstáculos na implementação da estratégia

As dificuldades em definir e implementar a estratégia podem constituir um obstáculo à implementação do BSC. Segundo Kaplan e Norton, o problema do insucesso e execução de estratégia não está na sua formulação mas na falta de capacidade e de mecanismos para a executar. Joyce (2000), citado por Gomes *et al* (2007, p. 111) refere que a mudança de cultura organizacional, a falta de conhecimento e de controlo da estratégia e a incapacidade dos gestores de topo imporem as suas decisões à organização, constituem problemas graves na execução da estratégia.

Niven (2003) citado por Pinto (2007, p. 65) refere que a revista *Fortune* realizou um estudo, em 1999, que mostra de cerca de 70% das falências de empresas se deve há má execução da estratégia e não à sua definição. Nesse estudo foram também identificadas

quatro grandes barreiras à execução da estratégia, barreiras essas, que se prendem com a visão estratégica, as pessoas, os recursos e a gestão.

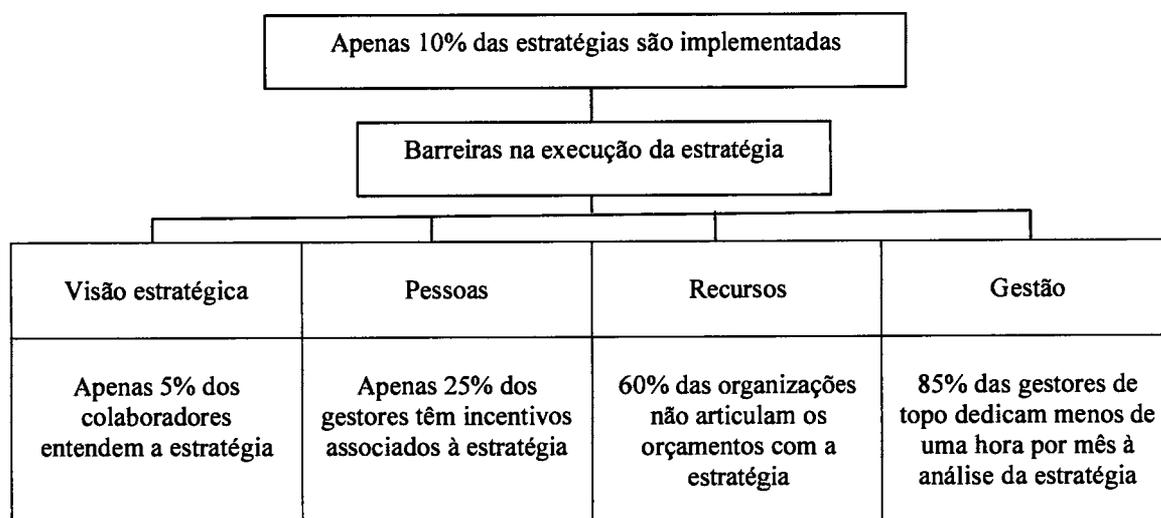
Tabela 5 – Barreiras na implementação da estratégia

Barreiras	Explicação
Visão estratégica	A falta de visão e de compreensão da estratégia. É fundamental perceber onde se pretende chegar e por onde se deve caminhar para que a execução permita alcançar os resultados definidos.
Pessoas	As pessoas podem constituir outra barreira devido aos planos de incentivos financeiros que podem levar à obtenção de resultados a curto prazo, sem haver uma visão a médio e longo prazo.
Recursos	Os recursos constituem a base de uma boa gestão. Assim, uma boa gestão dos mesmos requer uma ligação entre os orçamentos e a estratégia. O orçamento tem de estar relacionado com os objectivos estratégicos e com as prioridades em cada ano económico.
Gestão	Os gestores podem também constituir uma barreira à execução da estratégia quando não procuram informar, comunicar, discutir e debater a estratégia com todos os trabalhadores da organização, executando-a, por vezes, de acordo com interesses próprios.

Fonte: Gomes et al (2007, p. 112)

A figura seguinte representa as principais conclusões referidas por Niven (2003) que afirma que apenas 10% das organizações do sector privado implementam as suas estratégias com sucesso e refere o grau de dificuldades sentido em cada uma das barreiras identificadas anteriormente.

Figura 9 – Dificuldades na implementação da estratégia



Fonte: Adaptado de Pinto (2007, p. 65) e Gomes et al (2007, p. 113)

Para Kaplan e Norton, conforme refere Pinto (2007, p. 66) “a estratégia é um conjunto de hipóteses. A estratégia representa a deslocação (o caminho) da organização da situação actual para um futuro desejável, expresso na visão. Como esse futuro é desconhecido, (a organização nunca lá esteve) trata-se de algo inédito, repleto de incertezas, tanto a nível de ambiente externo – sociedade, mercado, clientes, competitividade – como a nível interno – recursos, competências, motivação. Estas incertezas constituem hipóteses que a estratégia irá testar, utilizando o *Balanced Scorecard*”.

6 – O Balanced Scorecard na Administração Pública

O BSC é actualmente uma das mais importantes ferramentas de gestão ao dispor das organizações e muito embora tivesse sido criado e desenvolvido a pensar nas empresas do sector privado, gradualmente começou a ser adaptado ao sector público. Face aos resultados obtidos no sector privado, estas organizações perceberam que o BSC poderia servir como uma ferramenta de gestão, sendo apenas necessário fazer algumas adaptações ao modelo original. Em 1996 começaram a surgir as primeiras tentativas de adaptação do modelo ao sector público, que ao longo do tempo tem sido progressivamente melhorado e cada vez mais utilizado em diferentes tipos de organizações do sector público.

Como o BSC nasceu no meio empresarial e tem sido desenvolvido em torno dessa realidade, não pode ser aplicado à realidade do sector público sem algumas adaptações. Assim e em consequência das diferenças em cada uma das suas perspectivas, a aplicação do BSC ao sector público surge ligeiramente diferente da que foi proposta para o sector privado.

Conforme refere Pinto (2007, p.153) a adaptação do BSC aos serviços públicos implicou a introdução de algumas alterações ao modelo original (figura 10), das quais se destacam as seguintes:

- **Missão** - surge como uma quinta perspectiva e aparece no topo do BSC, isto porque os serviços públicos são organizações totalmente orientadas para a missão;

- **Perspectiva clientes e *stakeholders*** – esta perspectiva surge logo a seguir à missão. Esta alteração está relacionada com o destaque que é dado à missão no sector público, ao enfoque que é dado ao cliente e na melhor forma de satisfazer as suas necessidades, de acordo com a missão da organização. É a perspectiva na qual se deverão reflectir os resultados finais previamente definidos na missão. No entanto, no sector público o conceito de cliente é bastante complexo, existe uma diversidade enorme de organizações e de grupos de cidadãos que interagem com os serviços, com interesses diferentes e participações, surgindo assim a perspectiva de “clientes e *stakeholders*”.

- **Perspectiva financeira e orçamento** – esta perspectiva assume uma posição diferente do sector privado, tendo em conta que apenas funciona como um recurso necessário que permite viabilizar a missão da organização, através dos seus orçamentos cada vez mais controlados e limitados, cujas receitas são essencialmente asseguradas através de imposto e cobranças de taxas;

- **Perspectiva aprendizagem e crescimento** – Tendo em conta que os serviços públicos são organizações especialmente focadas na missão, dependem fortemente das competências, motivação, dedicação e alinhamentos dos seus recursos humanos para atingir as metas fixadas, essencialmente objectivos sociais. O sector público, hoje em dia, não consegue ter sucesso sem recursos humanos competentes e motivados, com informação e tecnologias adequadas e num ambiente que incentive o desenvolvimento pessoal e organizacional. É este conjunto formado pelo capital humano, informação e clima organizacional, em conjunto com a utilização de forma eficiente dos recursos financeiros e através da execução eficaz dos processos-chave que constitui o “segredo” da criação de valor público para o cidadão e que está na origem da adaptação do BSC aos serviços públicos;

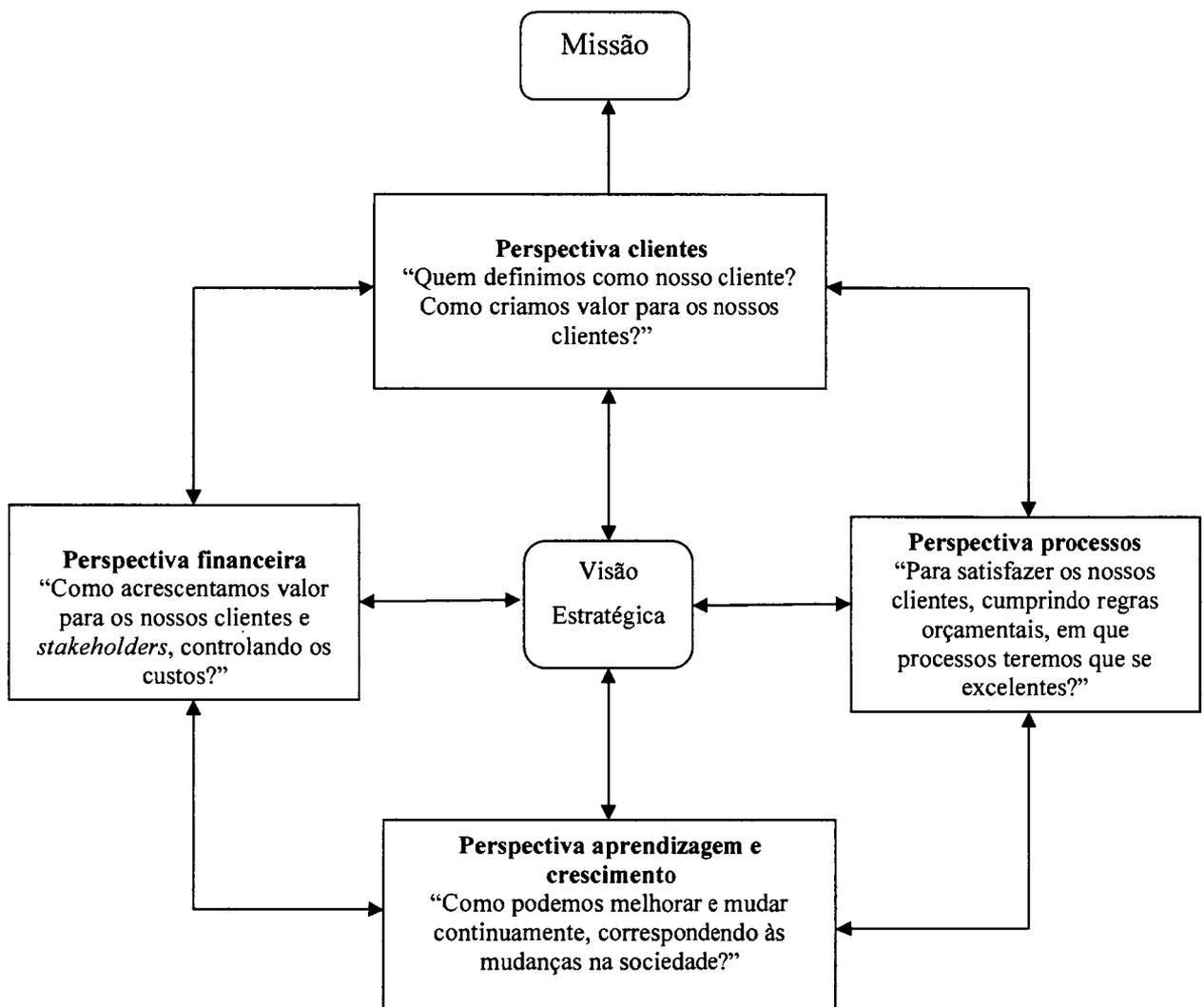
Processos internos – esta perspectiva deriva directamente dos objectivos definidos na perspectiva clientes, assim a questão será a de saber quais são os processos-chave em que se deve apostar de forma a criar valor para os clientes. Os serviços públicos, sejam eles de que natureza for, utilizam um conjunto de procedimentos, regras e circuitos internos, que representam os processos, através dos quais produzem bens e serviços que disponibilizam aos cidadãos e *stakeholders*. Nesta perspectiva é necessário definir quais são os processos que permitem obter melhorias nos resultados. A perspectiva dos processos internos representa o conjunto de actividades e acções desenvolvidas pelos

serviços, sendo portanto de grande importância a melhoria da eficiência e a qualidade dos processos.

Estratégia – continua posicionada no centro do modelo, isso porque o objectivo central do BSC é o de ajudar a traduzir a estratégia de uma acção, independentemente do tipo de organização onde se aplica. A estratégia são prioridades ou escolhas, é necessário determinar que projectos são mais importantes, até porque os recursos orçamentais são escassos.

Pinto (2007, p. 161) define estratégia como sendo “as escolhas que os serviços públicos fazem para criar valor público para a comunidade que servem”.

Figura 10 – *Balanced Scorecard* adaptado ao sector público



Fonte: Pinto (2007, p.154)

Uma das características fundamentais da filosofia do BSC é a existência e identificação de relações de causa-efeito entre as diferentes perspectivas, que se aplica em qualquer tipo de organização, seja ela privada ou pública. Se esta característica não for mantida, corre-se o risco de estar a implementar um sistema de medição, baseado em indicadores, mas que não descreve as hipóteses que fundamentam a estratégia e assim, não é o BSC que está a ser implementado.

Conforme refere Pedro (2004, p. 16) as perspectivas do BSC estão todas interligadas, não podem ser vistas de forma independentes e a ordem é relevante. São elas que mostram o desempenho e os resultados de toda a organização.

6.1 – As diferenças do BSC no sector privado e no sector público

Conforme já foi referido anteriormente, existem grandes diferenças entre um BSC aplicado a uma empresa ou a um serviço público. As perspectivas têm significados diferentes no sector privado e público como se referem no quadro seguinte.

Tabela 6 – Sector privado versus sector público

	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
Missão e estratégia	A Estratégia fica no topo do BSC. A estratégia refere-se globalmente às prioridades que se planeia seguir para a realização da missão.	A Estratégia fica no centro do BSC. A estratégia refere-se globalmente às prioridades que se planeia seguir para a realização da missão.
Perspectiva financeira	O desempenho financeiro constitui o fim em si mesmo. Visa a maximização do valor dos accionistas. Ocupa o topo da estrutura do BSC	O desempenho financeiro constitui um meio para alcançar o fim. Representa as restrições em que a organização opera e, por outro lado, os recursos disponíveis para atingir os fins.
Perspectiva clientes	Os clientes representam o principal meio para atingir o fim já que eles constituem a principal fonte de receita. Ocupam o segundo lugar na estrutura do BSC.	O cliente é um fim em si mesmo. Ocupa o topo da estrutura do BSC uma vez que é para os clientes e para a satisfação das suas necessidades que toda a AP está orientada.
Perspectiva processos internos	Os processos internos são também um meio para aumentar o valor dos clientes, mas com a finalidade de melhorar o desempenho financeiro.	Os processos internos estão orientados no sentido da criação de valor e da satisfação dos clientes. A eficiência operacional é determinada pelo alinhamento estratégico dos processos.
Perspectiva aprendizagem e crescimento	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a criação de valor e a melhoria do desempenho financeiro.	A aprendizagem e o crescimento determinam o aperfeiçoamento dos processos, a eficiência na utilização dos recursos financeiros e, conseqüentemente o aumento da satisfação dos clientes.

Fonte: Adaptado de Gomes et al (2007, p. 136) e Pedro (2004, p.16)

Como se pode verificar, o sector privado visa essencialmente a melhoria do desempenho financeiro, sempre como principal prioridade a obtenção de lucros enquanto o sector público tem como principal finalidade a satisfação dos clientes.

6.2 – Aplicabilidade do *Balanced Scorecard* à Administração Pública

“O sector público, tradicionalmente guiado pela imensidão de normas legais, está hoje pressionado pela escassez de recursos financeiros e colocado perante a necessidade de adoptar novos instrumentos de gestão” (Pedro, 2004, p. 19). Também o aumento da competitividade, o aumento das expectativas da sociedade, a rápida mudança tecnológica e a necessidade de sobrevivência exigem das organizações do sector público uma rápida capacidade de adaptação e utilização de novas fontes de financiamento. O BSC, com algumas adaptações, é certamente um modelo capaz de trazer inovação aos serviços públicos.

Niven (2003) citado por Gomes *et al* (2007, p. 126) refere três factores essenciais que justificam a aplicação do BSC na Administração Pública, nomeadamente: os escândalos financeiros e contabilísticos que se verificaram no final do século e que conduziu a uma maior responsabilização e transparência na actuação de qualquer organização; a escassez de meios financeiros para o processo de tomada de decisão; e à incapacidade de grande parte das organizações para executar eficazmente a sua estratégia.

Gomes *et al* (2007, p. 126) referem ainda que o BSC pode contribuir para a melhoria da eficácia, eficiência e da qualidade da AP, tendo em conta que conforme referem Kaplan e Norton (1997) o BSC potencia a razão principal da sua existência (servir os clientes e eleitores e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos eleitores, aos empregados e à sociedade em geral, dos resultados e dos indutores de actuação que permitirão alcançar os objectivos estratégicos.

Azúa (1998), citado por Gomes *et al* (2007, p.127) menciona algumas das vantagens da utilização do BSC na AP, nomeadamente:

- Favorece a transparência da gestão pública;
- Desenvolve-se uma cultura mais empreendedora;

- Permite equilibrar a gestão pública entre a acção de curto prazo e a gestão de longo prazo.

No entanto, de acordo com Pedro (2004, p. 20), antes de embarcar num projecto do tipo BSC, os decisores públicos devem compreender a complexidade do mesmo e colocarem-se algumas questões elementares:

- Estamos a satisfazer os nossos clientes?
- Os grupos de interesse (funcionários, gestão de topo, legisladores, fundadores e entidade de tutela de departamento em causa) estão satisfeitos e mostram estabilidade?
- Está a acontecer alguma alteração com a base dos nossos clientes? A estratégia global adoptada está a funcionar? As estratégias individuais estão alinhadas com a estratégia global?
- Somos eficientes? Estamos a ser eficazes em termos de quantidade e qualidade do serviço?
- Os grupos de interesse estão a contribuir com ideias construtivas?
- Estamos a desenvolver as competências necessárias para executar as estratégias que definimos?

O ponto de partida para a implementação do BSC no sector público é idêntico ao do sector privado, em qualquer tipo de organização é necessário identificar os conceitos de missão, valores e visão, também considerados os pilares do BSC.

O conceito de missão, no sector público tem uma importância muito maior do que no sector privado, tendo em conta que são organizações totalmente orientadas para a missão, razão pela qual surge no topo do modelo adaptado. A missão do sector público, normalmente vem definida em leis, onde também se enquadram as atribuições e competências dos diferentes serviços.

O conceito de visão também é fundamental na gestão de performance e do BSC. É a partir da visão que depois são definidas as prioridades, programas e projectos

estratégicos, que permitem que a organização rume para o futuro de sucesso que se deseja.

Para Pedro (2004, p. 16) o BSC não funciona como um ajustamento imediato a toda a organização e conforme sugerem alguns autores pode e deve ser aplicado em zonas seleccionadas que tenham alguns factores favoráveis para que o investimento organizacional tenha maior probabilidade de êxito, nomeadamente:

- Existência de uma missão ou estratégia para o departamento ou organização onde vai ser implementado;
- Apoio continuado dos grupos de interesse, designadamente empregados, clientes, gestão de topo, legisladores, fundadores e entidades de tutelo do departamento em causa;
- Necessidade absoluta do BSC para objectivos de controlo;
- Apoio da parte dos utilizadores ou da gestão nos níveis mais baixos;
- Vontade de avaliar a performance em determinada área;
- Disponibilidade de dados no departamento;
- Recursos financeiros e humanos suficientes e motivação.

6.3 – Dificuldades na implementação do BSC na Administração Pública

A aplicação do BSC exige rigor e disciplina qualquer que seja o tipo de organização e constitui um significativo processo de mudança, o que nem sempre é fácil, tendo em conta que o desempenho dos empregados e até dos próprios gestores fica “*sob vigilância*”.

É também essencial que exista vontade e decisão da gestão de topo para a implementação do projecto, o que na AP se torna difícil tendo em conta que as políticas são redefinidas com a frequência de alteração de governos eleitos democraticamente (Pedro, 2004, p. 19).

Assim, a ausência ou descontinuidade no suporte e liderança da gestão de topo têm sido uma das principais razões dos insucessos na implementação do BSC da AP, tendo em conta que as equipas de gestão e os líderes dos serviços públicos estão constantemente a mudar.

Horváth e Partners (2003) e Niven (2003) citados por Gomes *et al* (2007, p. 137) referem que a falta de uma cultura estratégica faz com que muitas organizações públicas tenham dificuldades em definir a sua missão.

Também a falta de definição de estratégia representa uma dificuldade na implementação do BSC. Conforme referem Gomes *et al* (2007, p. 137) é difícil encontrar instituições públicas que tenham uma estratégia relacionada com a liderança dos seus produtos ou serviços e com o relacionamento com o cliente.

É portanto essencial a definição clara da missão e das estratégias para se poder posteriormente definir indicadores que avaliem a forma como a organização está a actuar.

Não menos importante, é o investimento na formação dos recursos humanos porque a utilização do BSC vai permitir uma melhoria dos processos internos e a qualificação dos recursos humanos, no entanto dada a frequente escassez de verbas também se torna por vezes difícil ultrapassar esta dificuldade.

De um modo geral, Gomes *et al* (2007, p. 138) referem que as principais dificuldades na implementação do *Balanced Scorecard* na Administração Pública são as seguintes:

- A falta de recursos e de uma cultura estratégica na AP;
- A politização que caracteriza estas organizações;
- A reduzida participação dos cidadãos;
- As barreiras culturais;
- A necessidade de um sistema de informação altamente desenvolvido para suportar o BSC;
- A falta de apoio do executivo;

- A necessidade de se interligar o BSC com o sistema de recompensas dos trabalhadores;
- A elevada formação exigida; e
- A contínua mudança.

6.3.1 – Alguns casos de sucesso na implementação do BSC

Apesar das dificuldades referidas, já existem alguns casos de sucesso na implementação do BSC no sector público, apresentando-se seguidamente alguns exemplos a nível nacional:

i. Instituto de Gestão Financeira da Segurança Social

Segundo relata Pinto (2007, p. 225) a aplicação do BSC no IGFSS teve início em 2005 e teve a sua implementação de forma gradual assegurando a sua progressiva integração com os modelos e instrumentos de gestão já existentes. A adopção surgiu, numa primeira fase, no planeamento das actividades para 2006 e mais tarde como sistema de gestão estratégica, no planeamento da actividade para 2007.

O modelo de Kaplan e Norton foi adoptado respeitando a terminologia dos objectivos (intenção), indicadores (medição), metas (quantificação) e iniciativas (acção). O BSC foi ainda alinhado com o Sistema de Gestão da Qualidade, na definição de cada processo, tendo então sido tomado em conta duas categorias distintas de indicadores:

- Indicadores de Eficiência que avaliam a eficiência do processo, medindo o desempenho das suas fases intermédias;
- Indicadores de Eficácia que avaliam o resultado final do processo, cuja melhoria resulta da melhoria dos indicadores de eficiência.

Um dos factores para o sucesso da adopção do BSC, foi o empenho e patrocínio da gestão de topo do Instituto que deu o seu apoio de forma inesgotável.

Segundo o site da Quidgest (www.quidgest.pt), com o BSC, o IGFSS construiu inicialmente um BSC corporativo com quatro temas estratégicos, coincidentes com as suas áreas de negócio.

Seguidamente, alargou a metodologia aos processos de suporte, construindo mapas estratégicos para cada um dos processos que integram o Sistema de Gestão da Qualidade.

Com o projecto de implementação do BSC, o IGFSS conseguiu alcançar alguns benefícios, nomeadamente:

- Clarificar a visão, os objectivos e a estratégia do Instituto;
- Dinamizar a comunicação entre as diversas estruturas do IGFSS que, em tempo real, acedem à mesma base de dados;
- Alinhar todos os colaboradores na estratégia da organização;
- Acesso imediato a uma visão geral do desempenho do IGFSS, a partir de gráficos e relatórios dinâmicos;
- Análises detalhadas das causas e efeitos das medidas tomadas, o que permite o planeamento correcto de acções e a afectação dos recursos aos processos mais críticos;
- Monitorização das responsabilidades e dos resultados das acções individuais de cada colaborador e de cada área;
- Apuramento rápido da informação a enviar ao Secretário de Estado da Segurança Social.

ii. Polícia Municipal de Matosinhos

A Polícia Municipal de Matosinhos, de forma a melhorar a execução e a comunicação da estratégia e a avaliação de desempenho, desenvolveu, em 2005, um sistema de avaliação de desempenho com base no modelo do BSC desenvolvido por Kaplan e Norton, onde, conforme refere Gomes *et al* (2007, p. 166), a missão organizacional e a perspectiva dos clientes ocupam o topo da estrutura, seguida pela perspectiva dos processos internos, inovação e aprendizagem e por fim, a perspectiva das finanças.

Segundo Gomes et al (*op. cit.*, p. 166), a estrutura do BSC está definida e articulada no sentido de prosseguir a missão da instituição. A perspectiva dos clientes é a que aparece na primeira posição tendo em conta a importância da satisfação da comunidade. Para cada uma das perspectivas do BSC, com base na visão e nos objectivos estratégicos, foram definidos objectivos de curto prazo a atingir, os indicadores mais adequados para cada um deles, as metas sugeridas para medir o desempenho e ainda as iniciativas a desenvolver para a concretização dos objectivos.

A implementação do BSC ainda está em processo de implementação mas já teve um impacto positivo na avaliação de desempenho do serviço, tornando-se um instrumento fundamental na aplicação do SIADAP.

iii. NAV – Empresa Pública de Navegação Aérea de Portugal

Segundo o site da Novabase (www.novabase.pt), a Empresa Pública de Navegação Aérea de Portugal – NAV foi uma das primeiras empresas a implementar o método do BSC em Portugal.

A solução que foi implementada disponibiliza informação operacional e financeira de qualidade, organizando-a de forma orientada à visão de negócio do gestor, com recurso a capacidades sofisticadas de exploração de informação, libertando os colaboradores da empresa para tarefas de maior valor acrescentado.

As vantagens da implementação do BSC resultaram numa melhoria da rapidez, do formato e da qualidade da informação de gestão e ainda no reforço do alinhamento da actividade operacional à estratégia da empresa. Foi ainda possível uma melhor integração com o Sistema de Gestão da Qualidade, bem como uma melhoria da capacidade de optimização do funcionamento na organização.

Segundo a NAV, “a metodologia BSC tornou possível melhorar as condições do processo de *reporting* interno. A solução tecnológica adoptada garantiu informação atempada para o processo de decisão e uma conseqüente melhoria da qualidade. Permitiu ainda flexibilizar a utilização e a disponibilização do *reporting* de gestão, assegurando simultaneamente a diminuição do investimento em manutenção”.

6.4– Processos internos no sector público

Pedro (2004, p. 20) define processo como um conjunto de actividades estruturadas para produzir um determinado *output* para um cliente ou mercado. Assim as organizações devem avaliar o próprio processo em todas as suas dimensões, recursos, acções e resultados.

Um processo é uma organização específica de actividades através do tempo e do espaço, com um início, um fim, com *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Assim, uma organização não pode ser alinhada em direcção a um objectivo estratégico se não tiverem sido alinhados os processos nessa mesma direcção.

Conforme refere, a perspectiva dos processos do BSC aplicada à AP implica uma visão organizada e interactiva que cruza horizontalmente o negócio e todos os serviços públicos fazendo cair a lógica de autogestão e independência funcional dos serviços públicos.

Esta visão implica ainda que o próprio cliente tenha uma palavra a dizer sobre a formação do processo para que se sinta satisfeito com os resultados obtidos.

A implementação do BSC pressupõe uma visão de processo e uma orientação para o cliente e só se pode aperfeiçoar uma organização se conseguirmos identificar os pontos fracos e só se consegue encontrar esses pontos se soubermos exactamente como funcionam os processos para poder compará-los com uma situação ideal ou real de forma a melhorá-los.

Como refere Pedro (2004, p. 20) só se pode inovar depois de compreender onde estamos e para onde queremos ir e inovar os processos pode ser um papel essencial porque obriga a organização a redesenhar os serviços, questionando a sua utilidade.

Uma organização convenientemente estruturada é um conjunto de processos orientados e articulados para obter um fim associado aos interesses do cliente – a sua satisfação.

7 – Contributos do estudo para o projecto

A Reforma da Administração Pública está na ordem do dia, no entanto, e apesar de algumas melhorias a nível dos serviços prestados, continuam a verificar-se muitos problemas no funcionamento da Administração Pública, nomeadamente falhas a nível de qualidade e de eficiência do serviço prestado, demasiada burocracia, dificuldades no acesso à informação e demasiada lentidão na obtenção de documentos.

Cada vez mais os cidadãos exigem serviços prestados com maior eficiência e qualidade e de fácil acessibilidade, exigências que levam à necessidade de criação de informação relativa a índice de eficiência, eficácia e economia dos serviços prestados.

Assim é necessário recorrer a instrumentos que permitam definir objectivos, medir resultados e avaliar desempenhos. Só assim se poderá avaliar se os serviços públicos estão a cumprir com eficiência aquilo a que se propõem.

Este estudo demonstra que existem várias ferramentas e modelos que permitem melhorar a qualidade dos serviços públicos, nomeadamente a EFQM ou a CAF.

Além destes modelos existe ainda o BSC que se revela um instrumento capaz de medir a performance dos serviços públicos de forma a produzir informação relevante e objectiva sobre a performance das organizações, programas e políticas públicas, que pode ser usada para melhorar a gestão e a tomada de decisão, contribuindo assim para a melhoria global da performance, dos resultados e da transparência (Pinto; 2007; p. 102).

Tendo em conta que a implementação do BSC pressupõe uma visão de processo e uma orientação para o cliente que só se pode aperfeiçoar se soubermos exactamente como funcionam os processos, este estudo contribuiu para a elaboração deste projecto, uma vez que se pretende elaborar um Manual de Procedimentos, com vista à uniformização de procedimentos, desburocratização dos processos e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Este trabalho de projecto tem ainda como objectivo preparar os serviços para uma possível implementação do BSC, pelo que é importante analisar até que ponto é exequível a utilização desta ferramenta. Isto é, pretende-se saber o grau de conhecimento que os funcionários tem acerca do BSC, até que ponto estão envolvidos na estratégia da organização e se estão realmente preparados para a mudança.

CAPÍTULO II – PROJECTO

1 – Justificação do projecto

Sempre nos habituamos a uma Administração Pública que, não tendo concorrência e com a garantia de verba atribuída pelo Orçamento de Estado, se acomodou a um modelo bastante burocrático e com uma gestão já há muito ultrapassada e desadequada para os dias de hoje.

A burocracia tem progressivamente deixado de constituir uma resposta adequada às exigências de eficiência, eficácia e economia dos serviços prestados, deixando assim de satisfazer as necessidades dos clientes cada vez mais exigentes.

O sector público tem vindo a sofrer grandes alterações nos últimos tempos. Este processo de mudança está a tornar-se cada vez mais evidente sobretudo devido ao envolvimento cada vez mais preocupado da sociedade.

A aproximação dos serviços às populações e a melhoria dos serviços prestados na administração pública também leva a que o sector público tenha de estar constantemente a alterar a sua forma de agir.

Hoje em dia, com a globalização, a qualidade e a excelência são desafios que se colocam às organizações como forma de responder às crescentes solicitações de que são alvo, num ambiente em constante mudança.

A consciência da necessidade de aplicar conceitos modernos na gestão pública tem tido uma repercussão muito importante nos últimos anos. Aos poucos, as técnicas e ferramentas de gestão utilizadas no sector privado têm vindo a ser adoptadas pelo sector público.

A Reforma da Administração Pública está na ordem do dia e é inevitável, no entanto, não é fácil de implementar, não basta definir uma lista de objectivos, é necessário saber gerir essa mudança, envolvendo, acompanhando e orientando as pessoas durante o processo.

A Câmara Municipal de Tomar tem uma estrutura funcional bastante complexa e centralizada, onde existem diversas Divisões e Serviços hierarquizados de forma

piramidal e centralizados no Presidente. Esta centralização é diminuída na prática através da delegação de poderes actualmente distribuídos por três Vereadores da maioria e ainda em alguns Chefes de Divisão, nos termos previstos na Lei das Autarquias Locais.

A DATI tem a seu cargo um conjunto de serviços, nomeadamente o registo e encaminhamento de requerimentos, expediente geral, serviço de apoio às reuniões de Câmara com a elaboração das deliberações e actas, emissão de diversos tipos de certidões, serviço militar, licenças diversas, o serviço de taxas e licenças, o serviço de telefones, serviço de metrologia, o arquivo e ainda o Espaço Internet.

No conjunto dos serviços prestados pela DATI resulta evidente que o pilar de funcionamento desta Divisão prende-se essencialmente com o atendimento directo do público. Em consequência, o especial enfoque deste projecto reside na compilação de um conjunto de procedimentos uniformizados que visem garantir maior transparência, rigor e eficácia na missão a desenvolver e na sua mais-valia ao nível da satisfação do Múncipe/Utente, bem como avaliar o desempenho do serviço prestado.

Assim, o objectivo deste projecto consiste em elaborar um Manual de Procedimentos para a DATI da Câmara Municipal de Tomar, com vista à uniformização dos procedimentos, desburocratização dos processos e melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A elaboração deste Manual, em anexo, tem ainda como objectivo preparar para uma possível implementação do *Balanced Scorecard*, pelo que é importante analisar até que ponto é exequível a utilização desta ferramenta na DATI. Isto é, pretende-se saber o grau de conhecimento que os funcionários tem acerca do BSC, até que ponto estão envolvidos na estratégia da organização e se estão realmente preparados para a mudança.

Para fazer essa análise, foi elaborado um questionário e a sua análise será efectuada numa folha de cálculo Excel.

2 – Desenvolvimento e aplicação do questionário

O questionário foi distribuído pelo funcionário da DATI e tendo em conta que uma grande parte dos funcionários não estão familiarizados com o tema do estudo, tentou elaborar-se um questionário de resposta simples.

Assim, optou-se por elaborar questões de resposta fechada. Uma de resposta dicotómica, sim ou não, outras com respostas múltiplas, em que o inquirido assinala a resposta que melhor se adequar à sua situação.

Segundo Barañano (2004, p. 98), as questões de resposta fechada consistem em, depois de colocada uma questão, o inquirido ter uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, de entre as quais tem de indicar a que mais se aproxima da resposta que deseja dar. As questões fechadas têm a vantagem de facilitar a análise dos resultados, tendo em conta que todos os inquiridos utilizam a mesma nomenclatura nas suas respostas e o mesmo grau de pormenor nas suas decisões.

Na primeira parte do questionário pede-se a caracterização dos inquiridos (idade, sexo, habilitações académicas, categoria profissional e tempo de serviço na organização).

A segunda parte do questionário versa sobre o conhecimento e a aplicação do BSC na organização. Procura-se aferir sobre o nível de conhecimento acerca do BSC

Numa terceira parte os inquiridos são levados a responder se participam ou não nas tomadas de decisão, se conhecem os objectivos e a estratégia da empresa.

Numa quarta fase os inquiridos são questionados sobre a sua reacção face às mudanças.

Numa última fase, os inquiridos são ainda questionados sobre a importância da elaboração de um Manual de Procedimento uniformizando os procedimentos para ajudar na implementação da mudança.

Desta forma pretende-se avaliar o grau de conhecimento que os funcionários possuem sobre o BSC, até que ponto estão envolvidos na estratégia da Divisão e se estão realmente preparados para um possível mudança.

A escolha da estrutura do questionário foi feita com o intuito de que os objectivos do estudo fossem alcançados.

O questionário foi distribuído e recolhido no mesmo dia tendo em conta que são apenas doze funcionários.

2.1 – Análise e tratamento dos dados

O questionário foi distribuído a toda a população, pelo que não se colocam problemas de representatividade da amostra.

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento, tendo sido utilizado para esse efeito, como já foi referido anteriormente, a folha de cálculo do Excel.

2.1.1 – Caracterização da amostra

A população estudada foi constituída por 12 indivíduos a exercerem funções na Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação da Câmara Municipal de Tomar (Tabela 7).

Tabela 7 – Caracterização da amostra

Caracterização	N = 12
Idade [25-55]	
Média	40
Sexo %	
Masculino	58 %
Feminino	42%
Habilitações académicas	
< 9º Ano	0 %
9º Ano	8 %
< 12º Ano	0 %
12º Ano	50 %
Bacharelato	17 %
Licenciatura	25 %
Mestrado	0 %
Doutoramento	0 %
Categoria profissional	
Técnico Superior	8 %

Assistente Operacional	17 %
Assistente Técnico	67 %
Coordenador Técnico	8 %
Tempo de serviço na organização [0,5-37]	
Média	13,96

As idades dos indivíduos variam entre os 25 e os 55 anos, com uma média de idades de 40 anos, dos quais 58 % são do sexo masculino e 42 % do sexo feminino.

As habilitações académicas variam desde o 9º ano e a Licenciatura, dos quais 8 % detém o 9º ano, 50 % possuem o 12º ano, 17 % têm o Bacharelato e 25 % a Licenciatura.

Quanto a categoria profissional, a mesma varia entre Técnicos Superiores (8 %), Assistentes Operacionais (17 %), Assistentes Técnicos (67 %) e Coordenadores Técnicos (8 %).

O tempo de serviço na organização varia de 0,5 a 37 anos com uma média de tempo de serviço de 13,96 anos.

2.1.2 – Conhecimento e aplicação do BSC na organização

Relativamente ao conhecimento que os inquiridos possuem sobre o BSC, a maioria dos inquiridos (83 %) considera desconhecer esta ferramenta e dos que conhecem (17 %) revelam que nunca trabalharam com o BSC e assumem apenas ter ouvido falar do mesmo. (Tabela 8)

Tabela 8 – Conhecimento do BSC

Conhecimento do BSC	N = 12	%
Sim	2	17 %
Não	10	83 %
Como conhece o BSC	N = 2	%
Já trabalhou com o BSC	0	0 %
Já ouviu falar	2	100 %

2.1.3 – Envolvimento nas tomadas de decisões

Nas tabelas 9, 10 e 11 relacionadas com a participação nas tomadas de decisão e avaliação de resultados, apresentamos as respostas às questões 5, 6 e 7 do inquérito.

Quando observamos os resultados da tabela 9 e no que diz respeito ao primeiro item da questão 5, 25 % dos inquiridos admitem que nunca participam na definição dos objectivos estratégicos a atingir; 67 % referem que participaram algumas vezes e 8 % referem que participam frequentemente.

Quanto à definição de metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos, 17 % nunca participam nessas acções, 33 % participam algumas vezes e 50 % participam frequentemente.

75 % dos inquiridos revelam que nunca participam na avaliação dos resultados e impactos alcançados, 8 % revelam que participam algumas vezes e 17 % participam frequentemente.

Quanto ao trabalho de equipa, apenas 8 % dos inquiridos refere que nunca trabalham em equipa, enquanto 50 % trabalham algumas vezes e 42 % trabalham frequentemente em equipa.

Tabela 9 – Participação nas tomadas de decisão

Questão 5 - De que forma participa nas tomadas de decisões?	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Participa na definição dos objectivos estratégicos a atingir	25 %	67 %	8 %
Participa na definição de metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos	17 %	33 %	50 %
Participa na avaliação dos resultados e impactos alcançados	75 %	8 %	17 %
Desenvolve trabalhos de equipa	8 %	50 %	42 %

Relativamente à questão “Existe avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objectivos definidos” verificamos com a observação da Tabela 10, que a maioria dos indivíduos afirma não existir avaliação contínua (75%).

Tabela 10 – Avaliação contínua

Questão 6 – Existe avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objectivos definidos?	%
Sim	25 %
Não	75 %

Na Tabela 11 apresentamos os resultados da questão relativa à participação dos cidadãos na melhoria dos serviços prestados, nomeadamente através da recolha de sugestões. Verificamos que 75 % dos inquiridos afirmam que os cidadãos não são incentivados a participar enquanto 25 % acha que sim.

Tabela 11 – Participação dos cidadãos

Questão 7 – Os cidadãos são incentivados a participar na melhoria dos serviços prestados	%
Sim	25 %
Não	75 %

2.1.4 – Participação no processo de mudança

Na Tabela 12 apresentamos os resultados da questão 8 relativa à participação no processo de mudança.

Colocada a questão se costumam aceitar novos desafios, 33 % dos inquiridos referem que algumas vezes aceitam novos desafios enquanto 67 % aceitam frequentemente.

Relativamente à inovação 50 % dos inqueridos por vezes gosta de inovar enquanto que outros 50 % costumam inovar frequentemente.

Quanto à sugestão de melhorias só 33 % dos inquiridos costuma frequentemente sugerir melhorias enquanto 67 % apenas o faz algumas vezes.

Quanto a acções de formação, 75 % participam algumas vezes em acções de formação enquanto 25 % nunca participa nessas acções.

Tabela 12 – Participação no processo de mudança

Questão 8 - De que forma participa nas tomadas de decisões?	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Aceita novos desafios	0 %	33 %	67 %
Gosta de inovar	0%	50 %	50 %
Costuma sugerir melhorias	0 %	67 %	33 %
Participa em acções de Formação	25 %	75 %	0 %

2.1.5 – Importância da elaboração de um Manual de procedimentos

Na Tabela 13 apresentamos os resultados da questão relativa à importância da elaboração de um Manual de Procedimentos. A totalidade dos inquiridos concordam que a Elaboração de um Manual de Procedimento uniformizando os procedimentos e com a indicação dos objectivos a atingir será importante na implementação de uma mudança.

Tabela 13 – Elaboração de um Manual de Procedimentos

Elaboração de Manual de Procedimentos	%
Sim	100 %
Não	0 %

2.1.6 – Conclusões do questionário

Com este inquérito podemos concluir que os funcionários da DATI pertencem a uma faixa etária ainda jovem tendo em conta que apenas três dos funcionários ultrapassam os 50 anos de idade e que a média de idade se situa nos 40 anos, predominando o sexo masculino.

A maioria possui o 12º ano e pertencem à categoria de Assistente Técnico e trabalha há mais de 10 anos na Câmara Municipal de Tomar.

Relativamente ao conhecimento que possuem sobre o BSC, a maioria dos inquiridos não conhecem esta ferramenta e dos que conhecem, apenas ouviram falar da mesma.

No que respeita ao envolvimento dos funcionários nas tomadas de decisões, podemos verificar, pelas respostas que, à excepção do item relativo à participação na definição de metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos, os funcionários pouco participam nas tomadas de decisões.

Assim, os funcionários não estão informados nem envolvidos na estratégia da empresa, desconhecendo quais os objectivos que se pretendem atingir.

A maioria dos funcionários considera que não existe avaliação contínua, não sendo por isso possível verificar se os resultados estão a ser alcançados e da mesma forma será difícil melhorar os serviços.

Os cidadãos também não são chamados a participar na melhoria dos serviços prestados, não sendo incentivados a dar sugestões.

Face a um processo de mudança a maioria dos funcionários aceita novos desafios e até costuma sugerir melhorias. No entanto, existe uma falta de participação em acções de formação.

Aqui podemos verificar que existe um entrave ao processo de mudança, tendo em conta que os funcionários devem estar em constante formação, de forma a renovar os seus conhecimentos e se manterem actualizados, até porque a Administração Pública funciona com base em legislação que se encontra constantemente em alterações.

Relativamente à última questão, todos os funcionários consideram que a elaboração de um Manual de Procedimentos uniformizando os procedimentos e com a indicação dos objectivos a atingir será importante na implementação de uma mudança.

Em conclusão, podemos referir que apesar de os funcionários não estarem envolvidos nas tomadas de decisões da organização, estão dispostos a ajudar num possível processo de mudança.

Assim, tendo em conta que não é possível implementar o BSC de um dia para o outro, pretende-se elaborar um Manual de Procedimento como rampa de lançamento para uma possível mudança.

Este estudo sofre de algumas limitações tendo em conta que apenas foi analisada uma única Divisão da Câmara Municipal, quando esta possui várias e apenas foram inquiridos doze funcionários quando existem cerca de quatrocentos e cinquenta em toda a organização.

3 – Manual de Procedimentos

Conforme refere Azevedo (2007, p. 37) “todo o serviço público, para dar cumprimento eficaz à missão ou objectivo para que foi criado, necessita logicamente de encontrar, definir e implantar uma forma organizacional de funcionamento, sistematizando as suas acções e rotinas de trabalho para atingir os objectivos.” A gestão de processos poderá ser a solução para essa organização. Ele define processo como sendo “um conjunto de actividades inter-relacionadas ou que interagem que transformam *inputs* em *outputs*”.

Assim o atendimento ao público também pode ser considerado um processo já que o funcionário desenvolve um conjunto de actividades que interagem e que transformam entradas (pedidos dos clientes) em saídas (satisfação da necessidade do cliente).

Um processo é constituído por três elementos básicos: *inputs*, actividades e *output*. As actividades são o agente transformador de *inputs* em *outputs* (*ob. cit.*, p. 48).

Como refere Cruz (2006, p. 195) um processo é fluxo de actividades realizado para cumprir um propósito, uma finalidade. Os processos não são fins em si mesmos, têm de ter um propósito, uma motivação que enquadre, que molde e transcenda o pormenor das actividades que os constituem.

Assim, com o Manual de Procedimentos, pretende-se identificar os diversos processos existentes na DATI e identificar o conjunto de actividades que permitem passar de um pedido para a sua concretização.

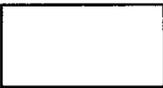
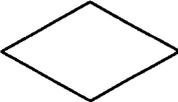
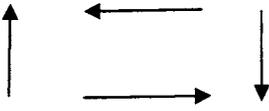
Tal como refere Cury (2000, p. 417) “os manuais são documentos elaborados dentro de uma empresa com a finalidade de uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de actividades”, no entanto, não existe um modelo de manual, porque cada empresa, possuindo características próprias, deve adoptar a solução que melhor se adapte às suas necessidades.

O manual de procedimentos tem como objectivo descrever as actividades que interessam aos diversos órgãos da empresa e explicar como devem ser desenvolvidas (Cury; 2000; p. 420).

As actividades podem ser representadas através de fluxogramas. Segundo Cruz (*ob. cit.*, p. 210) um fluxograma é uma representação gráfica da sequência de actividades que constituem um processo realizado para gerar determinado resultado. O fluxograma permite identificar a sequência de etapas para desempenhar um processo, identificar as relações entre etapas e identificar quando o processo passa de uma pessoa para outra.

Neste manual iremos adoptar alguns dos símbolos mais utilizados nos fluxogramas e que serão os seguintes:

Figura 11 – Símbolos utilizados em fluxogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Actividade do processo. Identifica operações ou tarefas
	Caixa de decisão, desvio, alternativa, sim/não
	Representa o trajecto do processo, das actividades e a seta indica o sentido

Fonte: Adaptado de Cruz (2006, p. 211) e Azevedo (2007, p. 51)

3.1 – Planificação do Manual de Procedimentos

Para poder reunir elementos para a elaboração deste Manual foi necessário proceder à identificação de cada processo junto de cada um dos serviços e à recolha de todos os tipos de assuntos da competência da Divisão.

Optou-se por recolher os procedimentos com maior impacto ao nível do atendimento ao público. Recolhida essa informação, foi elaborada uma lista onde constam alguns dos procedimentos tratados nesta Divisão, nomeadamente os constantes do quadro seguinte.

Tabela 14 – Listagem de procedimentos

Processo	Procedimento
Acampamentos ocasionais	Licença para acampamentos
Licença Higio-sanitária	Pedido de alvará para venda de pão
Alteração do relevo natural	Licença para plantação Licença para desmatação
Ascensores	Inspeção periódica às instalações Reinspeção às instalações Inspeção extraordinária
Espectáculo de natureza desportiva e de divertimentos públicos	Licença de arraiais, romarias e bailes Licença para provas desportiva
Horários	Emissão de horário de funcionamento Prorrogação de horário de funcionamento 2ª Via de horário de funcionamento
Recinto itinerante ou improvisado	Licença de recinto itinerante Licença de recinto improvisado
Ruído	Licença especial de ruído
Táxis	Licença para a actividade de transporte de táxi Pedido de substituição da licença Pedido de averbamento da licença
Caçadores	Pedido de exame de caçador Pedido de carta de caçador

	Pedido de 2ª via da carta de caçador
	Renovação da carta de caçador
Cemitérios	Pedido de transladação de ossadas
	Licença para colocação de campa
	Licença para colocação de grades
	Concessão de covato
	Concessão de gavetão
	Averbamento de alvará de cemitério
	Pedido de 2ª via de alvará
Ciclomotores	Licença de condução
	Renovação da licença de ciclomotor
	2ª via de licença de condução
	Troca da licença especial de condução
Máquinas de diversão	Pedido de registo
	Licença de exploração
	Pedido de alteração de local
Ocupação da via pública	Ocupação com toldos, passarelas, depósitos
	Ocupação com esplanadas
Publicidade	Licença de publicidade
	Licença de publicidade sonora
	Licença para distribuição de folhetos

Esta listagem apenas contempla os procedimentos que estejam directamente ligados ao atendimento do público. Além destes procedimentos existe um conjunto variado de assuntos administrativos e burocráticos que são tratados dentro da Divisão e que dizem respeito ao seu normal funcionamento e, por essa razão não estão incluídos no Manual.

A cada um dos procedimentos constantes da listagem foi atribuído um código para facilitar a sua identificação. Este código é constituído pelas iniciais do serviço responsável, seguido das iniciais do procedimento e depois de um número sequencial dentro de cada um dos procedimentos.

Seguidamente foi compilado um conjunto de legislação e de despachos internos relativos a cada um dos procedimentos, de forma a estudar a abordagem legal de cada assunto, nomeadamente ao nível da documentação necessária, a pareceres externos a solicitar e ainda a quem detém a competência para licenciar ou autorizar o procedimento.

3.2 – Estudo de cada um dos procedimentos

Recolhidos toda a informação e elementos necessários à elaboração do Manual, foi necessário estudar cada um dos procedimentos analisando a legislação respectiva e elaborando um modelo de procedimento que incluísse as tarefas dos funcionários do *front office* e do *back office*, devidamente relacionadas desde a entrada do documento até à resposta ao munícipe.

Assim para cada um dos procedimentos foi necessário analisar a legislação respectiva e de acordo com a mesma foi desenhado o trajecto do processo desde a sua entrada nos serviços até à sua decisão final.

Nestes termos e para cada um dos procedimentos foram adoptados os seguintes critérios:

- **Objectivo** – Designação do procedimento em si, em que consiste, qual o seu objectivo;
- **Enquadramento legal** – Qual a legislação ou regulamento respectivo;
- **Excepções** – Sempre que exista um procedimento que contenha excepções à regra, são aqui indicadas;
- **Documentação necessária** – Indicação dos documentos que devem ser apresentados pelo munícipe para a elaboração do processo;
- **Entidade competente** – Indicação da entidade competente para autorizar o processo;

- **Descrição do procedimento** – Descrição de todo o procedimento desde a entrada do requerimento nos serviços de atendimento ao público – *front office*, até à sua decisão final *back office*;
- **Fluxograma** – Descrição do procedimento em forma de esquema, tornando mais fácil a sua compreensão.

3.3 – Uniformização dos documentos

Seguidamente, depois de se verificar que não existia um modelo de requerimento uniforme e que cada um dos serviços adoptava um modelo diferente para cada um dos procedimentos, houve necessidade de elaborar um padrão uniforme que se adaptasse a cada procedimento. Assim, foram uniformizados todos os modelos de requerimentos dos serviços da Divisão melhorando a imagem identificativa do serviço de acordo com os padrões de imagem do próprio Município.

Optou-se por elaborar um modelo de requerimento onde apenas conste os dados estritamente necessários à sua instrução.

Assim, cada requerimento foi dividido em cinco partes distintas:

- **Requerente** – Identificação completa do munícipe;
- **Pedido** – Local onde o munícipe expõe o que pretende;
- **Anexos** – Indicação dos documentos que acompanham o requerimento;
- **Assinatura** – Assinatura do munícipe e data do requerimento;
- **Área a preencher pelos serviços** – Neste local são registadas as informações internas necessárias ao bom andamento do processo.

A cada requerimento foi também atribuído um código de acordo com o código já estabelecido para cada um dos procedimentos. Este código foi atribuído de forma a facilitar a sua identificação com o respectivo procedimento.

O processo foi idêntico para cada um dos procedimentos excepto para aqueles que exigem modelos exclusivos da Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Figura 12 – Tipo de Requerimento

EXMO. SENHOR PRESIDENTE DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR	
ASSUNTO: LICENÇA DE REALIZAÇÃO DE ACAMPAMENTO OCASIONAL	
1. REQUERENTE	
Nome ^{a)} _____ Domicílio/Sede _____ Freguesia _____ Código Postal _____ Localidade _____ B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____ Contribuinte nº _____ Telefone _____ Na qualidade de _____ Contribuinte nº _____ <small>a) Preencher de forma legível e sem abreviaturas.</small>	
2. PEDIDO	
Venho requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 310/2002 de 18 de Dezembro, a concessão de licença para a realização de acampamento ocasional no seguinte local ^{a)} _____ durante o período de ^{b)} _____ <small>a) Indicar o local. b) Indicar o período de tempo pretendido.</small>	
3. ANEXOS	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI ^{a)} <input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte ^{a)} <input type="checkbox"/> Autorização expressa do proprietário do prédio <input type="checkbox"/> Outros _____ <small>a) As fotocópias serão autenticadas nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o titular da licença seja pessoa colectiva, as informações referem-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão.</small>	
Pode deferimento. Assinatura ^{a)} _____ Tomar ____/____/____ <small>a) Preencher de forma legível e sem abreviaturas.</small>	
A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO
EGLD/ACAM.01	ACAM.01

De igual modo e na perspectiva de melhorar a imagem da Divisão, também se procedeu à uniformização das licenças respectivas, para que a sua apresentação fosse idêntica para cada um dos procedimentos, exceptuando-se da mesma forma aquelas licenças que exigem modelos exclusivos da Imprensa Nacional Casa da Moeda.

Também às licenças foram atribuídos códigos de acordo com os já atribuídos anteriormente.

Figura 13 – Tipo de Licença


CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR
Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

ACTIVIDADE DE ACAMPAMENTO OCASIONAL

Licença nº _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos do Decreto-Lei nº 310/2002, de 18 de Dezembro, cumpridas que foram as formalidades legais e obtidos os pareceres favoráveis do Delegado de Saúde e da Guarda Nacional Republicana, concede a _____

com sede em _____
Freguesia de _____, Concelho de _____
do Distrito de _____, licença para a realização
de acampamento ocasional em _____
Freguesia de _____ no período de _____

Por ser verdade e para constar mandei emitir a presente licença, que por mim vai ser assinada e autenticada com o selo branco em uso nesta Câmara Municipal.

Data de emissão ____/____/____
Data de validade ____/____/____

O Vereador

EGLD/ACAM.01 L.I.C.ACAM

Depois de analisado cada um dos procedimentos e de uniformizados os documentos necessários a cada um deles, foi a vez de compilar todo o trabalho num só documento.

Assim, iniciou-se o Manual de Procedimentos fazendo uma breve introdução e de seguida procedeu-se a caracterização e definição dos objectivos da Divisão.

Depois procedeu-se à enumeração dos funcionários afectos à Divisão bem como a enumeração das competências delegadas e subdelegadas na Vereadora responsável pelos serviços.

Seguidamente apresenta-se um quadro com todos os procedimentos constantes do Manual, seguindo-se da descrição pormenorizada do seu percurso desde a entrada do requerimento nos serviços até a sua decisão final. Essa descrição é depois complementada com um esquema em forma de fluxograma.

Como anexos, o Manual contém os modelos de requerimentos e de licenças para cada um dos procedimentos.

Desta forma, podemos garantir um atendimento célere, uniforme e personalizado a cada munícipe, com menos possibilidade de erros de atendimento, tendo em conta que todos os funcionários estarão habilitados e com segurança a executar as suas tarefas, melhorando assim o atendimento ao público, e conseqüentemente a satisfação do mesmo.

4 – Conclusões e considerações finais

4.1 – Conclusões

Sabendo que não é fácil implementar uma mudança de um dia para o outro, definindo objectivos concretos e indicadores que permitam avaliar o grau de eficiência e eficácia do serviço, optou-se por preparar a mudança começando pela estruturação e uniformização de um conjunto de procedimentos directamente relacionados com o atendimento ao público indo de encontro aos seus interesses e satisfação. A estruturação desses procedimentos foi compilada num Manual de Procedimentos, anexo a este documento.

A elaboração deste Manual, para além das suas funções de uniformização de procedimentos visa também servir de Manual de Acolhimento para todos os novos funcionários que venham a integrar a DATI.

Neste Manual encontra-se a descrição de todos os procedimentos relacionados com assuntos relevantes no atendimento ao público, desde modelos de requerimentos a apresentar pelos munícipes, documentação necessária à instrução dos respectivos processos, procedimentos administrativos a ter em conta em cada processo, legislação que fundamenta cada assunto e ainda, a competência orgânica no despacho de cada processo, atenta a legislação e as delegações de competência que em cada momento foram as adequadas a cada caso.

Trata-se acima de tudo de um documento de utilidade prática diária essencial que só cumprirá o seu objectivo enquanto documento aberto à mudança. Por isso deverá, com a colaboração de todos os funcionários da Divisão, ser um documento sempre actualizado quando a realidade das circunstâncias, seja ela legislativa, seja ela para melhoria da qualidade do procedimento, assim o exigir.

Pretende-se com a elaboração deste manual eliminar informação paralela, reduzir o tempo de realização de tarefas e sobretudo normalizar os procedimentos mais comuns.

Atingidos estes objectivos pretende-se ainda reduzir os erros e as falhas de comunicação, aumentando assim a rapidez dos serviços prestados e melhorando os níveis de desempenho de todo o serviço.

Depois de melhorar a eficiência e a qualidade dos procedimentos poderão então ser definidos objectivos e indicadores que permitam medir a performance da organização, preparando-a assim para a implementação do *Balanced Scorecard*.

Como refere Pedro (2004, p. 20) só se pode inovar depois de compreender onde estamos e para onde queremos ir e inovar os processos pode ser um papel essencial porque obriga a organização a redesenhar os serviços, questionando a sua utilidade.

Tratando-se de um primeiro Manual e apesar do esforço de compilação de todas as situações de conformidade e não conformidade com a realidade dos serviços é natural que de futuro seja necessário alterar alguns dos procedimentos, sendo esta situação normal e a adequada a garantir a funcionalidade do documento em si.

4.2 – Limitações do estudo

Este estudo sofre de algumas limitações que poderão suscitar algumas dúvidas e críticas.

Uma das primeiras limitações do estudo prende-se com o facto do mesmo ter sido limitado a uma única Divisão da Câmara Municipal, não sendo possível avaliar o envolvimento geral dos funcionários. Seria interessante alargar este trabalho de projecto a toda a organização.

Outra das limitações incide sobre o facto de apenas terem sido ouvidos os funcionários quando também seria interessante ouvir a opinião dos gestores intermédios e de topo. O estudo também poderia ter sido alargado ao meio envolvente, nomeadamente aos municípios que utilizam os serviços da Câmara.

Outra, relaciona-se com a impossibilidade de testar o Manual de Procedimentos no tempo, não sendo possível avaliar a utilidade da sua implementação.

4.3 – Recomendações para investigações futuras

Quanto a estudo futuros, decorrido que fosse o tempo suficiente para se obterem resultados, seria interessante elaborar um trabalho semelhante ao realizado, a fim de podermos verificar a existência ou não de melhorias.

Verificadas melhorias, poderia ser então realizado um trabalho que permitisse avaliar a performance da organização de forma a analisar que modelo de *Balanced Scorecard* se poderia aplicar

Após aplicar o *Balanced Scorecard* seria também interessante fazer um estudo que permitisse avaliar o impacto da sua aplicação na Organização, este estudo permitiria verificar se os objectivos estratégicos são cumpridos.

BIBLIOGRAFIA

Livros e artigos

AMARAL, Diogo Freitas – **Curso de Direito Administrativa – Vol. I.** 3ª Ed. Coimbra: Edições Almedina, Lda., 2009 – ISBN: 978-972-40-2805-7

ARAÚJO, Joaquim Filipe – **Gestão Pública em Portugal – Mudança e Persistência Institucional.** Coimbra Quarteto Editora, 2002 – ISBN: 972-8717-21-0

AZEVEDO, Alfredo – **Administração Pública.** Maia: Grupo Editorial Vida Económica, 2007 – ISBN: 978-972-788-236-6

BARAÑANO, Ana Maria – **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à Realização de Trabalhos de Investigação.** Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2004 – ISBN: 972-618-312-X

BILHIM, João – **Ciência da Administração.** Lisboa: Universidade Aberta, 2000 – ISBN: 972-674-307-9

BILHIM, João – **Gestão Estratégica de Recursos Humanos.** 2ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006 – ISBN: 972-8726-71-6

BILHIM, João – **Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas.** 5ª Ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006 – ISBN: 978-972-8726-75-1

CALDEIRA, Jorge – **Implementação do Balanced Scorecard no Estado –** Coimbra: Edições Almedina, S. A., 2009 – ISBN: 978-972-40-3732-5

CAMARA, Pedro B; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente – **Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial.** 6ª Ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2005 – ISBN: 972-20-2023-4

CAPRICHIO, Lina e LOPES, Albino – **Gestão da Qualidade.** Lisboa: Editora RH, Lda., 2007 – ISBN: 978-972-8871-13-0

CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação.** Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2005 – ISBN: 972-618-354-5

CARVALHO, Elisabete Reis – **Reengenharia na Administração Pública – A Procura de Novos Modelos de Gestão**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001 – ISBN: 972-9229-94-5

CRUZ, Carlos Pereira – **Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial**. Porto: Vida Económica, 2006 – ISBN: 972-788-155-6

CURY, António – **Organização e Métodos – Uma Visão Holística**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000 – ISBN: 85-224-2639-2

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público – **Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2006**. 2007 – ISBN: 978-972-9120-73-2

DRAY, António – **O Desafio da Qualidade na Administração Pública**. Lisboa: Editorial Caminho, S.A., 1995 – ISBN: 972-21-1012-8

EFQM – **Os Conceitos Fundamentais da Excelência**. 2002 – ISBN: 90-5236-077-4

FARIA, Jorge Manuel Alves – **Liderança e Gestão Pública em Portugal – Características e Implicações no Desempenho Organizacional**. Universidade de Évora, 2005, Tese de Doutoramento.

GOMES, Agostinha Patrícia Silva; CARVALHO, João Baptista da Costa; RIBEIRO, Nuno Adriano Baptista e NOGUEIRA, Sónia Paula da Silva – **O *Balanced Scorecard* Aplicado à Administração Pública**. Lisboa: Publisher Team, 2007 – ISBN: 978-989-601-050-8

MARTINS, João Morais in **Forum 2000: A Gestão da Produtividade na Administração Pública**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1999 – ISBN 972-9229-65-1

MOREIRA, José Manuel – **Ética, Democracia e Estado**. 1ª Ed. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, 2002 – ISBN: 972-8500-79-3

NEVES, Arminda – **Gestão na Administração Pública**. Cascais: Editora Pergaminho, Lda., 2002 – ISBN: 972-711-376-1

NEVES, Maria José L. Castanheira – **Governo e Administração Local**. Coimbra: Coimbra Editora, Lda., 2004 – ISBN: 972-32-1248-X

OLIVEIRA, Otávio J. et al – **Gestão da Qualidade – Tópicos da Qualidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004 – ISBN 85-221-0386-0

PEDRO, José Maria – O Balanced Scorecard no Sector Público. Revista Informação e Informática nº 28, pp. 14-23, (2004). Disponível no sítio: <http://www.informatica.pt/o-instituto/resenha-historica/publicacoes/revista-informação-informatica/Revista28.pdf> (consulta realizada em 14-02-2009)

PEREIRA, Orlindo G. – **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Lisboa: Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, 1999 – ISBN: 972-31-0835-6

PERETTI, Jean Marie – **Recursos Humanos**. 3ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2001 – ISBN: 972-618-257-3

PINTO, Francisco – **Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos**. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda., 2007 – ISBN: 978-972-618-459-1

RAMOS, José Nogueira Moreira in **Forum 2002: Melhor Gestão para uma Melhor Administração**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2003 – ISBN 972-8726-18-X

REGO, Arménio; PINA E CUNHA, Miguel – **A Essência da Liderança – Mudança – Resultados – Integridade**. 2ª Ed. Lisboa: Editora RH, Lda., 2004 – ISBN: 972-98823-6-3

ROCHA, J.A. Oliveira – **Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos**. Lisboa: Escolar Editora, 2006 – ISBN: 972-592-197-6

ROCHA, J.A. Oliveira – **Gestão Pública e Modernização Administrativa**. Maia: INA – Instituto Nacional de Administração, 2001 – ISBN: 972-9222-26-6

SOUSA, Maria José; DUARTE, Teresa; SANCHES, Pedro Gomes e GOMES, Jorge – **Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas**. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda., 2006 – ISBN: 972-757-441-6

Sites

www.dgaep.gov.pt – acedido em 4 de Março de 2009

http://www.unic.pt/images/stories/publicacoes/II_Plano_Accao_eGov.pdf - acedido em 28/02/2009

www.quidgest.pt – acedido em 29 de Agosto de 2009

www.novabase.pt – acedido em 29 de Agosto de 2009

Legislação

Constituição da República Portuguesa

Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de Novembro

Lei nº 169/99, de 18 de Setembro

Decreto-Lei nº 310/2002, de 18 de Dezembro

Regulamento Municipal sobre o Licenciamento das actividades previstas no DL 264/2002 e DL 310/2002

Decreto Regulamentar nº 2-A/2005, de 24 de Março

Decreto-Lei nº 139/89, de 28 de Abril

Postura Municipal sobre plantação ou alteração de revestimento florestal

Decreto-Lei nº 320/2002, de 28 de Dezembro

Decreto-Lei nº 48/96, de 15 de Maio

Portaria nº 153/96, de 15 de Maio

Regulamento Municipal dos períodos de abertura e funcionamento dos estabelecimentos de venda ao público e de prestação de serviços no Concelho de Tomar

Decreto-Lei nº 309/2002, de 16 de Dezembro

Decreto-Lei nº 292/2000, de 14 de Novembro

Decreto-Lei nº 251/98, de 11 de Agosto

Regulamento Municipal sobre organização e acesso ao mercado de prestação dos serviços de transportes de aluguer em automóveis ligeiros de passageiros

Decreto-Lei 286/86, de 6 de Setembro

Decreto-Lei nº 173/99, de 21 de Setembro

Decreto-Lei nº 227-B/2000, de 15 de Setembro

Regulamento Municipal dos Cemitérios

Decreto-Lei nº 209/98 de 15 de Julho

Código da Estrada

ANEXOS

ANEXO 1 - Questionário

QUESTIONÁRIO

Este questionário enquadra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão – Especialização em Recursos Humanos da Universidade de Évora. Os dados obtidos serão tratados confidencialmente e usados apenas para análise estatística. As respostas são de carácter anónimo, não sendo requerida qualquer identificação. Pretende-se a partir deste questionário saber o grau de conhecimento que os funcionários tem acerca do Balanced Scorecard (BSC), até que ponto estão envolvidos nas tomadas de decisões e se estão preparados para a mudança.

1 – Dados pessoais

Idade: _____ anos

Sexo: M F

2 – Habilitações académicas (assinale apenas o grau mais elevado).

< 9º Ano	<input type="checkbox"/>	Bacharelato	<input type="checkbox"/>
9º Ano	<input type="checkbox"/>	Licenciatura	<input type="checkbox"/>
< 12º Ano	<input type="checkbox"/>	Mestrado	<input type="checkbox"/>
12º Ano	<input type="checkbox"/>	Doutoramento	<input type="checkbox"/>

3 – Categoria profissional

Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Assistente Operacional	<input type="checkbox"/>
Assistente técnico	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>

4 – Tempo de serviço na organização: _____ anos

5 – Conhece a ferramenta Balanced Scorecard (BSC)?

SIM

NÃO

Se respondeu SIM, como conhece o BSC?

Já trabalhou com o BSC

Já ouviu falar

5 – Num processo de mudança é necessário informar, envolver e apoiar os membros da organização.

De que forma participa nas tomadas de decisões? (assinale com uma cruz):

	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Participa na definição dos objectivos estratégicos a atingir			
Participa na definição de metas, iniciativas e acções a desenvolver para atingir os objectivos definidos			
Participa na avaliação dos resultados e impactos alcançados			
Desenvolve trabalhos de equipa			

6 – Na Divisão onde trabalha, existe uma avaliação contínua entre os resultados alcançados e os objectivos definidos de forma a introduzir melhorias na prestação dos serviços aos cidadãos?

SIM

NÃO

7 – Os cidadãos são incentivados a participar na melhoria dos serviços prestados, nomeadamente através de recolhas de sugestões, por exemplo?

SIM

NÃO

8 – Qualquer processo de mudança enfrenta sempre resistência.

De que forma participa no processo de mudança? (assinale com uma cruz)

	Nunca	Algumas vezes	Frequentemente
Aceita novos desafios			
Gosta de inovar			
Costuma sugerir melhorias			
Participa em acções de formação			

9 – A elaboração de um Manual de Procedimento uniformizando os procedimentos e com a indicação dos objectivos a atingir será importante na implementação de uma mudança?

SIM

NÃO

Muito obrigado pela sua colaboração!

ANEXO 2 - Manual de Procedimientos



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

MANUAL DE PROCEDIMENTOS

2009

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

ÍNDICE

ÍNDICE	1
INTRODUÇÃO	3
CARACTERIZAÇÃO E OBJECTIVOS DA DIVISÃO	3
PESSOAL AFECTO À DIVISÃO.....	4
COMPETÊNCIAS DELEGADAS E SUBDELEGADAS	5
IDENTIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS.....	9
ACAMPAMENTOS OCASIONAIS	12
ALVARÁ SANITÁRIO.....	16
ALTERAÇÃO DO RELEVO NATURAL	20
ASCENSORES	24
ESPECTÁCULOS DESPORTIVOS E DE DIVERTIMENTO PÚBLICO.....	28
Provas desportivas:.....	28
Actividades em espaço público:	32
HORÁRIOS	36
Recinto itinerante:	39
Recinto improvisado:	42
LICENÇA ESPECIAL DE RUÍDO	46
ACTIVIDADE DE TRANSPORTE EM TÁXI.....	49
Atribuição de licença:.....	49
Substituição de licença:.....	52
Averbamento em licença:	55
LICENÇA DE CAÇA	58
Pedido de exame para obtenção de Carta de Caçador:.....	58

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	1
Data:	Data		

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

Concessão de Carta de Caçador:	60
LICENÇAS E EMISSÃO DE ALVARÁS RELATIVO A CEMITÉRIOS.....	62
Transladação de ossadas:.....	62
Pedido para colocação de grade ou campa:	66
Concessão de terrenos no cemitério:	70
Averbamento em alvará:	73
Concessão de segunda via de alvará:	77
LICENÇA DE CICLOMOTORES	81
Emissão de licença de condução de ciclomotores:.....	81
Substituição da licença especial de condução:	85
MÁQUINAS DE DIVERSÃO	89
Registo de máquinas de diversão:	89
Licença de exploração de máquinas de diversão:.....	93
Transferência do local de exploração:.....	97
OCUPAÇÃO DA VIA PÚBLICA	101
COLOCAÇÃO DE PUBLICIDADE	104
ANEXOS:.....	107
- MODELOS DE REQUERIMENTOS E RESPECTIVAS LICENÇAS	107

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

INTRODUÇÃO

De forma a contribuir para uma maior eficiência e eficácia dos serviços da Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação, tentou coligir-se neste Manual de Procedimentos que ora se apresenta, a definição de um conjunto de procedimentos uniformizados que constituirão uma mais-valia na imagem do serviço prestado ao público.

Para além da sua utilidade prática na uniformização de procedimentos, formulários e licenciamentos, é também importante como Manual para futuro acolhimento de novos funcionários ou rotatividade de funcionários dentro da Divisão que encontrarão no mesmo, uma ferramenta importante ao nível da segurança na disponibilização de informação aos Municípes.

CARACTERIZAÇÃO E OBJECTIVOS DA DIVISÃO

A Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação tem a seu cargo um conjunto de serviços, nomeadamente o registo e encaminhamento de requerimentos, expediente geral, serviço de apoio às reuniões de Câmara com a elaboração das deliberações e actas, emissão de diversos tipos de certidões, serviço militar, licenças diversas, o serviço de taxas e licenças, o serviço de telefones, arquivo e ainda o Espaço Internet.

No conjunto dos serviços prestados pela Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação resulta evidente que o pilar de funcionamento desta Divisão prende-se com o atendimento directo do público. Em consequência, o especial enfoque deste trabalho reside na compilação de um conjunto de procedimentos uniformizados que visem garantir maior transparência, rigor e eficácia na Missão a desenvolver e na sua mais-valia ao nível da satisfação do Município/Utente.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	3
-------------------------	-------------------	---------------	---

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

PESSOAL AFECTO À DIVISÃO

A Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação está sobre a alçada de um Vereador e trabalham na mesma os seguintes funcionários:

➤ **Chefe de Divisão**

- **Serviço de Actas e Deliberações - SAD**
 - Técnico Superior – Jurista
 - Assistente Técnico

- **Serviço de Expediente Geral e Licenças Diversas - EGLD**
 - 2 Assistentes Técnicos

- **Serviço de Taxas e Licenças - STL**
 - Coordenador técnico
 - Assistente Técnico

- **Serviço de Telefones - ST**
 - 2 Telefonistas

- **Serviço de Metrologia - SM**
 - Aferidor

- **Espaço Internet - EI**
 - 3 Assistentes Técnicos

 MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
		Revisão:	00
		Data:	2009

COMPETÊNCIAS DELEGADAS E SUBDELEGADAS

Nos termos das competências próprias previstas no artigo 68º da Lei nº 169/99 de 18 de Setembro, na sua actual redacção e no uso de competências delegadas pelo Executivo Municipal, em 28 de Outubro de 2005, o Senhor Presidente da Câmara, por despacho nº 74/2005 de 28 de Outubro, delegou e subdelegou na **Senhora Vereadora Rosário Simões**, e no que diz respeito a esta Divisão, as seguintes competências:

- Coordenação e despacho de todos os processo e assuntos referentes à Divisão, designadamente:
 - Assinar ou visar a correspondência com destino a quaisquer entidades ou organismos públicos;
 - Passagem de certidões, declarações ou fotocópias autenticadas com respeito pela salvaguarda estabelecida por Lei;
 - Executar as deliberações da Câmara e da Assembleia Municipal;
 - Autorizar a realização de despesas orçamentadas e respectivos pagamentos até ao montante de 12.500 euros.
- No que respeita a gestão de pessoal:
 - Fixar os períodos de funcionamento e de atendimento dos serviços;
 - Determinar os regimes de prestação de trabalho e horários mais adequados;
 - Aprovar os números de turnos e respectiva duração;
 - Aprovar as escalas nos horários por turnos;
 - Aprovar os horários específicos dos trabalhadores-estudantes, nos termos da Lei;
 - Autorizar a prestação de horas e de trabalho extraordinário, aprovar os mapas e gozo de férias do pessoal, observados os condicionalismos legais;

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição: 01
			Revisão: 00
			Data: 2009

- Autorizar a ultrapassar os limites previstos na Lei, no que respeita à prestação de horas e trabalho extraordinário, quando as necessidades de serviço assim o exigam, desde que expressamente fundamentada;
- Justificar e injustificar as faltas do pessoal;
- Homologar a notação periódica dos funcionários;
- Autorizar a inscrição e participação dos trabalhadores em estágios, congressos, reuniões, seminários, colóquios, cursos de formação e outras iniciativas que decorram em território nacional;
- Autorizar funcionários, agentes e pessoal contratado que não tenha categoria de motorista, a conduzir viaturas da Autarquia, com observância das formalidades legais.
- No que respeita mais particularmente esta Divisão, delegou e subdelegou ainda:
 - Emitir licenças, renovação e 2ª via de livretes e transferências de propriedade, respectivos averbamentos e proceder a exames, registos e fixação de contingentes relativamente a veículos nos casos legalmente previstos;
 - Atribuição de matrículas de ciclomotores e motocicletas, nos termos da legislação respectiva e licenciar veículos agrícolas de categoria 1;
 - Licenciamento do exercício da actividade de guarda-nocturno;
 - Licenciamento do exercício da actividade de vendedor ambulante de lotarias;
 - Licenciamento do exercício da actividade de arrumador de automóveis;
 - Licenciamento do exercício da actividade de acampamentos ocasionais;
 - Licenciamento do exercício da actividade de exploração de máquinas de diversão;
 - Licenciamento do exercício da actividade de realização de espectáculos de natureza desportiva e divertimentos públicos;
 - Licenciamento do exercício da actividade de venda de bilhetes para espectáculos ou divertimentos públicos em agências ou postos de venda;
 - Licenciamento de actividade de realização de leilões;

 MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
		Revisão:	00
		Data:	2009

- Licenciamento de actividades ruidosas temporárias;
- Licenciamento e instalação de recintos itinerantes e improvisados;
- Licenciamento de veículos afectos ao transporte de Táxis;
- Licenciamento de publicidades, com excepção em toldos e reclames luminosos;
- Licenciamento de ocupação de via pública e espaço público relacionado com espectáculos, divertimento públicos e outras;
- Ordenar inspecções periódicas, extraordinárias e reinspecção às instalações de ascensores;
- Ordenar a selagem das instalações de ascensores que não ofereçam segurança e posterior reposição em serviço das respectivas instalações;
- Aprovação de propostas respeitantes á correcção e anulação oficiosa de actos de liquidação quando tais actos resultem de motivos imputáveis aos Serviços;
- Assinatura, coordenação e despacho dos processos respeitantes aos actos eleitorais;
- Licenciamento Higio-sanitário – Venda de pão;
- Alvarás de armeiro e respectivas renovações;
- Licenciamento de fogueiras de Natal e dos Santos Populares.

A Vereadora Rosário Simões, no uso das competências que lhe foram delegadas e subdelegadas e por despacho nº 78/2005 subdelegou na Chefe de Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação, Dra. Anabela Amor Gomes de Azevedo Collinge, as seguintes competências:

- a) Coordenação e despacho de expediente da presidência e Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação;
- b) Delegação de assinatura nos officios dirigidos a munícipes e entidades externas relativamente a processos já previamente decididos superiormente, nomeadamente sobre os seguintes assuntos:
 - Cemitérios;

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	7
-------------------------	-------------------	---------------	---

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

- Ocupação da via pública;
 - Ciclomotores;
 - Publicidade;
 - Caça;
 - Processos de licenciamentos previstos no âmbito do D.L. nº 310/2002, de 19 de Setembro;
 - Elevadores;
 - Licenciamento higio-sanitário;
 - Alvará de armeiro;
 - Táxis;
 - Actividades ruidosas temporárias.
- c) Passagem de certidões ou fotocópias autenticadas, com respeito pela salvaguarda estabelecida por lei, relativamente aos serviços que dirige.
- d) Prática de outros actos e formalidades de carácter instrumental necessários ao exercício da competência decisória do delegante.

 MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
		Revisão:	00
		Data:	2009

IDENTIFICAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS

PROCESSO	PROCEDIMENTOS	REQUER.	LICENÇA
	Acampamentos ocasionais		
EGLD/ACAM.01	Licença para acampamentos	ACAM.01	LIC.ACAM
	Licença Higio-Sanitário		
EGLD/SAN.01	Pedido de alvará para venda de pão	SAN.01	ALV.SAN
	Alteração do relevo natural		
EGLD/REL.01	Licença para plantação	REL.01	GUIA PAG.
EGLD/REL.02	Licença para desmatação	REL.01	GUIA PAG.
	Ascensores		
EGLD/ASC.01	Inspecção periódica às instalações	ASC.01	CERTIFICADO
EGLD/ASC.02	Reinspecção às instalações	ASC.01	CERTIFICADO
EGLD/ASC.03	Inspecção extraordinária	ASC.01	CERTIFICADO
	Espectáculos de natureza desportiva e de divertimentos públicos		
EGLD/DESP.01	Licença de provas desportivas	DESP.01	LIC.DESP
EGLD/DESP.02	Licença de arraiais, romarias e bailes	DESP.01	LIC.PUB
	Horários		
EGLD/HOR.01	Emissão de horário de funcionamento	HOR.01	HORÁRIO
EGLD/HOR.02	Alteração de horário de funcionamento	HOR.01	HORÁRIO
EGLD/HOR.03	2ª via de horário de funcionamento	HOR.01	HORÁRIO
	Recinto itinerante ou improvisado		
EGLD/REC.01	Pedido de licença itinerante	REC.01	LIC.ITI
EGLD/REC.02	Pedido de licença improvisado	REC.01	LIC.IMP
	Ruído		
EGLD/RUI.01	Licença especial de ruído	RUI.01	LIC.RUI
	Táxis		
EGLD/TAX.01	Licença para a actividade de transporte de táxi	-	LIC.TAX

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

EGLD/TAX.02	Pedido de substituição de licença	TAX.01	LIC.TAX
EGLD/TAX.03	Pedido de averbamento da licença	TAX.01	-
	Caçadores		
STL/CAÇ.01	Pedido de exame de caçador	DGF 173-03A	INCM 1483
STL/CAÇ.02	Pedido de carta de caçador	DGF 003.009	INCM 1483
STL/CAÇ.03	Pedido de 2ª via de carta de caçador	DGF 003.009	INCM 1483
STL/CAÇ.04	Renovação da carta de caçador	DGF 003.009	INCM 1483
STL/CAÇ.05	Licença de caça	-	-
	Cemitérios		
STL/CEM.01	Pedido de transladação de ossadas	CEM.01	GUIA PAG.
STL/CEM.02	Licença para colocação de campa	CEM.02	GUIA PAG.
STL/CEM.03	Licença para colocação de grades	CEM.02	GUIA PAG.
STL/CEM.04	Concessão de covato	CEM.03	ALV. CEM
STL/CEM.05	Concessão de gavetão	CEM.03	ALV. CEM
STL/CEM.06	Averbamento de alvará de cemitério	CEM.04	-
STL/CEM.07	Pedido de 2ª Via de alvará	CEM.05	-
	Ciclomotores		
STL/CIC.01	Licença de condução	CIC.01	INCM 1483
STL/CIC.02	Renovação de licença de ciclomotor	CIC.01	INCM 1483
STL/CIC.03	2ª via de licença de condução	CIC.01	INCM 1483
STL/CIC.04	Troca da Licença especial de condução	CIC.02	INCM 1483
	Máquinas de diversão		
STL/MAQ.01	Pedido de registo	INCM 1824	INCM 1824
STL/MAQ.02	Licença de exploração	INCM 1824	INCM 1825
STL/MAQ.03	Pedido de alteração de local	INCM 1826	INCM 1826
	Ocupação de via pública		
STL/VPUB.01	Licença para ocupação da via pública com toldos, passarelas, depósitos	VPUB.01	GUIA PAG.
STL/VPUB.02	Renovação de esplanadas	VPUB.01	GUIA PAG.

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

	Publicidade		
STL/PUB.01	Licença de publicidade	PUB.01	LIC.PUB
STL/PUB.02	Licença de publicidade sonora	PUB.01	LIC.PUB
STL/PUB.03	Licença para distribuição de folhetos	PUB.01	LIC.PUB

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

ACAMPAMENTOS OCASIONAIS

1. Objectivo:

- Permitir a prática de acampamento ocasional, fora dos parques de campismo.

2. Enquadramento legal:

- Artº 18º do Decreto-Lei 310/2002 de 18 de Dezembro;
- Artº 26º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (ACAM.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Autorização de proprietário do prédio

A realização de qualquer acampamento ocasional fica sujeita à emissão de parecer favorável das seguintes entidades:

- Delegado de Saúde
- PSP ou GNR, consoante os casos

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra nos Serviços Front Office da Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação (DATI) que verificam se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, os Serviços Front Office da DATI informam o município dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O município aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	12
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, os Serviços de Front Office da DATI fazem o registo informático da entrada do pedido. Emitem Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido aos Serviços Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. Os Serviços Back Office da DATI procedem ao envio da notificação com Aviso de Recepção e colocam o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivamento do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. Os Serviços Front Office da DATI fazem o registo informático da entrada do requerimento. Emitem Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido aos Serviços Back Office da DATI a fim de solicitarem no prazo de 5 dias (artº 25 nº 1 do Regulamento Municipal), pareceres do Delegado de Saúde e PSP ou GNR (consoante a área de jurisdição do local do acampamento).
13. Os Serviços elaboram o pedido de parecer e remetem-no as respectivas entidades, após despacho e assinatura da Chefe de Divisão.
14. **Se os parecer forem negativos**, os serviços informam a Chefe de Divisão
15. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
16. Despacho de intenção de indeferimento.
17. Notificação ao requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.
18. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.
19. Despacho de indeferimento.
20. Arquivamento do processo.

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

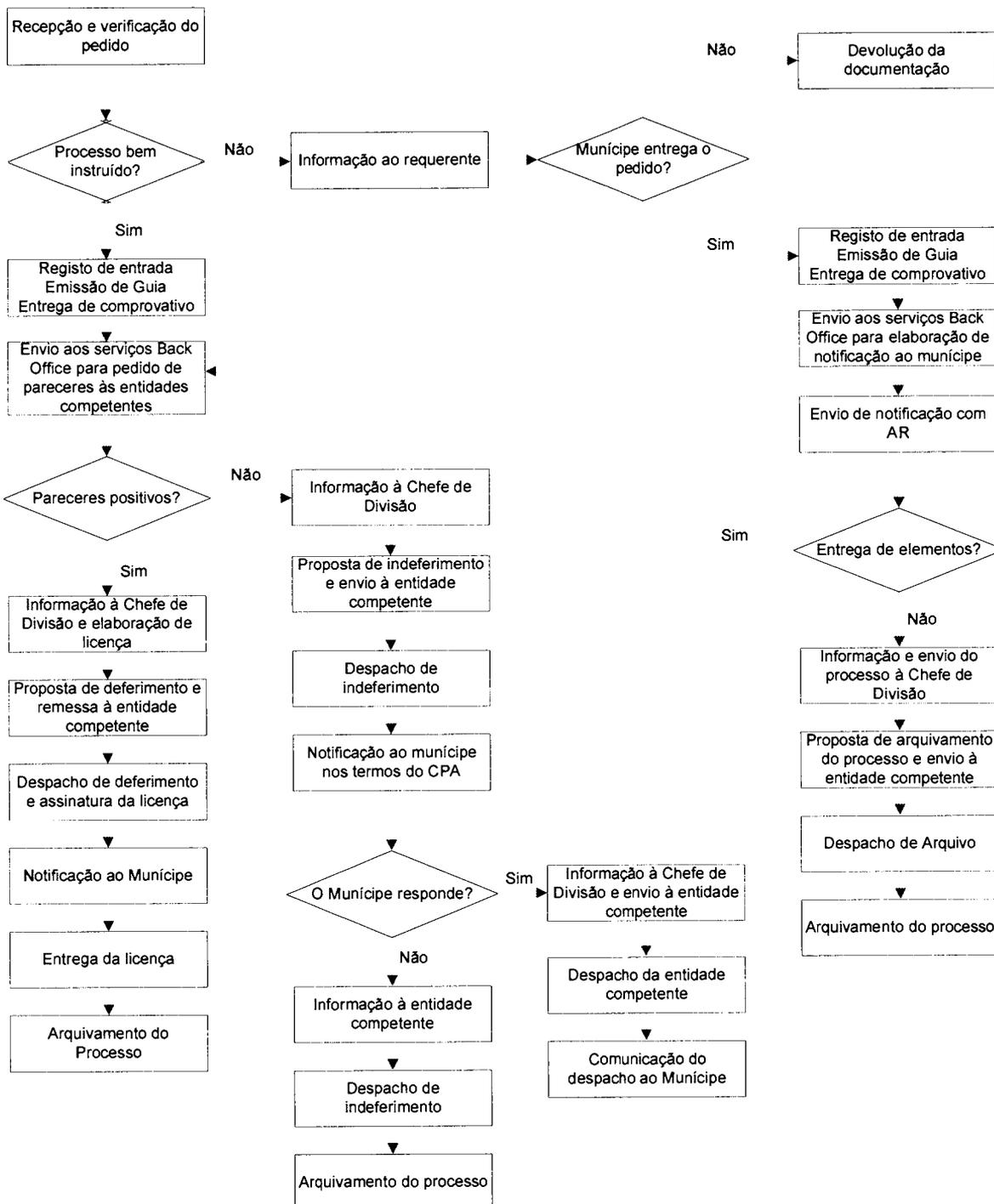
Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

21. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa, remetendo-o de seguida ao decisor competente.
22. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.
23. Comunicação ao munícipe.
24. **Se os pareceres forem positivos**, os serviços elaboram a respectiva licença (LIC.ACAM) e remetem o processo à Chefe de Divisão.
25. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
26. O decisor competente assina a licença e despacha-o para os Serviços.
27. Os Serviços procedem à notificação do munícipe.
28. Entrega da Licença pelos Serviços do Front Office.
29. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

ALVARÁ SANITÁRIO

1. Objectivo:

- Conceder alvará sanitário aos munícipes que pretendem vender pão e produtos afins em unidade móvel.

2. Enquadramento legal:

- DL 286/86 de 6 de Setembro

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (SAN.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Declaração periódica do IRC
- Declaração de início de actividade.

A emissão do alvará fica sujeita à emissão de parecer favorável das seguintes entidades:

- Delegado de Saúde

5. Decisor competente:

- Executivo Municipal

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	16
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

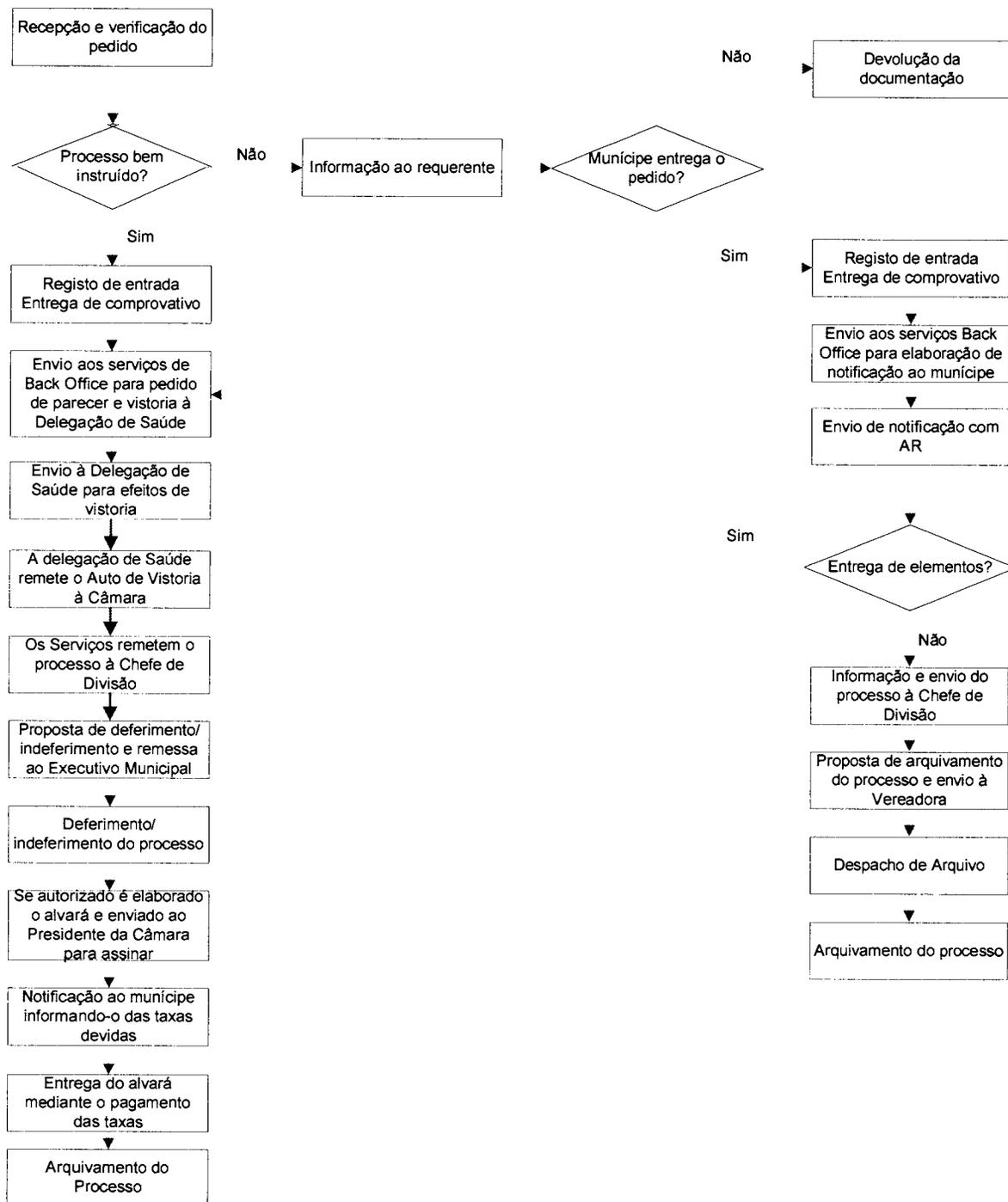
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido aos Serviços de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. Os Serviços de Back Office da DATI procedem ao envio da notificação com Aviso de Recepção e colocam o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo segue para os serviços de Back Office que elaboram informação e ofício a solicitar parecer à Delegação de Saúde bem como a realização da vistoria à viatura. O processo segue para a Chefe de Divisão para despacho e assinatura do ofício, ficando de seguida a aguardar o parecer e o auto de vistoria solicitados.
13. A Delegação de Saúde procede à vistoria da viatura e remete o auto de vistoria bem como o respectivo parecer à Câmara Municipal.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

14. Os serviços remetem o processo à Chefe de Divisão.
15. A Chefe de Divisão propõe o deferimento/indeferimento e remete o processo à Câmara Municipal
16. O Executivo Municipal autoriza/não autoriza a emissão do alvará.
17. No caso em que o licenciamento é autorizado, os serviços elaboram o alvará (ALV.SAN) e remetem-no ao Senhor Presidente para assinar.
18. Os Serviços procedem à notificação do munícipe, informando-o do valor a pagar.
19. Entrega do alvará pelos serviços de Front Office mediante o pagamento das taxas devidas.
20. Arquivamento do processo.

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

ALTERAÇÃO DO RELEVO NATURAL

1. Objectivo:

- Autorizar acções de destruição do revestimento vegetal e alteração do relevo natural que não se destinem a fins agrícolas, nomeadamente no que diz respeito a processo de limpeza de matas e plantações com espécies de crescimento rápido ou não.

2. Enquadramento legal:

- DL n° 139/89 de 28 de Abril;
- Postura Municipal sobre plantação ou alteração florestal

3. Excepções:

- Sempre que se trate de áreas superiores a 50 ha, o licenciamento deve ser solicitado à Direcção Geral de Florestas, devendo no entanto a Câmara emitir parecer.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (REL.01);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Certidão da Conservatória com menos de 6 meses comprovando a titularidade do prédio ou documento em como o proprietário autoriza a operação pretendida;
- Caderneta predial;
- 2 Plantas topográficas de localização assinaladas à escala 1:2000 e 1:25 000;
- Enquadramento do PDM;
- Declaração subscrita pelo requerente em que declare que observará os condicionalismos legais, nomeadamente os estabelecidos nos Decretos-Lei n° 28.039 e 28.040 de 14/09/1957, Decreto-Lei n° 175/88 de 17 de Maio, Decreto-

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	20
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Lei nº 139/89 de 28 de Abril, Portaria nº 528/89 de 11 de Julho e Decreto-Lei nº 93/90 de 19 de Março, sobre a matéria.

5. Decisor competente:

- Executivo Municipal

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o município dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O município aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.
4. **O município pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido.
5. O processo é remetido aos Serviços Back Office da DATI para notificação ao município informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. Os Serviços Back Office da DATI procedem ao envio da notificação com Aviso de Recepção e colocam o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. A DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
8. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
9. A Chefe de Divisão propõe o arquivamento do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
10. Despacho de arquivamento por falta de elementos.

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

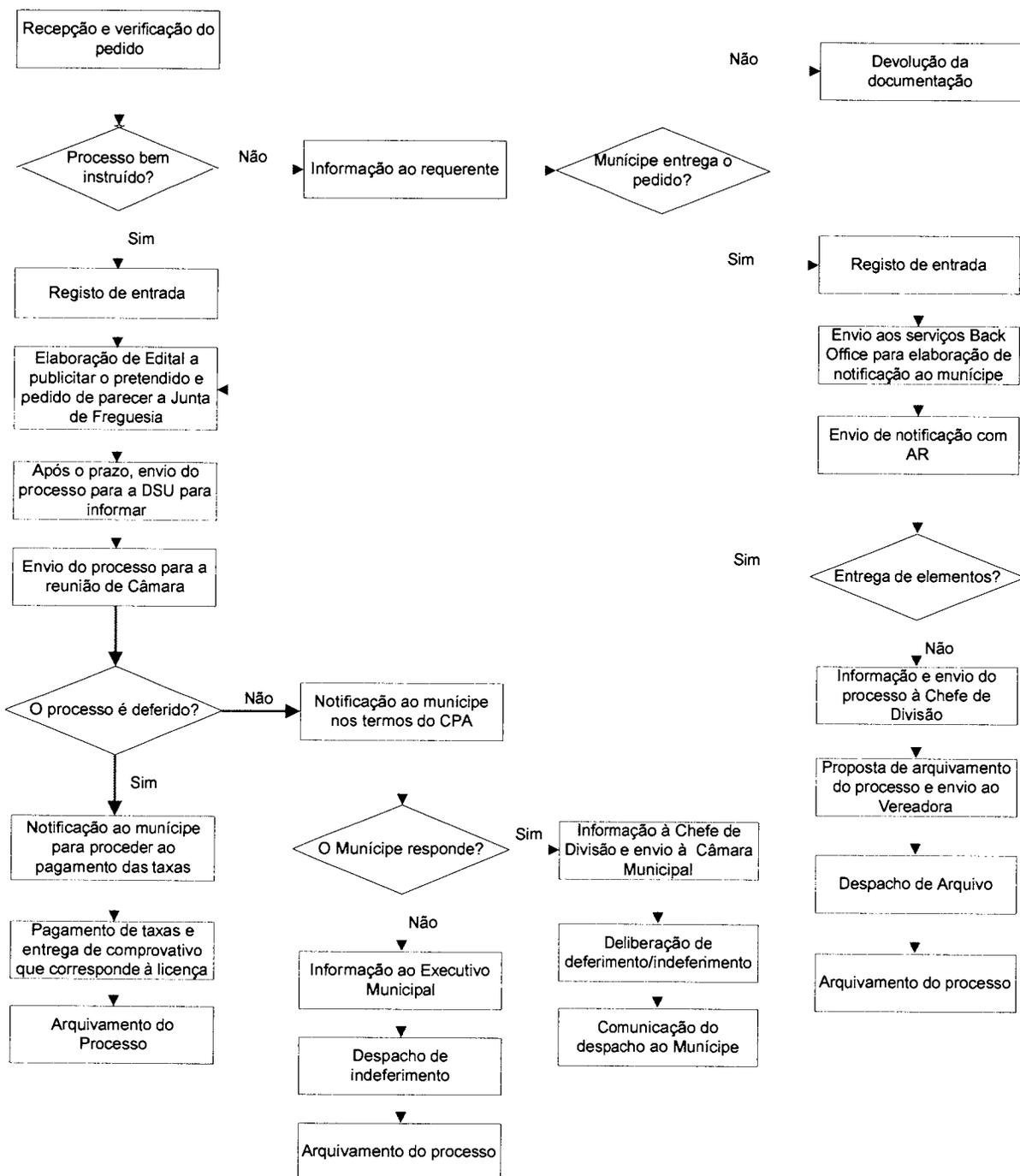
Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

11. Arquivamento do processo.
12. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Atendimento faz o registo informático da entrada do requerimento.
13. O processo é remetido ao Serviço de Back Office que elabora um edital que deve ser publicado num Jornal local, afixado no Município, na Junta de Freguesia respectiva e no local da alteração do relevo e um pedido de parecer à Junta de Freguesia respectiva.
14. Seguidamente vai a despacho e assinatura do ofício por parte da Chefe de Divisão e Decisor competente para efeitos de assinatura do Edital.
15. Após decorrido o prazo de publicação do Edital, o processo é remetido pela Chefe de Divisão para a Divisão de Serviços Urbanos para ser informado tecnicamente.
16. Depois de devidamente informado, é remetido para a Reunião de Câmara para decisão.
17. **O processo é deferido.** Notificação do requerente para proceder ao pagamento das taxas devidas, acompanhado de cópia da deliberação.
18. Pagamento das taxas e emissão da respectiva licença pelos serviços de Front Office da DATI (neste momento a própria guia de pagamento serve de licença).
19. Arquivamento do processo.
20. **Intenção de indeferimento.** Notificação ao requerente do teor da intenção de indeferimento proferida pela Câmara, nos termos dos art's 100º e segs do CPA.
21. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os serviços informam o processo que segue para a Chefe de Divisão com proposta de decisão ao Executivo Municipal.
22. Deliberação de indeferimento.
23. Aviso ao requerente e arquivamento do processo.
24. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao Executivo Municipal.
25. Deliberação de deferimento ou indeferimento.
26. Comunicação ao munícipe da decisão.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:

Data:

Aprovado:

Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

ASCENSORES

1. Objectivo:

- Proceder nos prazos legalmente previstos à verificação das questões de segurança e condições técnicas legais dos diversos ascensores, monta-cargas, escadas mecânicas e tapetes rolantes existentes no Concelho, procedendo a inspecções/reinspecções periódicas ou extraordinárias dos mesmos.

Visa também realizar inquéritos a acidentes decorrentes da utilização ou operação de manutenção das instalações.

As inspecções são realizadas por uma empresa contratada para o efeito, devendo todos os pedidos depois de devidamente informados ser encaminhados para a mesma.

2. Enquadramento legal:

- DL 320/2002 de 28 de Dezembro

3. Excepções:

- Não se aplica.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (ASC.01)
- Número do Cartão de Contribuinte

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	
Data:	Data		24

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

2. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
3. O processo é remetido ao Serviço de Back Office que junta o requerimento ao respectivo processo e remete-o à Chefe de Divisão.
4. A Chefe de Divisão informa o processo e propõe o seu deferimento, remetendo-o ao decisor competente.
5. Despacho do decisor competente a autorizar a inspeção/reinspeção do ascensor.
6. Os serviços de Back Office remetem cópia do requerimento à empresa inspectora a fim de proceder à respectiva inspeção/reinspeção.
7. **O ascensor cumpre as normas de segurança.** A empresa inspectora remete cópia do certificado de inspeção à Câmara Municipal de Tomar, remetendo ainda cópia ao requerente e à Empresa de Manutenção do Ascensor.
8. Os serviços de Back Office juntam o certificado ao processo e actualizam o processo informaticamente até nova inspeção.
9. **O requerente solicitou nova inspeção.** O processo repete-se a partir do ponto 1.
10. **O requerente não solicitou a inspeção no prazo concedido.** Os serviços de Back Office remetem ofício no sentido de formalizar a pedido de inspeção cujo prazo já expirou sob pena de o processo ser remetido para os serviços de fiscalização e contra-ordenação.
11. Se o requerente nada disser os serviços de fiscalização e contra-ordenação são informados e é solicitada oficiosamente à empresa inspectora nova inspeção a fim de verificar se o elevador deve ou não ser selado, procedendo à respectiva selagem nos casos previstos por lei.
12. **O ascensor não cumpre as normas de segurança.** A empresa inspectora remete cópia das cláusulas a cumprir, remetendo cópia ao requerente e à Empresa de Manutenção do Ascensor.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	25
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

13. Os serviços juntam as cláusulas ao processo e actualizam o processo informaticamente.
14. Decorrido o prazo dado pela empresa inspectora e depois de efectuar as obras, o requerente deve pedir a reinspecção.
15. **O requerente solicitou a reinspecção.** O processo repete-se a partir do ponto 1.
16. **O requerente não solicitou a reinspecção no prazo concedido.** Os serviços remetem officio no sentido de formalizar a pedido de reinspecção cujo prazo já expirou sob pena de o processo ser remetido para os serviços de fiscalização e contra-ordenação.
17. Se o requerente nada disser os serviços de fiscalização e contra-ordenação são informados e é solicitada officiosamente à empresa inspectora nova inspecção a fim de verificar se o elevador deve ou não ser selado, procedendo à respectiva selagem nos casos previstos por lei.

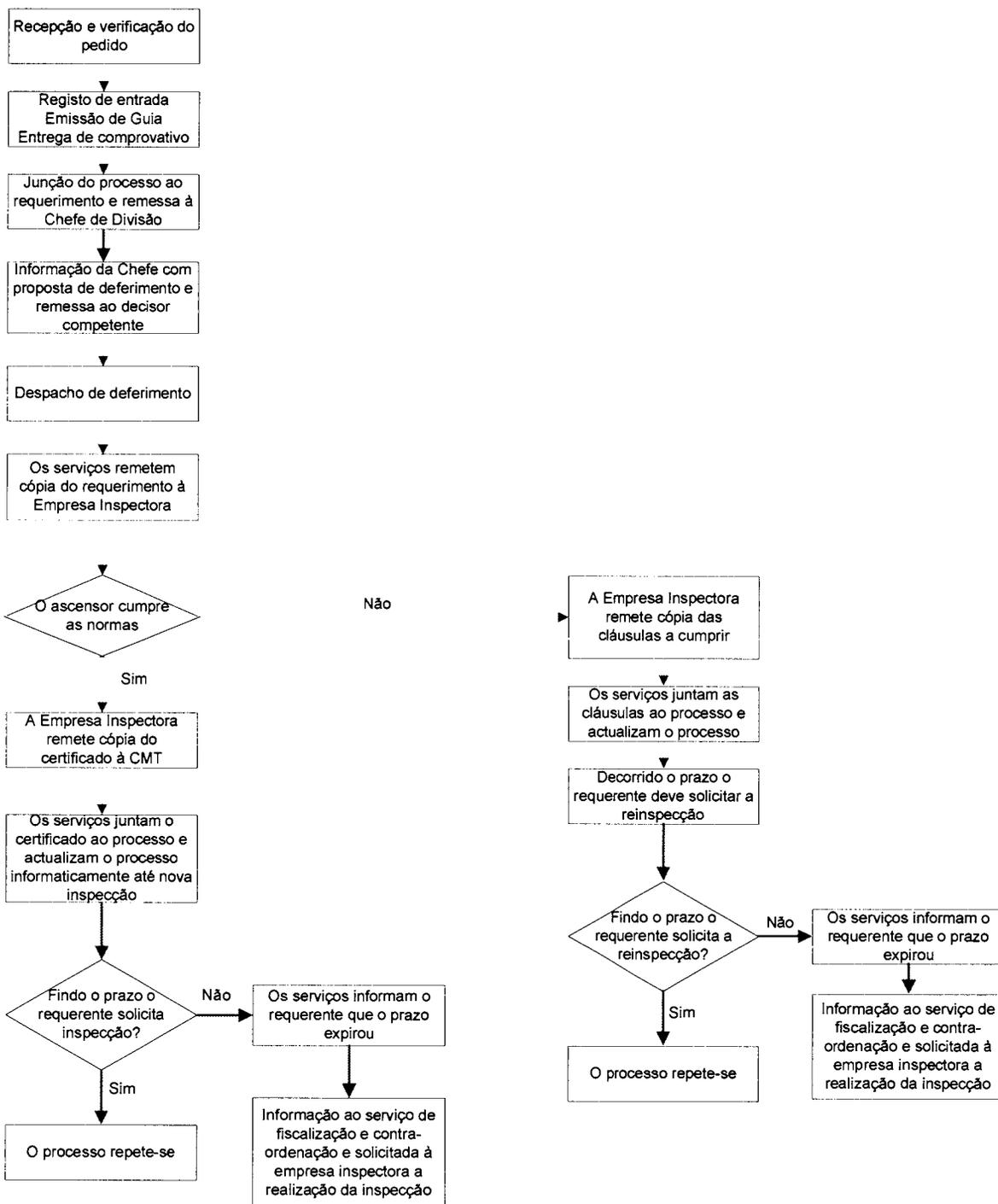
Procedimento officioso:

- Findo o prazo previsto para solicitar a inspecção ao elevador, os serviços enviam officio de insistência para que seja requerida a inspecção/reinspecção, cujo prazo expirou. É concedido o prazo de 8 dias.
- Se o proprietário do ascensor (ou outro aparelho) não solicitar a inspecção/reinspecção é promovida officiosamente e remetida informação para os serviços de fiscalização e contra-ordenação.
- Se da inspecção/reinspecção resultarem não conformidades e o aparelho for chumbado, é promovida a selagem do mesmo.
- Se o elevador cumpre as normas de segurança, o certificado é junto ao respectivo processo do aparelho.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	26
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

ESPECTÁCULOS DESPORTIVOS E DE DIVERTIMENTO PÚBLICO

Provas desportivas:

1. Objectivo:

- Proceder ao licenciamento de provas desportivas a realizar em locais públicos, desde que requeridas com a antecedência de 30 dias.

2. Enquadramento legal:

- Art.ºs 29º do DL 310/ 2002 de 18 de Dezembro;
- Art.ºs 47º a 54º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Artº 29º nº 2 do DL 310/2002 de 18 de Dezembro – As entidades oficiais civis ou militares não carecem de licença, devendo apenas informar a Câmara Municipal da realização das provas.
- Se se tratar de rally paper ficam dispensados da aprovação pelo ACP e dispensados da apresentação de seguro.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (DESP.01);
- Traçado do percurso da prova com indicação das vias, localidades, horários prováveis de passagem nas mesmas e sentido da marcha;
- Regulamento da prova que estabelece as normas a que a prova deve obedecer;
- Parecer das forças policiais que superintendam no território a percorrer;
- Parecer das Juntas de Freguesia quando passem por estradas vicinais;
- Parecer das Estradas de Portugal quando passem por estradas nacionais;
- Parecer da Federação ou Associação organizadora;
- Seguro de responsabilidade civil;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	28
Data:	Data		

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

- Se a prova desportiva for de automóveis é necessária a aprovação pelo ACP. A realização de qualquer prova desportiva fica sujeita à emissão de parecer da Direcção Geral de Viação.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.

Elaborado por:

Data:

Aprovado:

Data

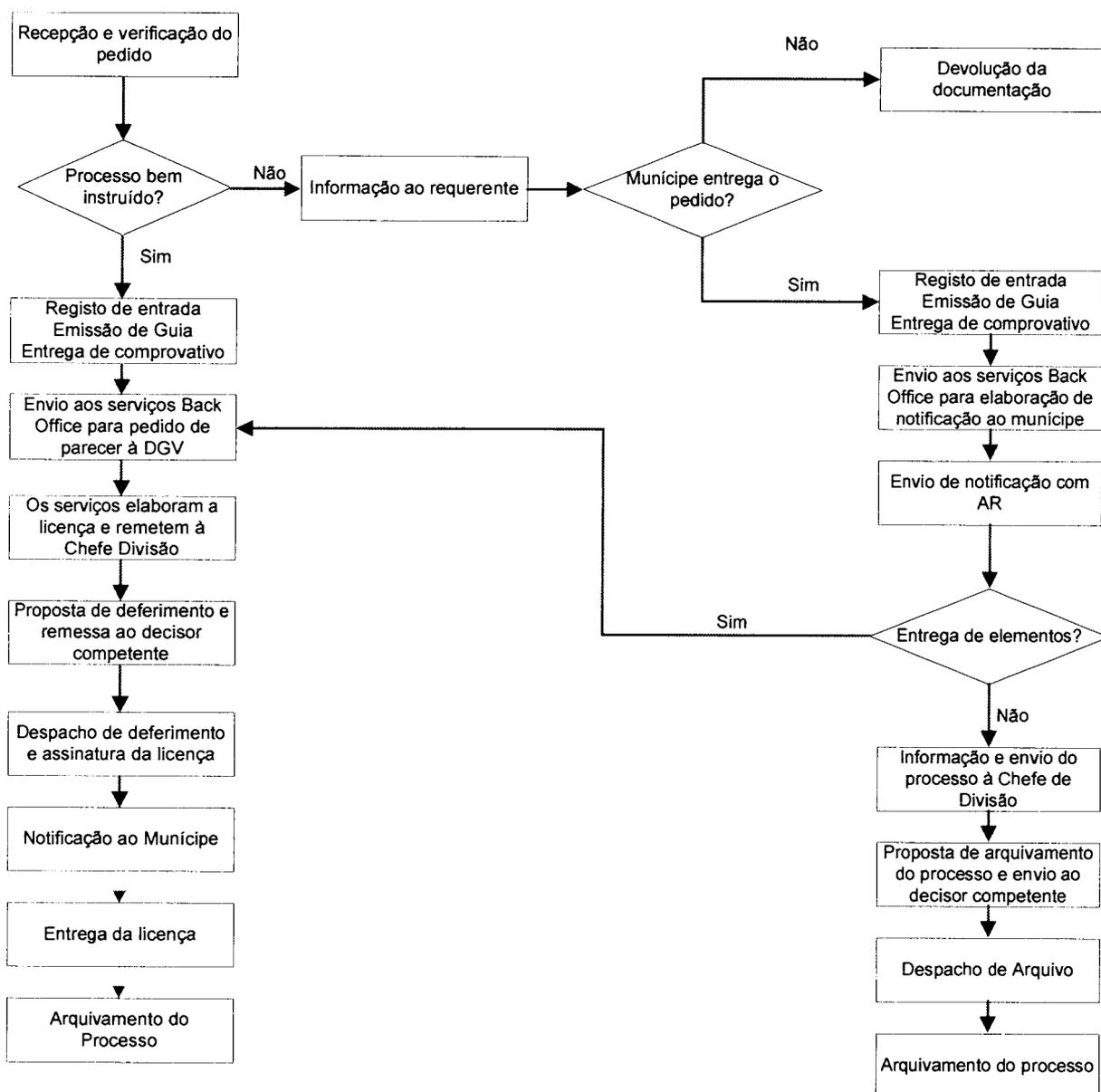
Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI a fim de solicitarem parecer à DGV que tem 48 horas para se pronunciar. O processo segue para a Chefe de Divisão para despacho e assinatura do officio.
13. Findo o prazo, os serviços informam o processo e elaboram a licença (LIC.DESP) que remetem à Chefe de Divisão para despacho.
14. A Chefe de Divisão propõe o deferimento do processo e remete-o ao decisor competente para assinatura da licença.
15. O Vereador competente assina a licença e despacha-o para os Serviços.
16. Os Serviços procedem à notificação do munícipe.
17. Entrega da Licença pelo serviço de Front Office da DATI.
18. Arquivamento do processo.

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição: 01
			Revisão: 00
			Data: 2009

7. Fluxograma



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Actividades em espaço público:

1. Objectivo:

- Proceder ao licenciamento de eventos a realizar em locais públicos desde que requeridas com a antecedência de 30 dias.

2. Enquadramento legal:

- Art.ºs 29º do DL 310/ 2002 de 18 de Dezembro;
- Art.ºs 43º a 46º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Artº 29º nº 2 do DL 310/2002 de 18 de Dezembro – As entidades oficiais civis ou militares não carecem de licença, devendo apenas informar a Câmara Municipal da realização dos evento.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (DESP.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte

5. Responsável:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	32
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01	
	DE		Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR			Data:	2009

4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI que solicitem parecer à Divisão de Desporto ou de Animação Cultural sobre a realização do evento e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do pedido de parecer.
13. **Se os parecer foram negativos**, os serviços informam a Chefe de Divisão
14. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
15. Despacho de intenção de indeferimento.
16. Notificação ao requerimento nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.

Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

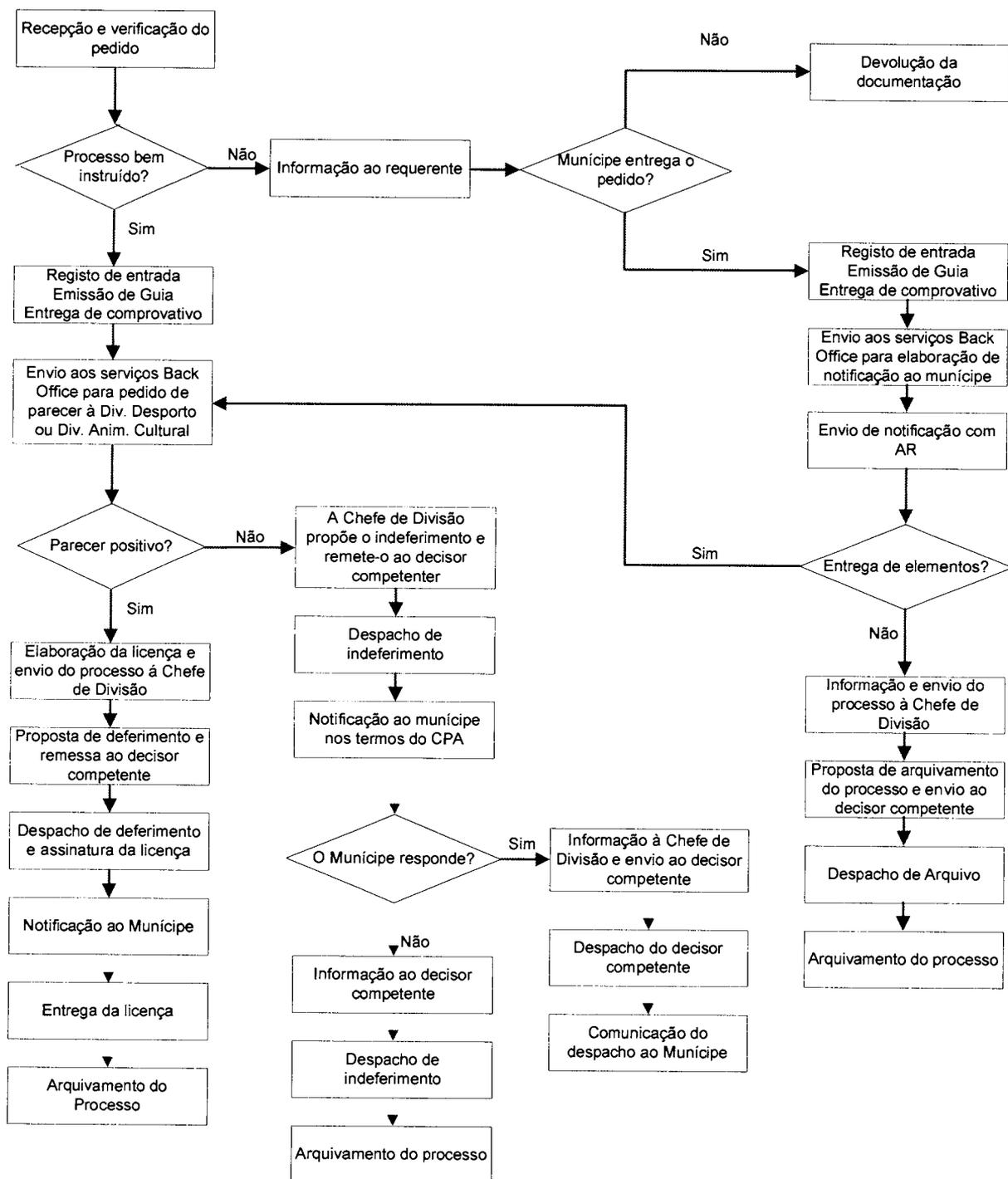
Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

17. **Se o município não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.
18. Despacho de indeferimento.
19. Arquivo do processo.
20. **Se o município responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao decisor competente.
21. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.
22. Comunicação ao município.
23. **Se os pareceres forem positivos**, os serviços elaboram a respectiva licença (LIC.PUB) e remete o processo à Chefe de Divisão para despacho.
24. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
25. O decisor competente assina a licença e despacha-o para os Serviços.
26. Os Serviços procedem à notificação do município.
27. Entrega da Licença pelo Serviço de Front Office da DATI.
28. Arquivamento do processo.

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição: 01
			Revisão: 00
			Data: 2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

HORÁRIOS

1. Objectivo:

- Emitir horários aos estabelecimentos de venda ao público e de prestação de serviços.

2. Enquadramento legal:

- Decreto-Lei nº 48/96 de 15 de Maio
- Portaria 153/96 de 15 de Maio
- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (HOR.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Licença de utilização
- Contrato de arrendamento (se necessário)

5. Decisor competente:

- Presidente da Câmara

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra nos Serviços Front Office da DATI que verificam se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	36
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

3. O município aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O município pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido aos Serviços Back Office da DATI para notificação ao município informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. Os Serviços Back Office da DATI procedem ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao Vereador competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao município.
12. O processo é remetido aos Serviços Back Office da DATI para elaboração do horário. O processo segue para a Chefe de Divisão para despacho.
13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao Presidente da Câmara.
14. O Presidente da Câmara apõe despacho de deferimento, assina o horário e remete o processo aos Serviços Back Office da DATI.
15. Os Serviços Back Office da DATI procedem à notificação do município.
16. Entrega do Horário pelo Serviço Front Office da DATI.
17. Arquivo do processo

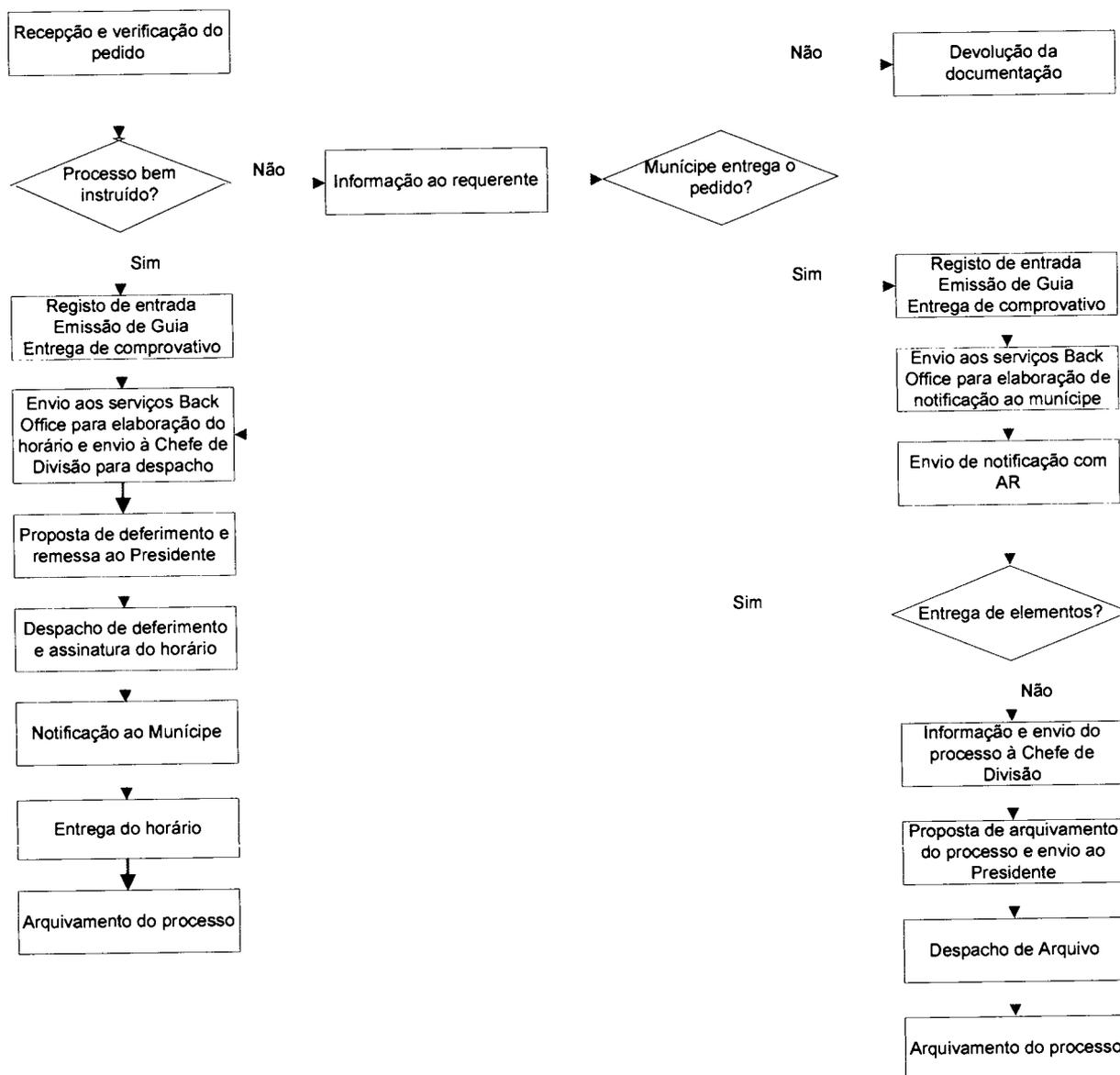
Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

LICENCIAMENTO DE RECINTO ITINERANTE OU IMPROVISADO

Recinto itinerante:

1. Objectivo:

- Permitir a realização de eventos em recintos que possuem área delimitada coberta ou não, com características amovíveis e que pelos seus aspectos de construção se podem fazer deslocar e instalar.

2. Enquadramento legal:

- Artº 6º e 18º do DL 309//2002 de 16 de Dezembro

3. Excepções:

- Não se aplica.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (REC.01)
 - Fotocópia do Bilhete de Identidade
 - Fotocópia do Cartão de Contribuinte
 - Apólice de seguro contra terceiros
 - Termo de responsabilidade assinado por um técnico ou pela entidade exploradora
 - Projecto das instalações
 - Memória descritiva
 - Autorização do proprietário do local onde se vai proceder à instalação.
- O requerente deve ainda solicitar **licença de ruído**.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	
Data:	Data		39

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. A DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido ao Serviço de Back Office da DATI a fim de elaborar a respectiva licença (LIC.ITI) e remete o processo à Chefe de Divisão para despacho.
13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

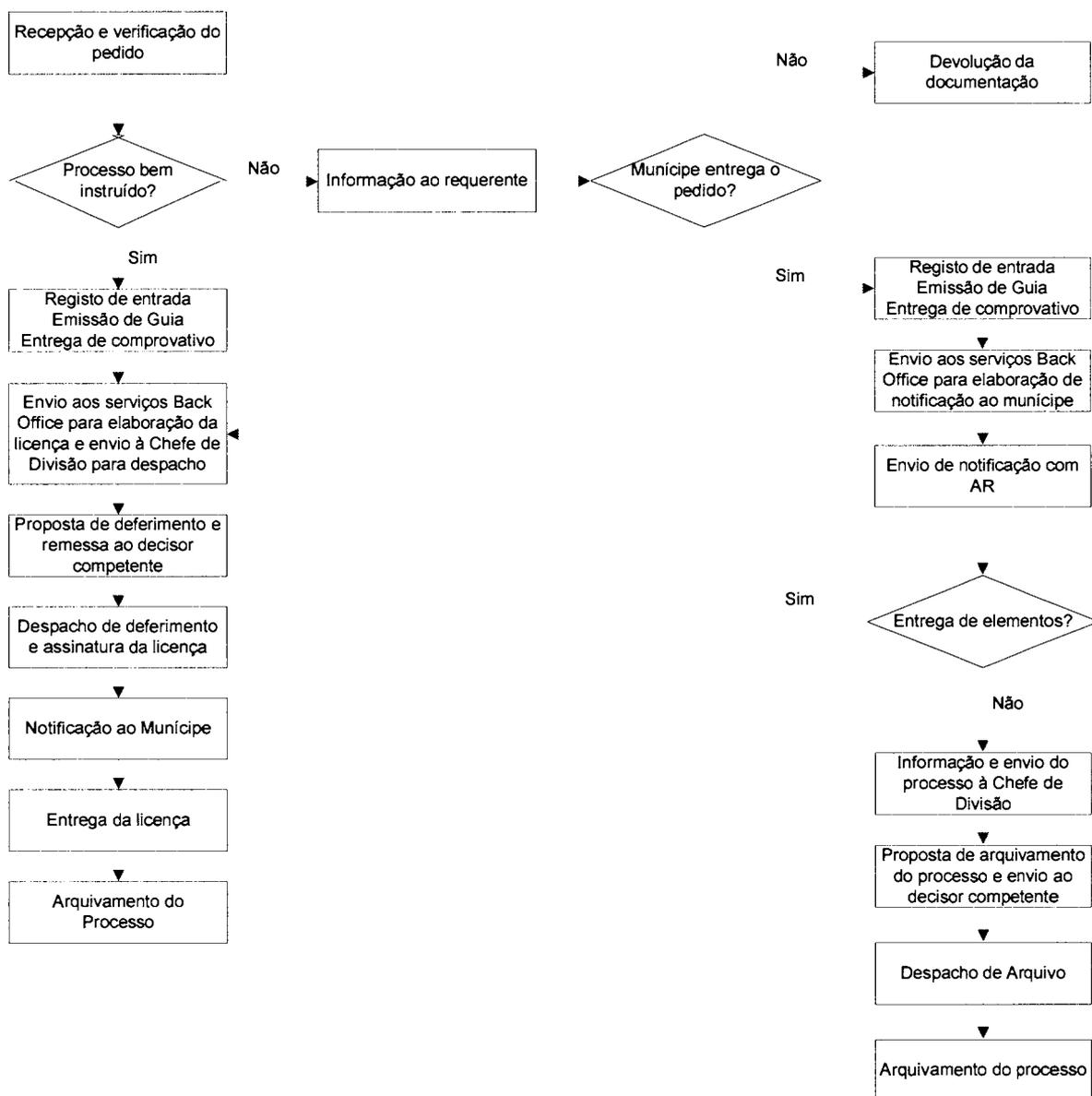
14. O decisor competente assina a licença e despacha-o para os Serviços.

15. Os Serviços procedem à notificação do munícipe.

16. Entrega da Licença pelo Serviço Front Office da DATI

17. Arquivamento do processo.

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Recinto improvisado:

1. Objectivo:

- Permitir a realização de eventos em recintos cujas características construtivas ou adaptações sejam precárias ou montados temporariamente para um fim específico, que em lugares públicos ou privados, com delimitação de espaço, podendo ainda ser cobertos ou descobertos.

2. Enquadramento legal:

- Artº 7º e 19º do DL 309/2002 de 16 de Dezembro

3. Excepções:

- Não se aplica.

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (REC.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Apólice de seguro contra terceiros
- Termo de responsabilidade assinado por um técnico ou pela entidade exploradora
- Projecto sobre a ocupação do espaço e montagem de palcos ou bancadas
- Memória descritiva

O requerente deve ainda solicitar **licença de ruído**.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	42
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido ao Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido ao Serviço de Back Office da DATI a fim de elaborar a respectiva licença (LIC.IMP) e remete o processo à Chefe de Divisão para despacho.

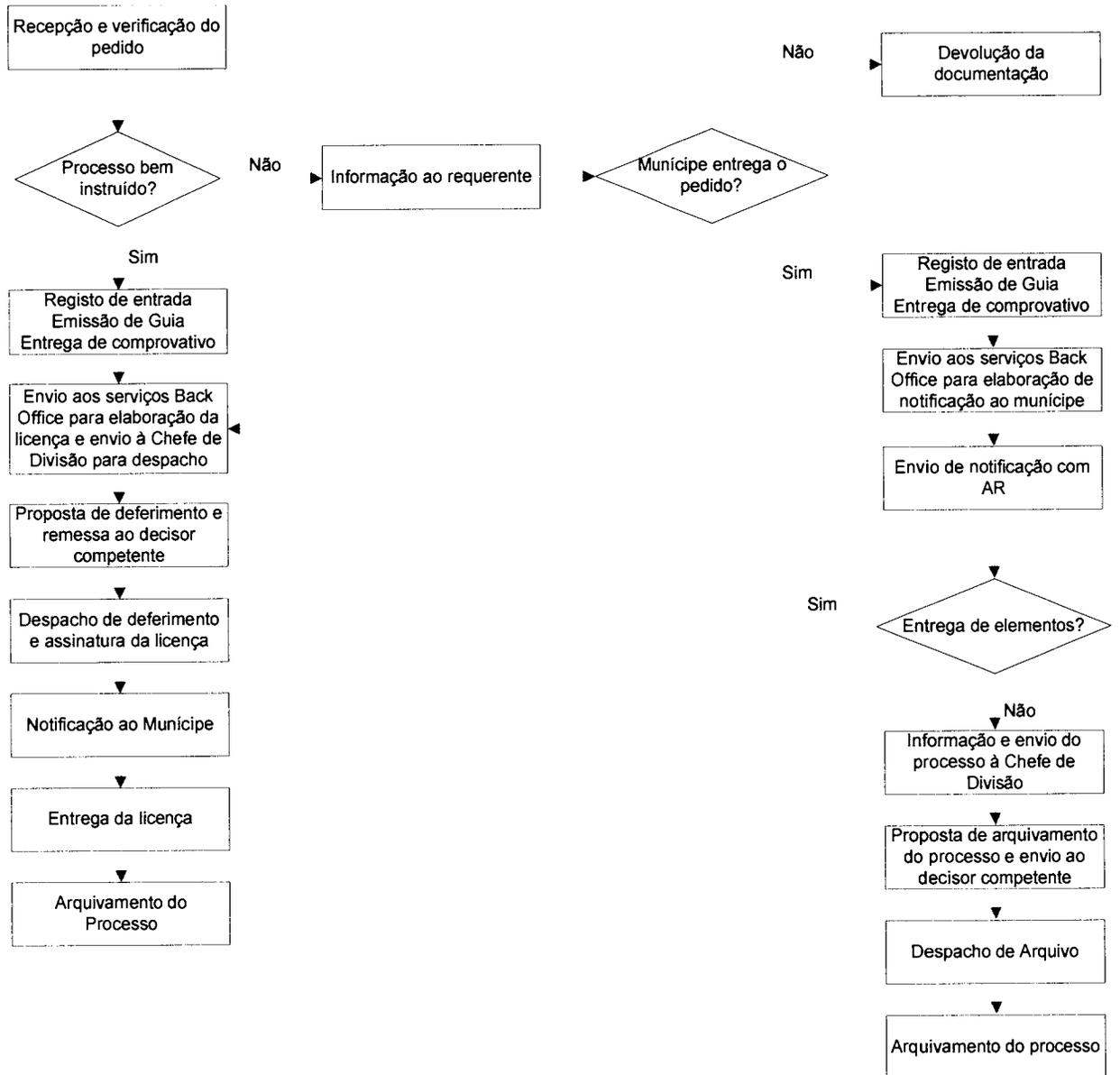
Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	43
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
14. O decisor competente assina a licença e despacha-o para os Serviços.
15. Os Serviços procedem à notificação do munícipe.
16. Entrega da Licença pelo Serviço de Front Office da DATI.
17. Arquivamento do processo.

 MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
		Revisão:	00
		Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

LICENÇA ESPECIAL DE RUÍDO

1. Objectivo:

- Permitir a realização de actividades ruidosas temporárias durante o período nocturno, entre as 18 e as 7 horas e aos sábados, domingos e feriados, mediante uma licença especial de ruído emitida pela Câmara Municipal.

2. Enquadramento legal:

- Art.º 9º do DL 292/2000 de 14 de Novembro

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (RUI.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	46
-------------------------	-------------------	---------------	----

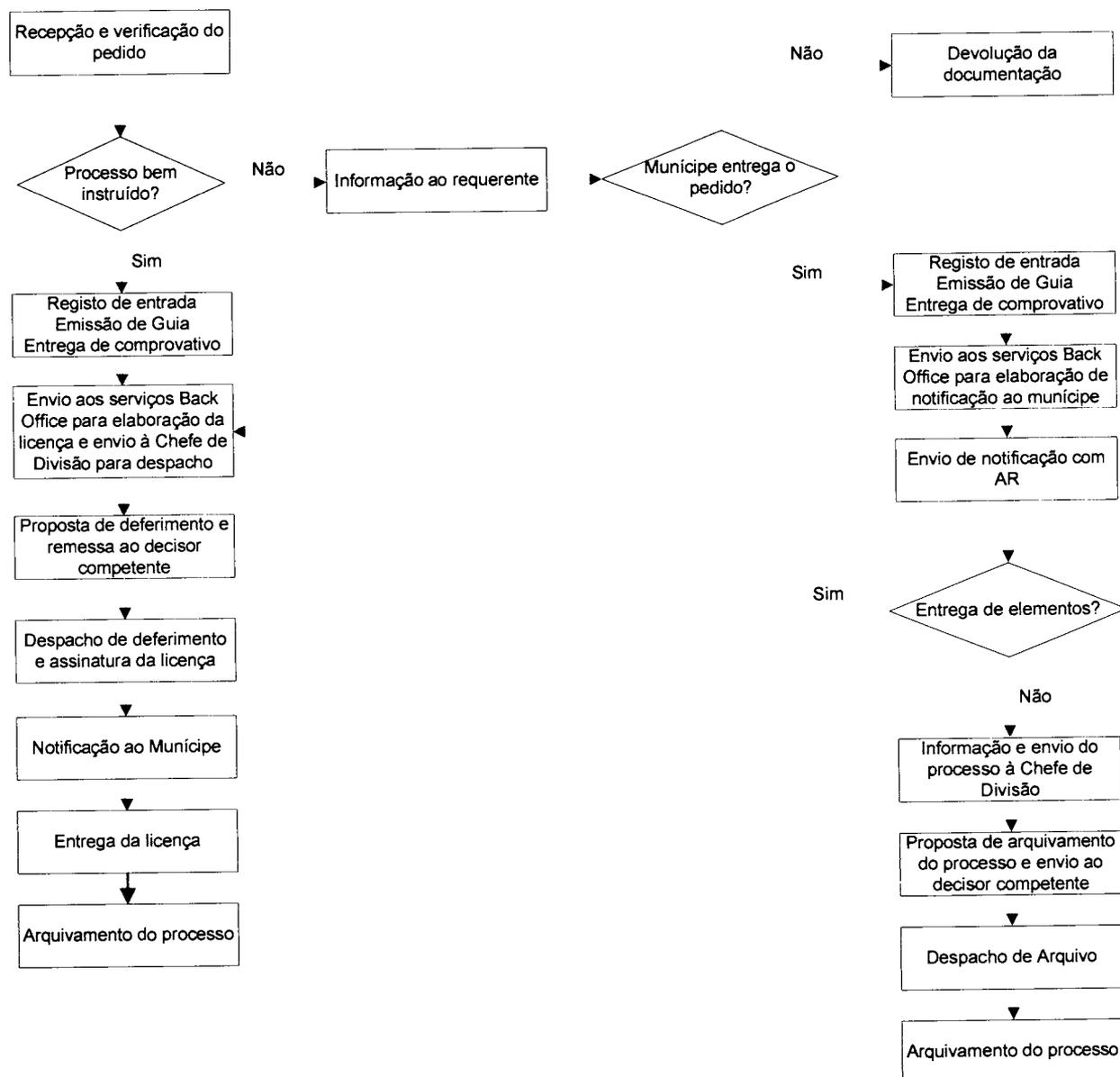
	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.

5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao município informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. A DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao município.
12. O processo é remetido ao Serviço de Back Office da DATI para elaboração da licença de ruído (LIC.RUI) e posterior envio à chefe de Divisão para despacho.
13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
14. O decisor competente assina a licença e remete-a aos Serviços.
15. Os Serviços procedem à notificação do município.
16. Entrega da licença pelo Serviço de Front Office da DATI.
17. Arquivo do processo.

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

ACTIVIDADE DE TRANSPORTE EM TÁXI

Atribuição de licença:

1. Objectivo:

- Conceder licenças para o transporte em táxi. A criação de lugares para exercício da actividade de transporte público em veículos ligeiros de passageiros – transporte em táxi - depende de concurso público.

2. Enquadramento legal:

- DL n.º 251/98 de 11 de Agosto;
- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento (conforme constar no Aviso de abertura de Concurso)
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Alvará de acesso à actividade emitido pela Direcção-Geral de Transportes Terrestres
- Certidão emitida pela Conservatória do Registo Comercial ou Bilhete de Identidade, no caso de pessoas singulares
- Livrete do veículo e título de registo de propriedade
- Certificado emitido por entidade acreditada relativo aos dispositivos luminosos identificativos de táxi
- Documento certificativo da homologação e aferição do taxímetro.

5. Decisor competente:

- Competência delegada no Presidente

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	
Data:	Data		49

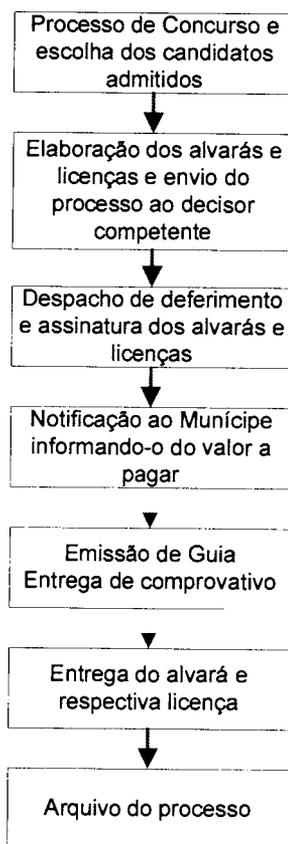
	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

6. Descrição do procedimento:

1. O processo inicia-se com abertura de concurso do qual são escolhidos os candidatos que reúnam os requisitos necessários e apresentem todos os documentos exigidos ou em caso de alteração de veículo.
2. Após a escolha dos candidatos, os Serviços Back Office da DATI elaboram os alvarás de licença (ALV.TAXI) e respectivos cartões (Mod.637 – Grafinal) e remetem-nos ao decisor competente.
3. O decisor competente assina os alvarás de licença e respectivos cartões e despacha-os para os Serviços Back Office da DATI.
4. Os Serviços Back Office da DATI procedem à notificação dos concorrentes informando-os do valor a pagar.
5. Quando o munícipe vem levantar os referidos documentos, é emitida a Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxa.
6. Entrega do alvará e respectiva licença pelo Serviço Front Office da DATI.
7. Arquivo do processo.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

Substituição de licença:

1. Objectivo:

- Emitir nova licença para o transporte em táxi, sempre que houver substituição de veículo.

2. Enquadramento legal:

- DL n° 251/98 de 11 de Agosto;
- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (TAX.01)
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Alvará de acesso à actividade emitido pela Direcção-Geral de Transportes Terrestres
- Certidão emitida pela Conservatória do Registo Comercial ou Bilhete de Identidade, no caso de pessoas singulares
- Livrete do veículo e título de registo de propriedade
- Certificado emitido por entidade acreditada relativo aos dispositivos luminosos identificativos de táxi
- Documento certificativo da homologação e aferição do taxímetro.

5. Decisor competente:

- Competência delegada no Presidente

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	52
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

6. Descrição do procedimento:

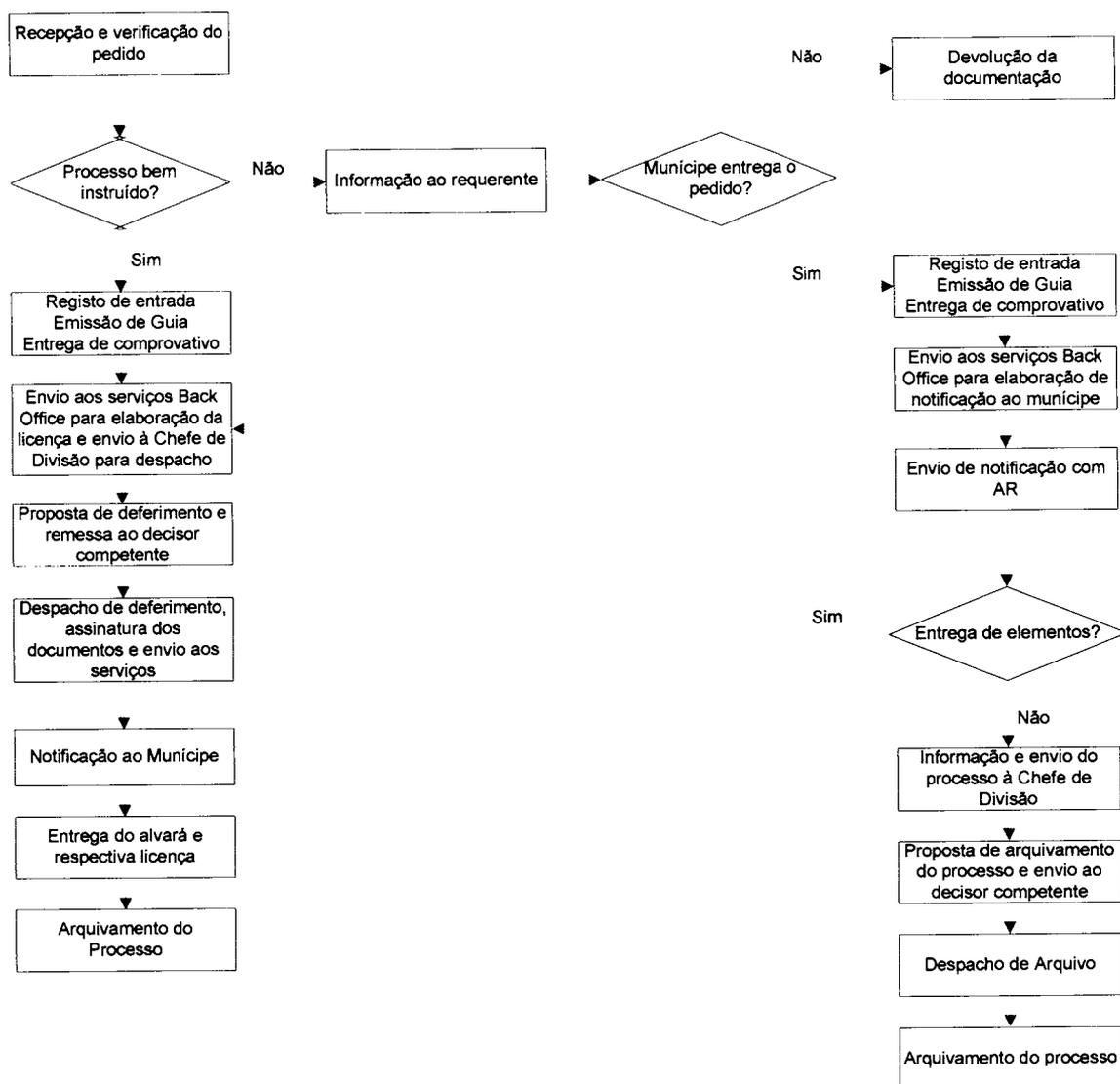
1. O pedido entra no Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é remetido ao Serviço de Back Office da DATI para elaboração do alvará para a actividade de táxi (ALV.TAXI) e respectivo cartão (Mod.637 – Grafinal) e posterior envio à Chefe de Divisão para despacho.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	53
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
14. O decisor competente assina os documentos e remete-os aos Serviços.
15. Os Serviços procedem à notificação do munícipe.
16. Entrega do alvará e respectiva licença pelo Serviço Front Office da DATI.
17. Arquivo do processo.

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Averbamento em licença:

1. Objectivo:

- Averbar na licença qualquer alteração, seja ela de mudança de titular da licença ou de alteração de qualquer dado.

2. Enquadramento legal:

- DL nº 251/98 de 11 de Agosto;
- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (TAX.01)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte
- Documento do veículo já em nome do titular
- Cópia da escritura de dissolução da sociedade se for caso disso
- Alvará de acesso ao exercício da actividade em nome do titular

5. Responsável:

- Competência delegada no Presidente

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no pelo Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	55
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

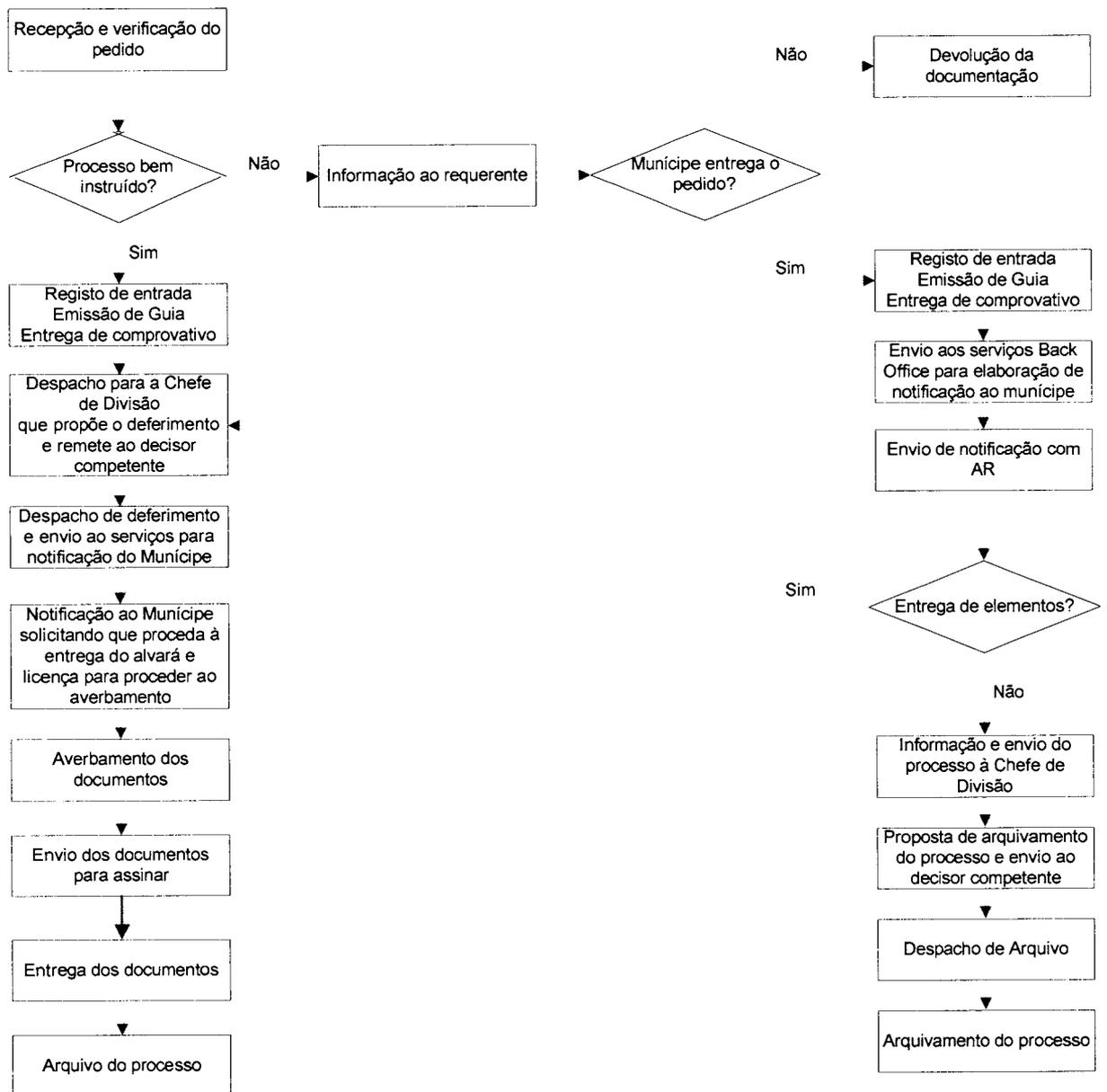
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
12. O processo é despachado para a Chefe de Divisão que propõe o deferimento e o remete ao decisor competente para autorizar.
13. Após autorização o processo é remetido para os Serviço Back Office da DATI para procederem à notificação do requerente.
14. Os Serviços procedem à notificação do munícipe, solicitando que proceda à entrega do alvará de licença e respectivo cartão para se proceder ao seu averbamento.
15. Averbamento dos documentos.
16. Os documentos são remetidos ao decisor competente para assinar.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

17. Entrega dos documentos Serviço Front Office da DATI.

18. Arquivo do processo.

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

LICENÇA DE CAÇA

Pedido de exame para obtenção de Carta de Caçador:

1. Objectivo:

- Permitir a realização de exame para concessão de carta de caçador.

2. Enquadramento legal:

- Lei 173/99 de 21 de Setembro
- Decreto-Lei nº 227-B/2000 de 15 de Setembro

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Modelo 173-03 A da Direcção-Geral das Florestas;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Fotocópia da carta de caçador (no caso de já ser titular e pretender outras especificações)

5. Responsável:

- Direcção-Geral das Florestas – Neste processo a Câmara é mera intermediária.

6. Descrição do procedimento:

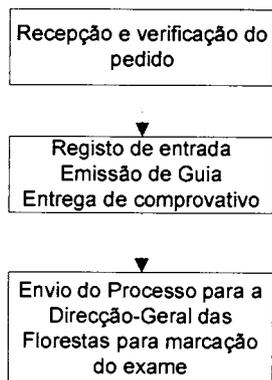
1. O pedido entra no Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. O Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	58
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

3. O processo é remetido para a Direcção-Geral das Florestas para procederem à marcação do exame, notificando posteriormente o requerente da data de realização do exame.

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Concessão de Carta de Caçador:

1. Objectivo:

- a. Conceder a carta de caçador, proceder à sua renovação ou emitir uma segunda via.

2. Enquadramento legal:

- a. Lei 173/99 de 21 de Setembro
- b. Decreto-Lei nº 227-B/2000 de 15 de Setembro

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Modelo 003.009 da Direcção-Geral das Florestas;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Atestado médico;
- Certificado do registo criminal;
- Duas fotografias tipo passe.

Para a emissão de segunda via são apenas necessárias duas fotografias tipo passe.

5. Decisor competente:

- Direcção-Geral das Florestas – Neste processo a Câmara é mera intermediária.

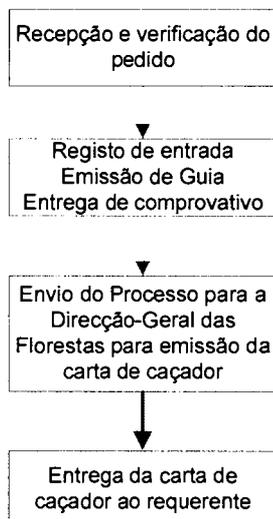
Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	60
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Atendimento da Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação (DATI) que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. O Serviço de Atendimento faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido ao munícipe.
3. O processo é despachado para a Direcção-Geral das Florestas para emissão da carta de caçador que a remete posteriormente para entrega ao requerente.
4. Entrega da carta de caçador ao requerente.

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

LICENÇAS E EMISSÃO DE ALVARÁS RELATIVO A CEMITÉRIOS

Transladação de ossadas:

1. Objectivo:

- Permitir a transladação de ossadas de um cemitério para outro.

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CEM.01);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;

5. Decisor responsável:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	62
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe, informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído.** O Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento.
12. O processo é remetido para a Divisão dos Serviços Urbanos a fim de informar o processo.
13. Depois de devidamente informado, o processo é remetido à Chefe de Divisão para despacho que o remete ao decisor competente para autorização.
14. O decisor competente despacha o processo de acordo com a informação prestada pela Divisão dos Serviços Urbanos e remete-o aos serviços.
15. **O processo é deferido.** Os Serviços Back Office da DATI notificam o requerente para proceder ao pagamento das taxas respectivas.
16. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, O Serviço Front Office da DATI emite a Guia de Receita de exumação ou de inumação, conforme o caso e de acordo com a Tabela de Taxas e a respectiva licença (neste momento a própria guia de pagamento serve de licença).
17. Arquivo do processo.
18. **Intenção de indeferimento.** Os Serviços Back Office da DATI notificam a requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.

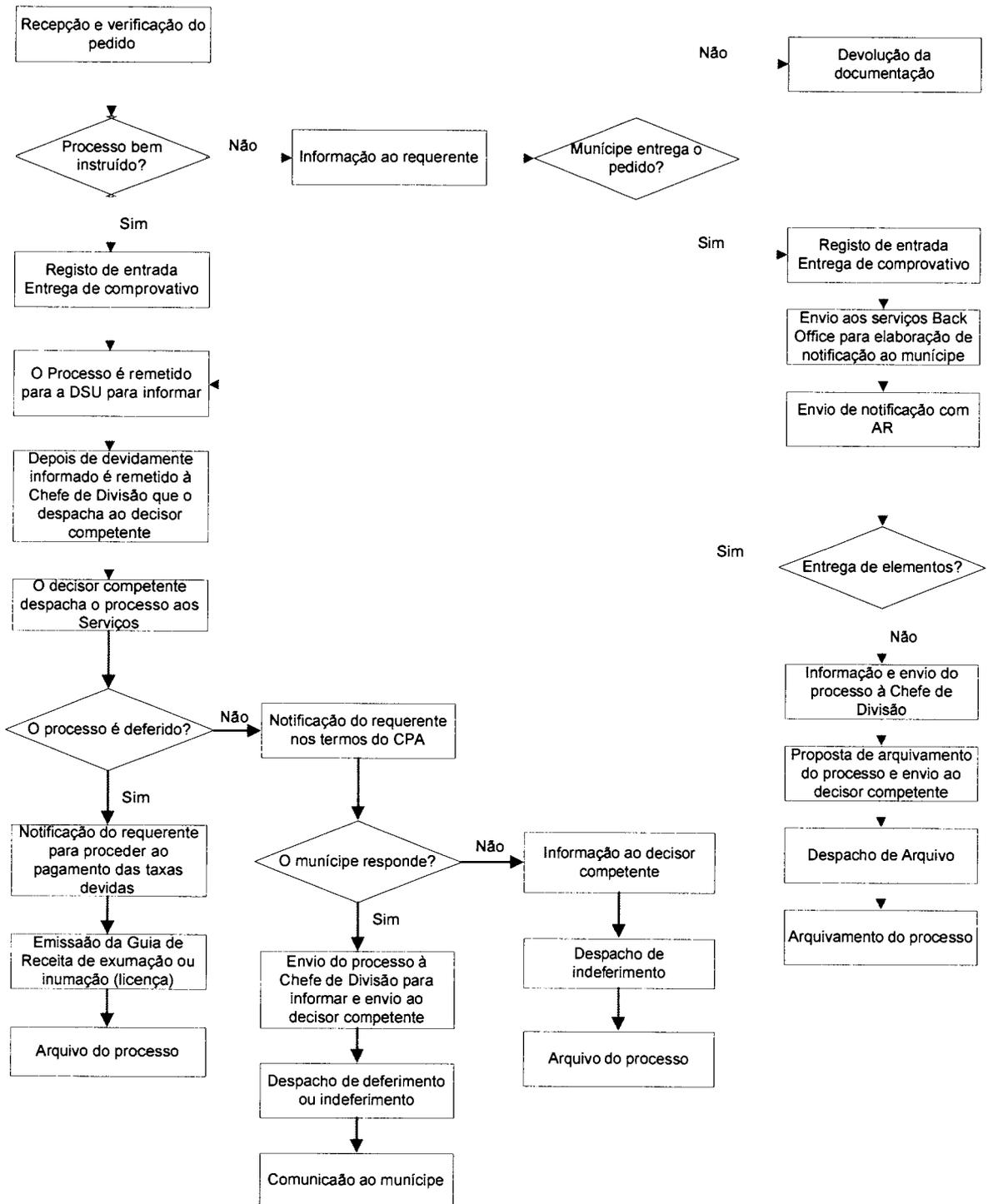
Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	
Data:	Data		63

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

19. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.
20. Despacho de indeferimento.
21. Arquivo do processo.
22. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao decisor competente.
23. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.
24. Comunicação ao munícipe da decisão.

	MUNICÍPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição: 01
			Revisão: 00
			Data: 2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

Pedido para colocação de grade ou campã:

1. Objectivo:

- Autorizar a colocação de gradeamento ou de campã em covatos

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CEM.02);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;

Quando se trate de colocação de campã é ainda necessário:

- Projecto da campã;
- Termo de responsabilidade passado por um técnico;
- Memória descritiva.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	66
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do officio.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento.
12. O processo é remetido para a Divisão dos Serviços Urbanos a fim de informar o processo.
13. Depois de devidamente informado, o processo é remetido à Chefe de Divisão para despacho que o remete ao decisor competente para autorizar.
14. O decisor competente despacha o processo de acordo com a informação prestada pela Divisão dos Serviços Urbanos e remete-o aos serviços.
15. **O processo é deferido**. Os Serviços de Back Office da DATI notificam o requerente para proceder ao pagamento das taxas respectivas.
16. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, o Serviço de Front Office da DATI emite a Guia de Receita de exumação ou de inumação, conforme o caso e de

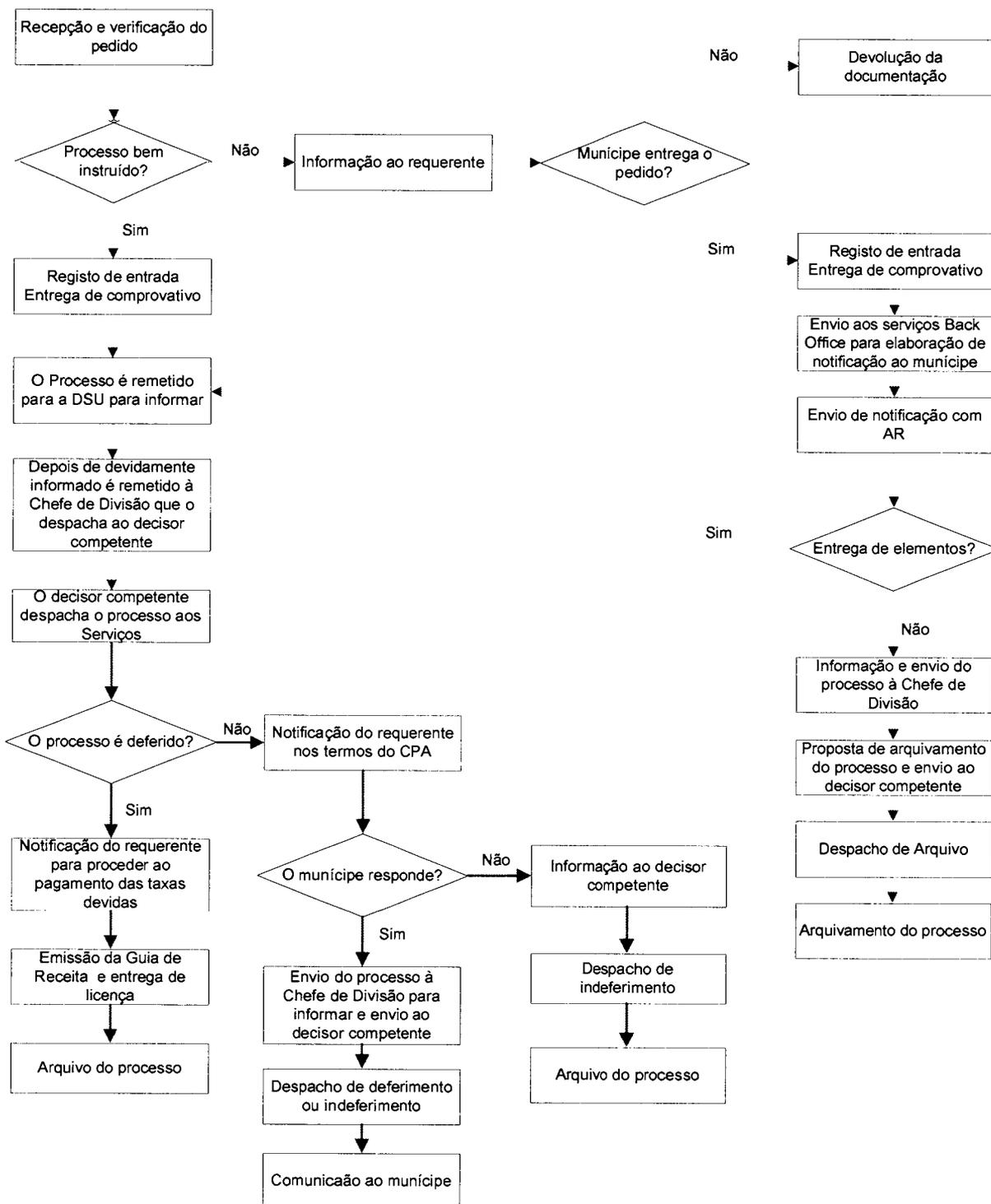
	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

acordo com a Tabela de Taxas e a respectiva licença (neste momento a própria guia de pagamento serve de licença).

17. Arquivamento do processo.
18. **Intenção de indeferimento.** Os serviços notificam a requerente, nos termos dos art's 100º e segs do CPA.
19. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.
20. Despacho de indeferimento.
21. Arquivo do processo.
22. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao decisor competente.
23. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.
24. Comunicação ao munícipe.

	MUNICÍPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

Concessão de terrenos no cemitério:

1. Objectivo:

- Conceder, a título perpétuo, terrenos ou gavetões no Cemitério.

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CEM.03);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;

5. Decisor competente:

- Presidente da Câmara

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento.
3. O processo é remetido para a Divisão dos Serviços Urbanos a fim de informar o processo.
4. Depois de devidamente informado, o processo é remetido à Chefe de Divisão para despacho que o remete ao Senhor Presidente para autorização.

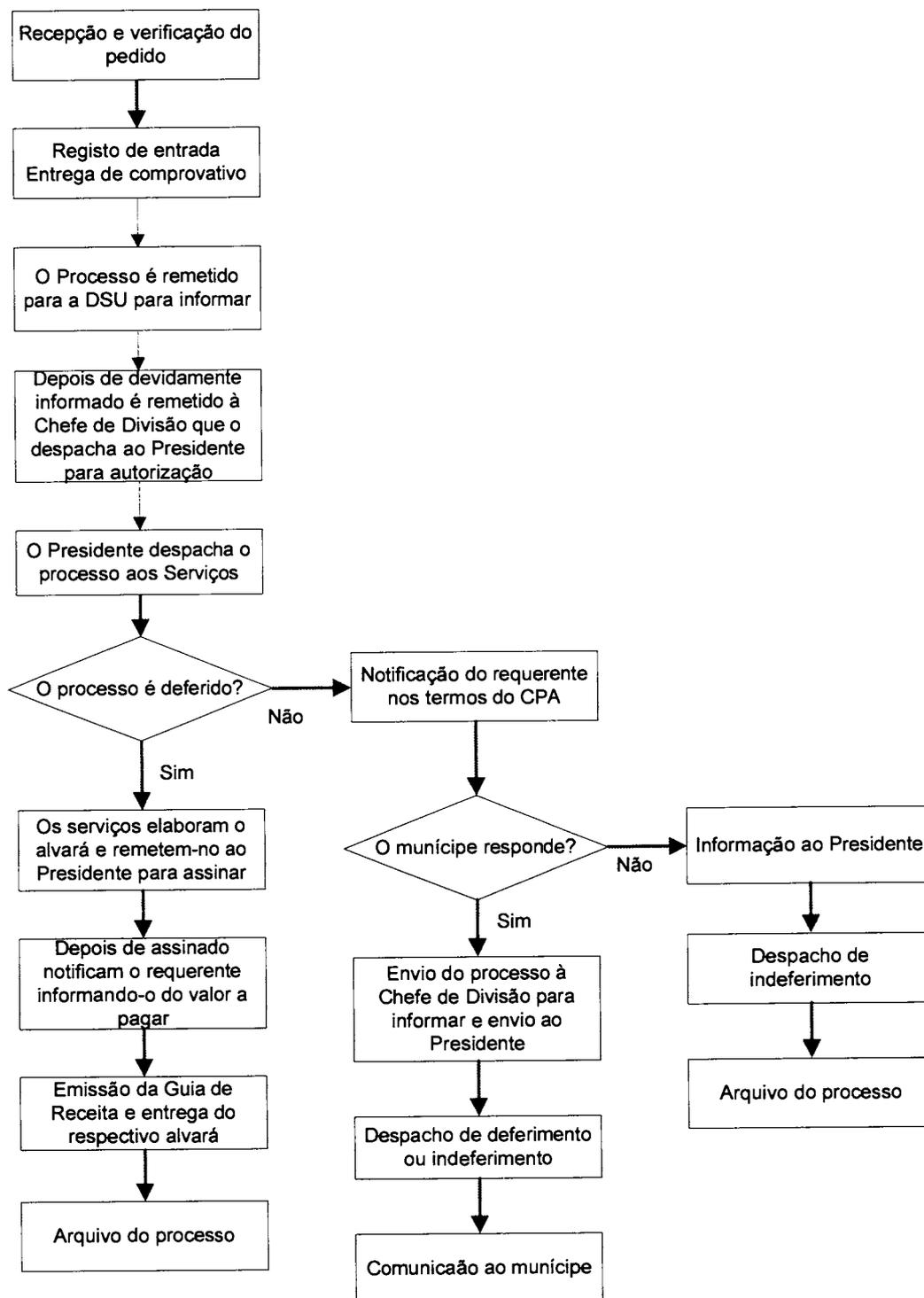
Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	70
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

5. O Senhor Presidente despacha o processo de acordo com a informação prestada pela Divisão dos Serviços Urbanos e remete-o ao Serviço de Back Office da DATI.
6. **O processo é deferido.** Os serviços elaboram o respectivo alvará (ALV.CEM) remetendo-o ao Presidente para assinar.
7. Logo que o Alvará esteja devidamente assinado, os serviços notificam o requerente informando-o do valor a pagar.
8. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, O Serviço de Front Office da DATI emite a Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega o respectivo alvará.
9. Arquivamento do processo.
10. **Intenção de indeferimento.** Os Serviços de Back Office da DATI notificam a requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.
11. **Se o munícipe não responder,** no prazo concedido, os serviços informam superiormente o Presidente da Câmara, para emissão de despacho.
12. Despacho de indeferimento.
13. Arquivo do processo.
14. **Se o munícipe responder,** o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao Presidente da Câmara.
15. Despacho de deferimento ou indeferimento do Presidente da Câmara.
16. Comunicação ao munícipe.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Averbamento em alvará:

1. Objectivo:

- Registrar no alvará a alteração de titularidade, nomeadamente, por morte do anterior proprietário, por doação ou por venda.

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CEM.04);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Declaração de responsabilização pelas ossadas existentes;

Se for por herança:

- Certidão de habilitação de herdeiros;

Se for por venda:

- Documento que autorize a venda.

5. Decisor competente:

- Presidente da Câmara

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	73
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

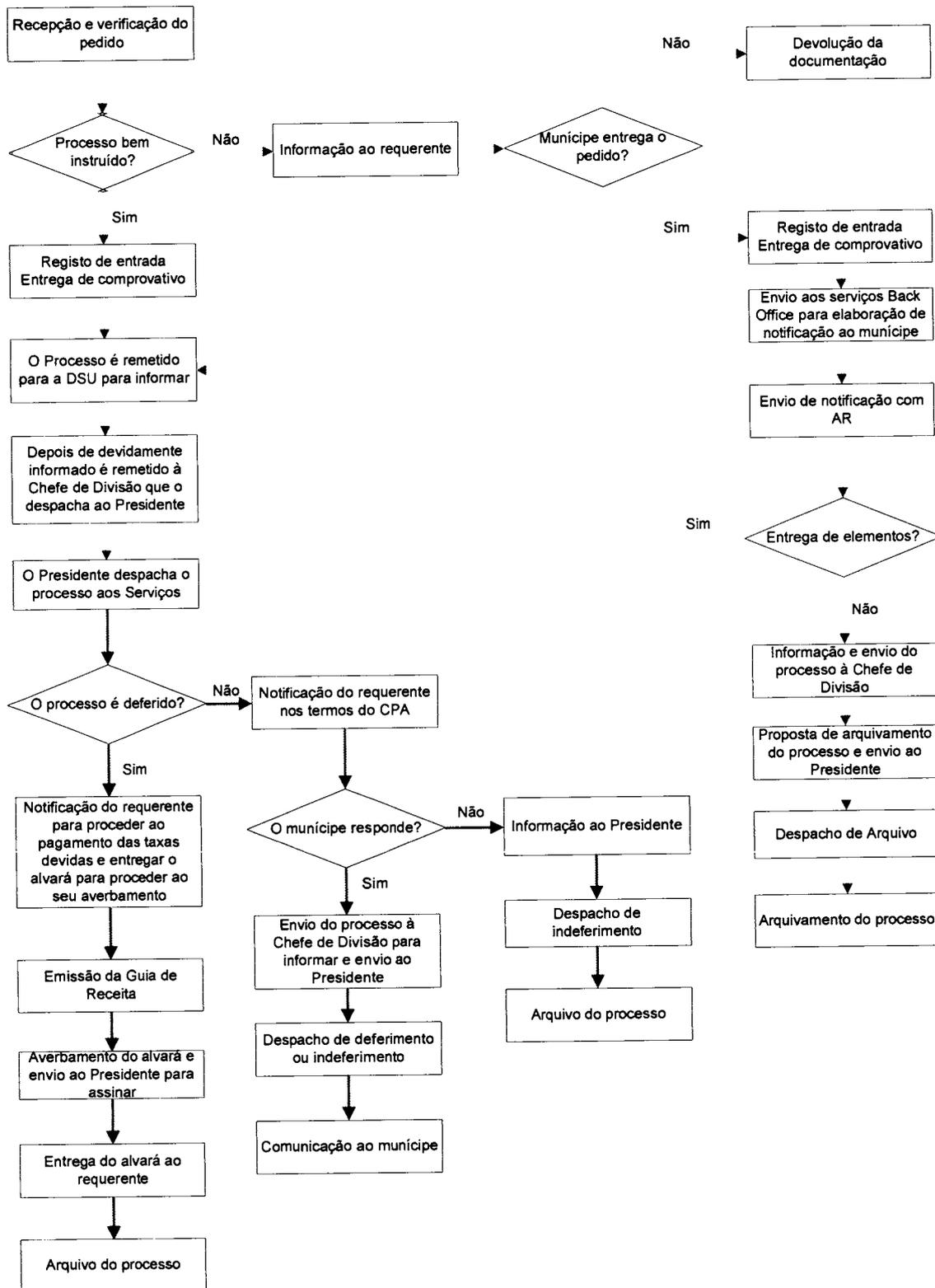
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao Presidente da Câmara.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento.
12. O processo é remetido para a Divisão dos Serviços Urbanos a fim de informar o processo.
13. Depois de devidamente informado, o processo é remetido à Chefe de Divisão para despacho que o remete ao Senhor Presidente para autorização.
14. O Senhor Presidente despacha o processo de acordo com a informação prestada pela Divisão dos Serviços Urbanos e remete-o aos serviços.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

15. **O processo é deferido.** Os Serviços de Back Office da DATI notificam o requerente para proceder ao pagamento das taxas respectivas, solicitando que entregue o original do alvará para se proceder ao seu averbamento.
16. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, é emitida a Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas.
17. Proceda-se ao averbamento do respectivo alvará e remete-se para assinatura do Senhor Presidente.
18. Entrega do alvará ao requerente pelo Serviço de Front Office da DATI.
19. Arquivamento do processo
20. **Intenção de indeferimento.** Os Serviço de Back Office da DATI notificam a requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.
21. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o Presidente da Câmara, para emissão de despacho.
22. Despacho de indeferimento.
23. Arquivo do processo.
24. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao Presidente da Câmara.
25. Despacho de deferimento ou indeferimento do Presidente da Câmara.
26. Comunicação ao munícipe.

 MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
		Revisão:	00
		Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Concessão de segunda via de alvará:

1. Objectivo:

- Emitir, quando solicitado, segunda via de alvará.

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CEM.05);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Comprovativo da titularidade.

5. Decisor competente:

- Presidente da Câmara

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento, sendo devolvidos todos os documentos apresentados.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

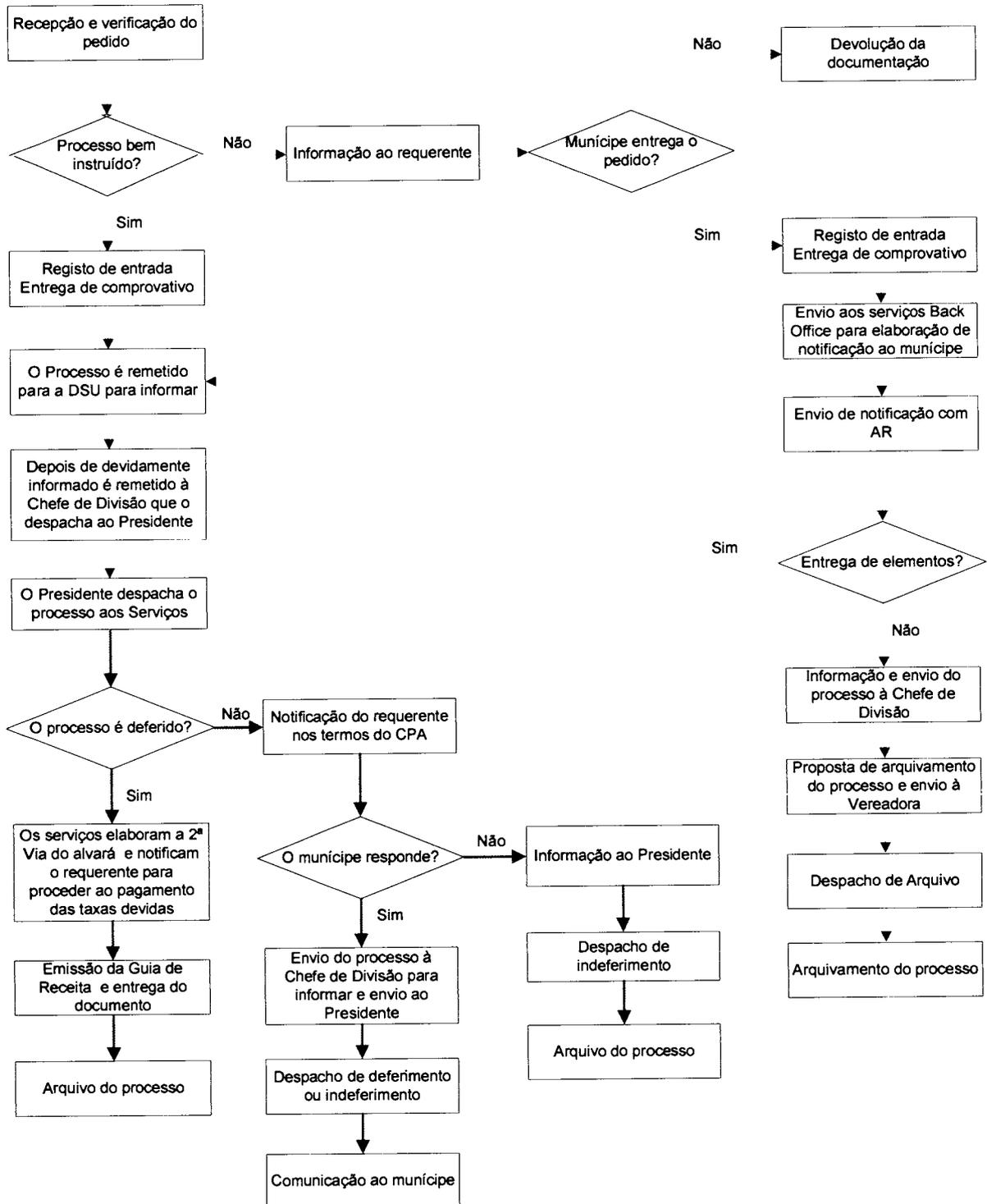
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do officio.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo, por falta de elementos e remete-o ao Presidente da Câmara.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento.
12. O processo é remetido para a Divisão dos Serviços Urbanos a fim de informar o processo.
13. Depois de devidamente informado, o processo é remetido à Chefe de Divisão para despacho que o remete ao Senhor Presidente para autorização.
14. O Senhor Presidente despacha o processo de acordo com a informação prestada pela Divisão dos Serviços Urbanos e remete-o aos serviços.
15. **O processo é deferido.** Os Serviços de Back Office da DATI elaboram a 2ª via do alvará e notificam o requerente informando-o do valor a pagar.
16. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, é emitida a Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entregue o respectivo documento pelos Serviços de Front Office da DATI.
17. Arquivamento do processo.
18. **Intenção de indeferimento.** Os Serviços de Back Office da DATI notificam o requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

19. **Se o município não responder**, no prazo concedido, os Serviços de Front Office da DATI informam superiormente o Presidente da Câmara, para emissão de despacho.
20. Despacho de indeferimento.
21. Arquivamento do processo.
22. **Se o município responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao Presidente da Câmara.
23. Despacho de deferimento ou indeferimento do Presidente da Câmara.
24. Comunicação ao município.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição: 01
			Revisão: 00
			Data: 2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

80

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

LICENÇA DE CICLOMOTORES

Emissão de licença de condução de ciclomotores:

1. Objectivo:

- Emitir licença de condução de motociclos, ciclomotores e veículos agrícolas, emitir 2^{as} vias e proceder às suas renovações.

2. Enquadramento legal:

- DL 209/98 de 15 de Julho;
- DL 2/98 de 3 de Janeiro.

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CIC.01);
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;

Licença de condução

- Certificado de aprovação em exame;
- Duas fotografias;
- Atestado médico;

Renovação e 2^a via de licença

- Licença caducada ou a caducar;
- Uma fotografia;
- Atestado médico.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	81
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do officio.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe arquivo do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido, avisando desde logo o munícipe que passado 30 dias poderá levantar a respectiva licença.
12. O processo é despachado para a Chefe de Divisão que propõe o deferimento do processo e remete-o ao decisor competente.

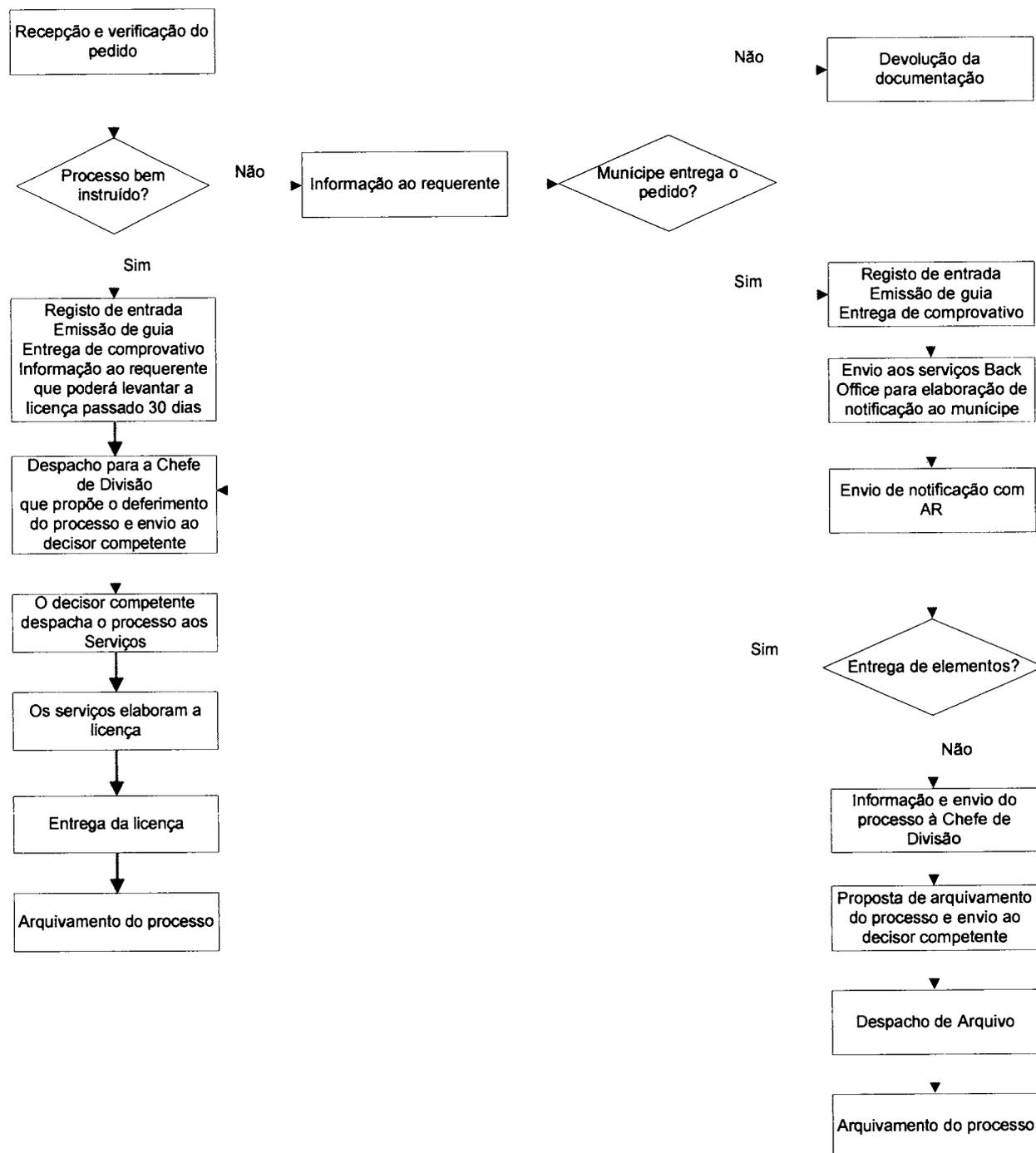
Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	82
Data:	Data		

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

13. O decisor competente despacha o processo para o Serviço de Back Office da DATI.
14. Os Serviços procedem à elaboração da respectiva licença. (mod.1483 da INCM).
15. Entrega da Licença pelo Serviço de Front Office da DATI
16. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Substituição da licença especial de condução:

1. Objectivo:

- Emitir licença de condução de ciclomotores em substituição da licença especial de condução, emitida pela Direcção Geral de Viação, logo que o seu titular atinja os 16 anos de idade.

2. Enquadramento legal:

- Artº 37º do DL 209/98 de 15 de Julho

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (CIC.02)
- Fotocópia do Bilhete de Identidade;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Uma fotografia;
- Licença Especial de Condução;
- Atestado médico;
- Autorização escrita de quem exerce o poder paternal.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	85
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

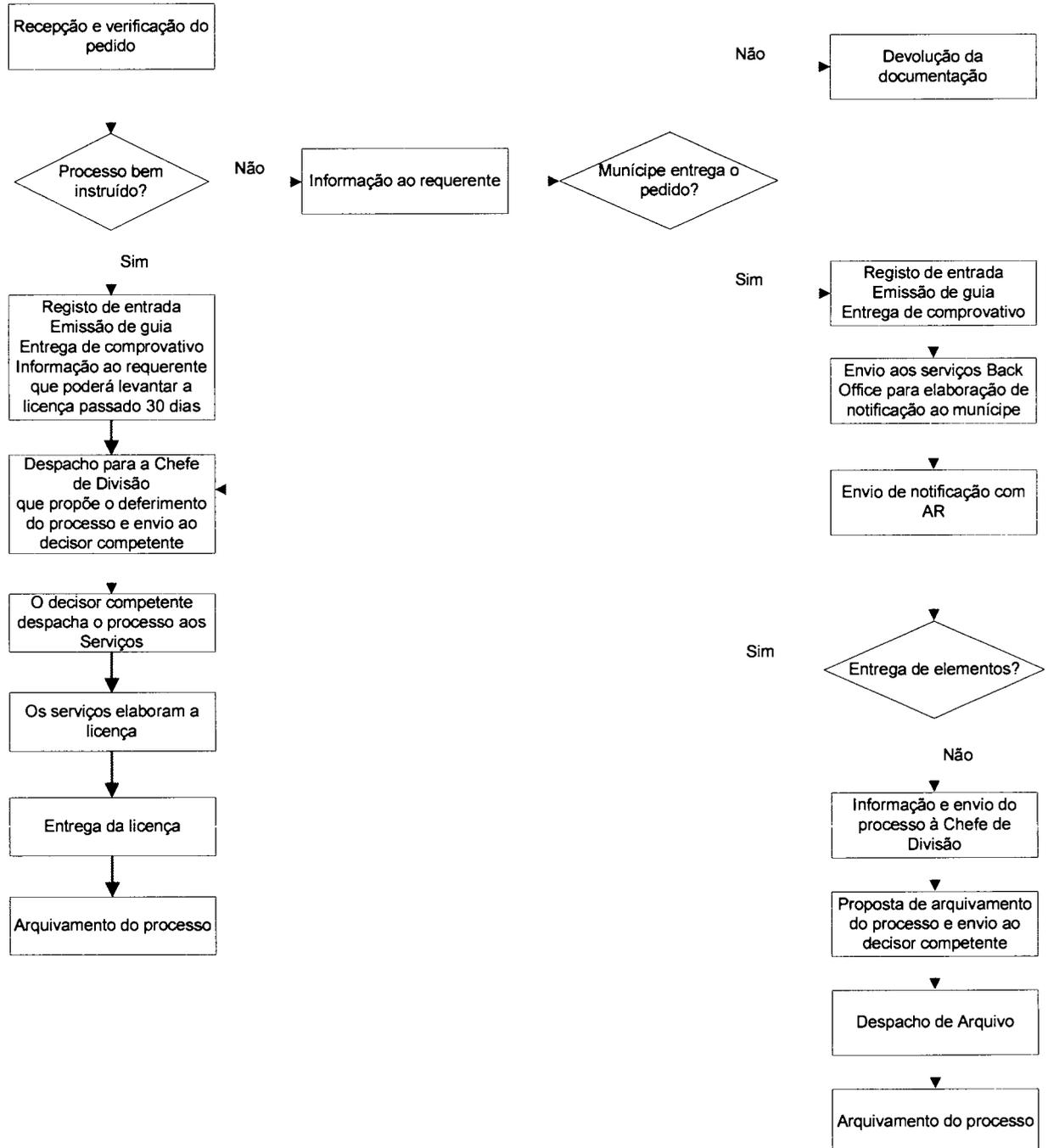
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido, avisando desde logo o munícipe que passado 30 dias poderá levantar a respectiva licença.
12. O processo é despachado para a Chefe de Divisão que propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
13. O decisor competente despacha o processo para os Serviços de Back Office da DATI.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

14. Os Serviços de Back Office da DATI procedem à elaboração da respectiva licença. (mod.1483 da INCM).
15. Entrega da Licença pelo Serviço de Front Office da DATI.
16. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

MÁQUINAS DE DIVERSÃO

Registo de máquinas de diversão:

1. Objectivo:

- Registar as máquinas de diversão que dependem exclusivamente da perícia do utilizador e que não concedem prémios em dinheiro.

2. Enquadramento legal:

- Artºs 19º a 28º do DL 310/2002 de 18 de Dezembro;
- Artºs 30º a 42º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Modelo 1824 da INCM;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Documento comprovativo da apresentação da declaração de rendimentos do requerente relativa ao ano anterior ou de que não está sujeito ao cumprimento dessa obrigação;
- Documento comprovativo de que o adquirente é sujeito passivo do IVA;
- No caso de importação de países exteriores à União Europeia, cópia autenticada dos documentos que fazem parte integrante do despacho de importação, contendo dados identificativos da máquina que se pretende registar, com identificação das referências relativas ao mesmo despacho e BRI respectivo.

Máquinas importadas:

- Documento emitido pela Inspeção-Geral de Jogos comprovativo de que o jogo que a máquina possa desenvolver está abrangido pela máquina da presente subsecção.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Máquinas produzidas ou montadas no País:

- Factura ou documento equivalente que contenha os elementos identificativos da máquina, nomeadamente número de fábrica, modela e fabricante.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite Guia de Receita de acordo com a Tabela de Taxas e entrega comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.

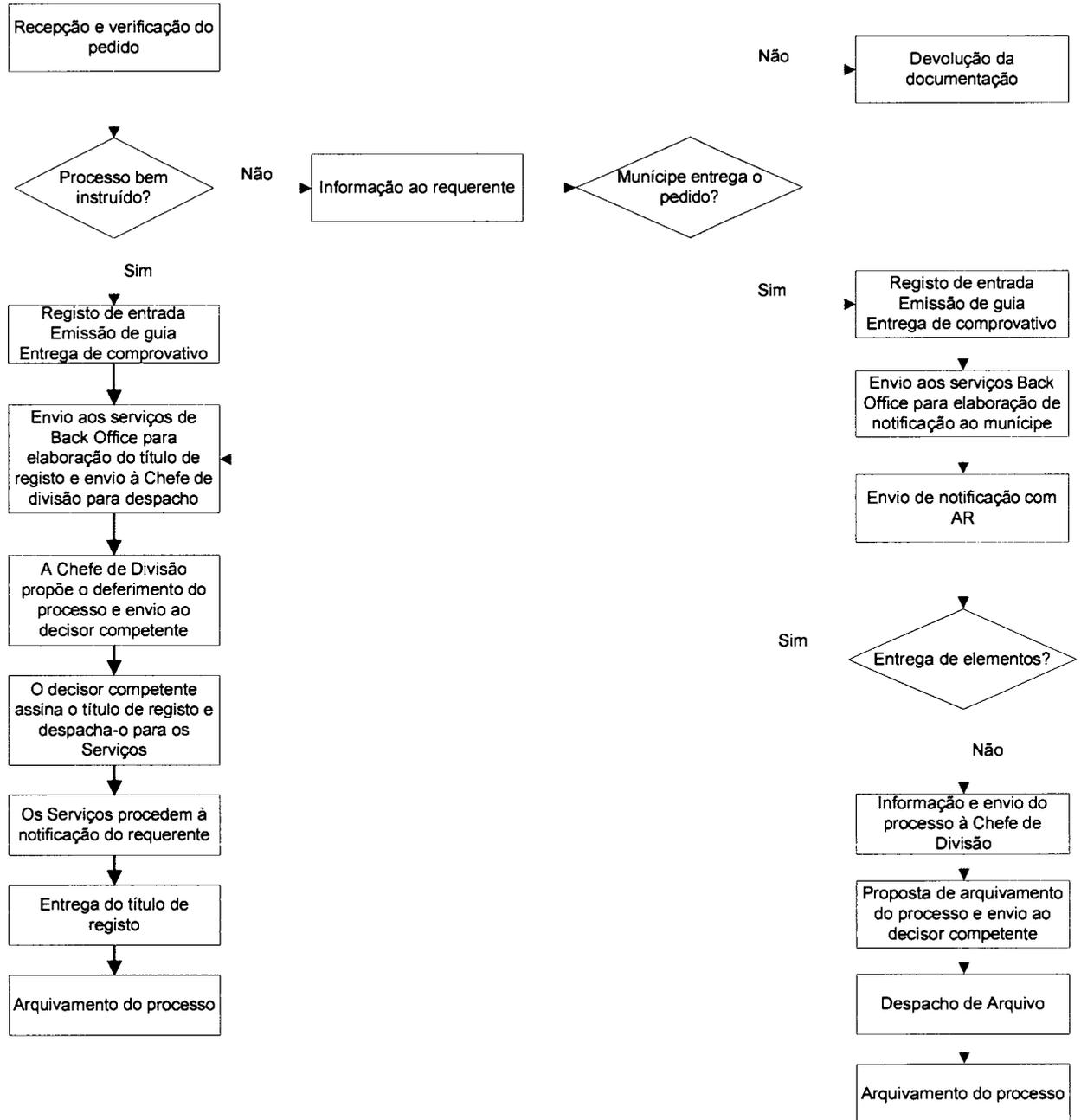
Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	90
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite Guia de Receita de acordo com a tabela de taxas e entrega comprovativo da recepção do pedido.
12. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para elaboração do título de Registo (Mod. 1823 da INCM) e remetem o processo à Chefe de Divisão para despacho.
13. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
14. O decisor competente assina o título de registo e despacha-o para o Serviço de Back Office da DATI.
15. O Serviço de Back Office da DATI procede à notificação do município.
16. Entrega do título de registo de propriedade pelo Serviço de Front Office da DATI
17. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Licença de exploração de máquinas de diversão:

1. Objectivo:

- Emitir licença de exploração das máquinas que estejam devidamente registadas.

2. Enquadramento legal:

- Artºs 19º a 28º do DL 310/2002 de 18 de Dezembro;
- Artºs 30º a 42º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Modelo 1824 da INCM;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Título de registo da máquina, que será devolvido;
- Documento comprovativo do pagamento do imposto sobre o rendimento respeitante ao ano anterior;
- Documento comprovativo do pagamento dos encargos devidos a instituições de segurança social;
- Licença de utilização do edifício onde vai ser instalada a máquina.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.

Elaborado por:	Aprovado:	Versão: 01/00	
Data:	Data		93

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite comprovativo da recepção do pedido.
12. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para solicitarem pareceres às escolas, PSP ou GNR sobre a colocação da máquina no local pretendido e seguidamente a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
13. **Se os parecer forem negativos**, os serviços informam a Chefe de Divisão.
14. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

15. Intenção de indeferimento.

16. Notificação ao requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.

17. **Se o município não responder**, no prazo concedido, os serviços informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.

18. Despacho de indeferimento.

19. Arquivamento do processo.

20. **Se o município responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao decisor competente.

21. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.

22. Comunicação ao município.

23. **Se os pareceres forem positivos**, os Serviços de Back Office da DATI elaboram a respectiva licença de exploração (Mod. 1825 da INCM) e remete o processo à Chefe de Divisão para despacho.

24. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.

25. O decisor competente assina a licença e despacha-a para o Serviço de Back Office da DATI.

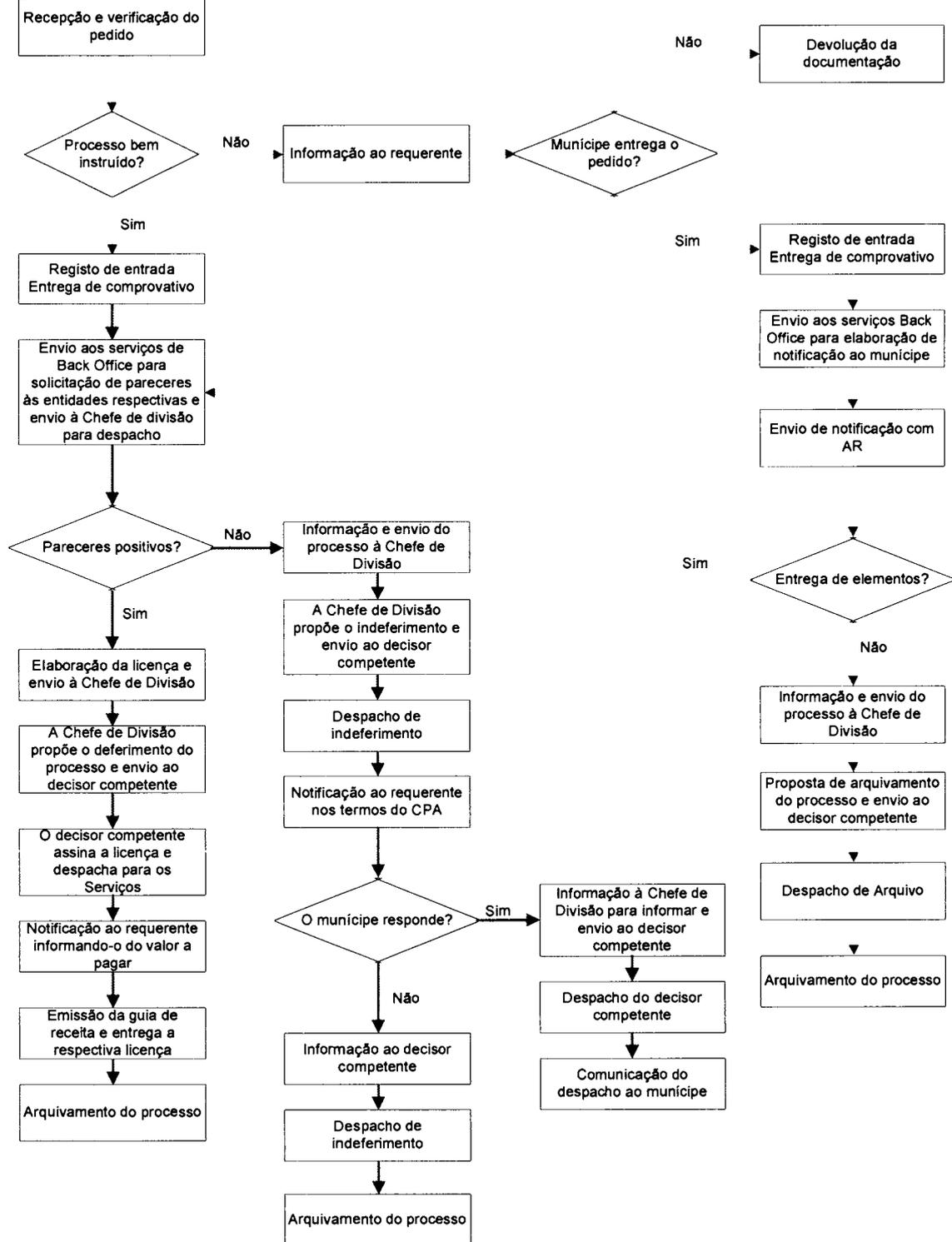
26. O Serviço de Back Office da DATI procede à notificação do município informando-o do valor a pagar.

27. Quando o município se dirigir à Câmara, é emitida a Guia de Receita, de acordo com a Tabela de Taxas e entregue a respectiva licença, pelo Serviço de Front Office da DATI

28. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

Transferência do local de exploração:

1. Objectivo:

- Permitir que o proprietário transfira a máquina de diversão de um local para outro mediante comunicação ao presidente da Câmara.

2. Enquadramento legal:

- Artºs 19º a 28º do DL 310/2002 de 18 de Dezembro;
- Artºs 30º a 42º do Regulamento Municipal.

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Modelo 1826 da INCM;
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Título de registo da máquina, que será devolvido;
- Licença de utilização do edifício onde vai ser instalada a máquina.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **Caso o pedido não esteja devidamente instruído**, o Serviço de Front Office da DATI informa o munícipe dos documentos em falta, propondo que o mesmo seja entregue depois de devidamente instruído.
3. O munícipe aceita a proposta e não entrega o requerimento.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	97
-------------------------	-------------------	---------------	----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

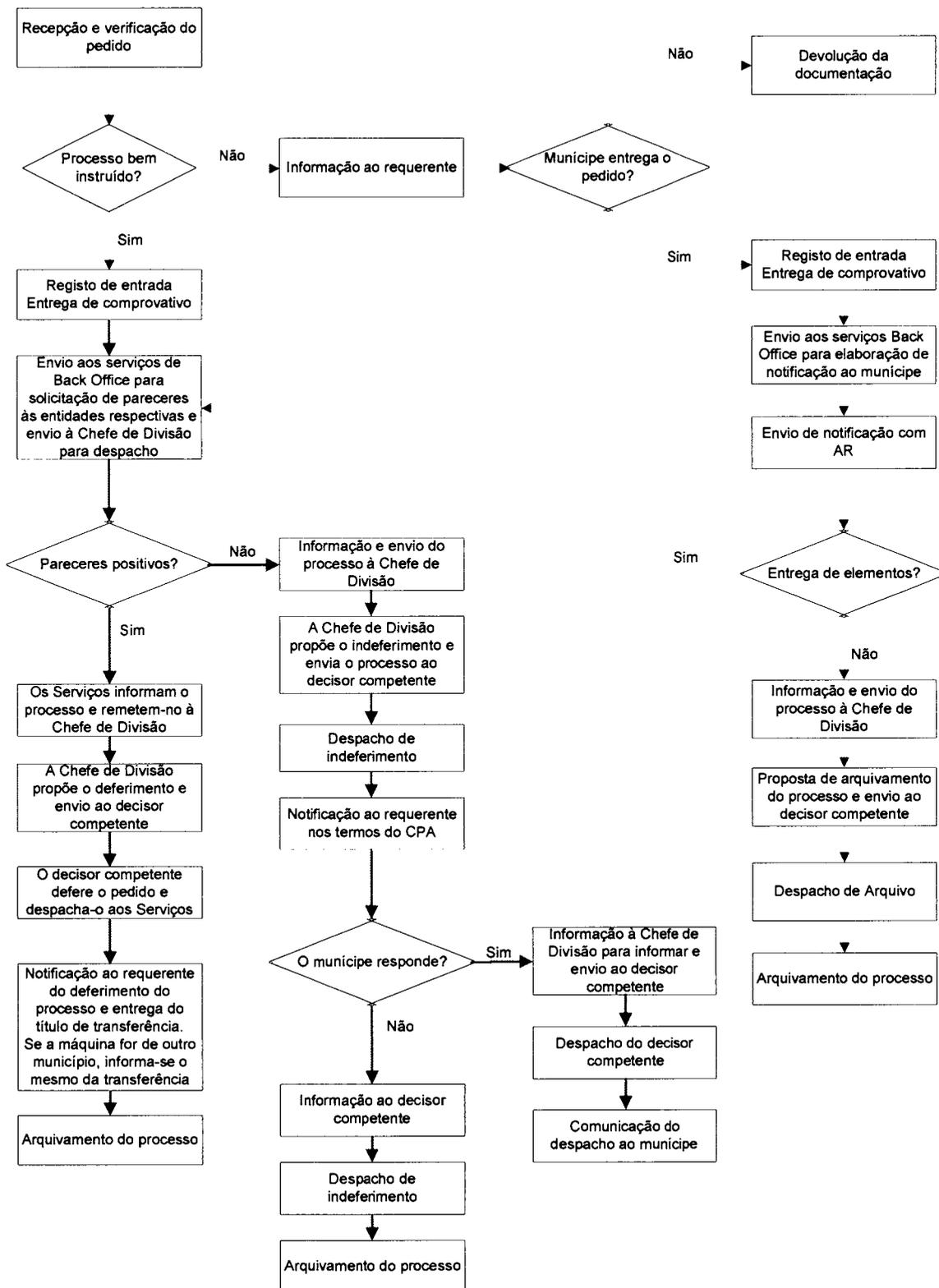
4. **O munícipe pretende formalizar a entrega incompleta**, o Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do pedido. Emite comprovativo de recepção do pedido ao requerente.
5. O processo é remetido para o Serviço de Back Office da DATI para notificação ao munícipe informando-o dos elementos em falta e do prazo para entrega dos mesmos e levam o assunto a despacho da Chefe de Divisão e assinatura do ofício.
6. O Serviço de Back Office da DATI procede ao envio da notificação com Aviso de Recepção e coloca o processo pendente a aguardar a entrega dos elementos em falta.
7. No caso de o requerente não suprir as deficiências do processo no prazo estipulado, os Serviços informam e remetem o processo à Chefe de Divisão.
8. A Chefe de Divisão propõe o arquivo do processo e remete-o ao decisor competente.
9. Despacho de arquivamento por falta de elementos.
10. Arquivamento do processo.
11. **O pedido está bem instruído**. O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento. Emite comprovativo da recepção do pedido.
12. O processo é remetido para os Serviços de Back Office da DATI para solicitação de pareceres às escolas, PSP ou GNR sobre a colocação da máquina no local pretendido e levam o assunto a despacho da Chefe de divisão e assinatura dos ofícios.
13. **Se os parecer forem negativos**, os Serviços de Back Office da DATI informam a Chefe de Divisão.
14. A Chefe de Divisão propõe o indeferimento do processo e remete-o ao decisor competente.
15. Intenção de indeferimento.
16. Notificação ao requerente, nos termos dos artºs 100º e segs do CPA.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

17. **Se o munícipe não responder**, no prazo concedido, os Serviços de Back Office da DATI informam superiormente o decisor competente, para emissão de despacho.
18. Despacho de indeferimento.
19. Arquivo do processo.
20. **Se o munícipe responder**, o processo é encaminhado para a Chefe de Divisão que o analisa e informa. Remete-o de seguida ao decisor competente.
21. Despacho de deferimento ou indeferimento do decisor competente.
22. Comunicação ao munícipe.
23. **Se os pareceres forem positivos**, os Serviços de Back Office da DATI informam o processo e o remetem à Chefe de Divisão.
24. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
25. O decisor competente defere o pedido e despacha-o para os Serviços.
26. Os Serviços de Front Office da DATI procedem à notificação do munícipe e entregam-lhe cópia do modelo 1826 da INCM. Se a máquina vier de outro município, informa-se o mesmo da transferência efectuada.
27. Arquivamento do processo.

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

OCUPAÇÃO DA VIA PÚBLICA

1. Objectivo:

- Proceder à renovação anual da licença de ocupação da via pública com toldos ou esplanadas

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (VPUB.01);
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **O pedido está bem instruído.** Os Serviços de Front Office da DATI fazem o registo informático da entrada do requerimento e entrega comprovativo da recepção do pedido.
3. Os Serviços de Front Office da DATI juntam o requerimento ao processo inicial e remetem-no à Chefe de Divisão.
4. A Chefe de Divisão despacha o processo para a Divisão de Gestão Urbanística para informar.

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
	DE		Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

5. Depois de devidamente informado, volta para Chefe de Divisão que propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.
6. O decisor competente defere o pedido e despacha-o para os Serviços de Back Office da DATI.
7. Os Serviços de Back Office da DATI procedem à notificação do munícipe informando-o do valor a pagar.
8. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, os Serviços de Front Office da DATI emitem a Guia de Receita, de acordo com a Tabela de Taxas e a respectiva licença (neste momento a própria guia de pagamento serve de licença).
9. Arquivamento do processo.

Elaborado por:
Data:

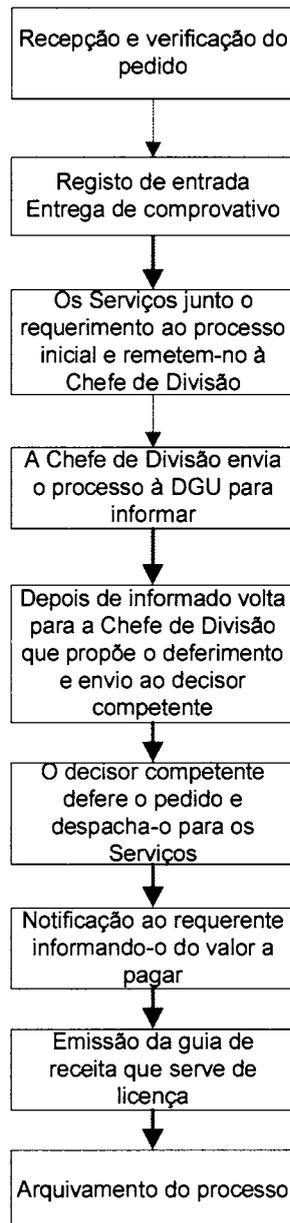
Aprovado:
Data

Versão: 01/00



	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

COLOCAÇÃO DE PUBLICIDADE

1. Objectivo:

- Autorizar a colocação de publicidade nos locais permitidos para o efeito, bem como autorizar a distribuição de folhetos e realização de publicidade sonora.

2. Enquadramento legal:

- Regulamento Municipal

3. Excepções:

- Não se aplica

4. Documentação necessária:

- Requerimento – Impresso fornecido pelos serviços (PUB.01);
- Fotocópia do Cartão de Contribuinte;
- Fotocópia do Bilhete de Identidade.

5. Decisor competente:

- Competência subdelegada na Vereadora Rosário Simões

6. Descrição do procedimento:

1. O pedido entra no Serviço de Front Office da DATI que verifica se o mesmo está devidamente instruído.
2. **O pedido está bem instruído.** O Serviço de Front Office da DATI faz o registo informático da entrada do requerimento e entrega comprovativo da recepção do pedido.
3. Os Serviços de Front Office da DATI colocam no requerimento o valor devido consoante o caso e remetem-no à Chefe de Divisão.
4. A Chefe de Divisão propõe o deferimento e remete o processo ao decisor competente.

Elaborado por: Data:	Aprovado: Data	Versão: 01/00	104
-------------------------	-------------------	---------------	-----

	MUNICIPIO	MANUAL DE PROCEDIMENTOS	Edição:	01
	DE	Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Revisão:	00
	TOMAR		Data:	2009

5. O decisor competente defere o pedido e despacha-o para os Serviços de Back Office da DATI.
6. Os Serviços de Back Office da DATI elaboram a respectiva autorização (LIC.PUBL) e remetem ao decisor competente para assinar
7. Logo que for assinada os Serviços de Back Office da DATI procedem à notificação do munícipe informando-o do valor a pagar.
8. Quando o munícipe se dirigir à Câmara, os Serviços de Front Office da DATI emitem a Guia de Receita, de acordo com a Tabela de Taxas e entregam a respectiva autorização.
9. Arquivamento do processo.

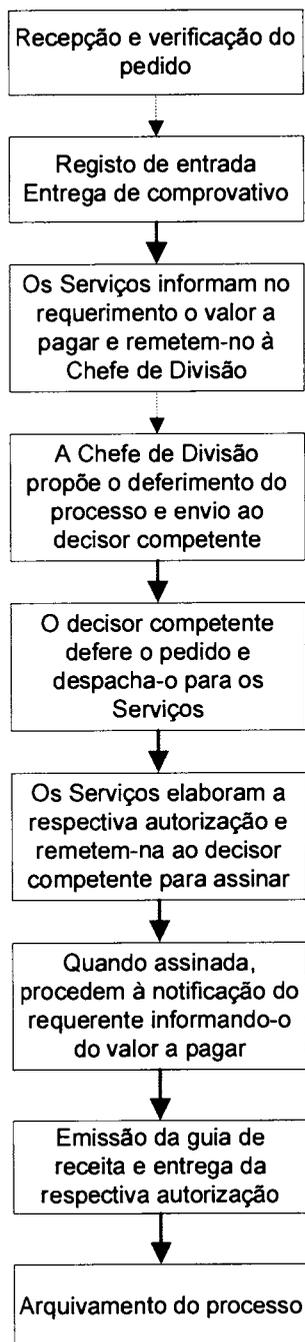
Elaborado por:
Data:

Aprovado:
Data

Versão: 01/00

	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

7. Fluxograma:



	MUNICIPIO DE TOMAR	MANUAL DE PROCEDIMENTOS Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação	Edição:	01
			Revisão:	00
			Data:	2009

ANEXOS:

- MODELOS DE REQUERIMENTOS E RESPECTIVAS LICENÇAS

MODELOS DE REQUERIMENTOS

ASSUNTO: LICENÇA DE REALIZAÇÃO DE ACAMPAMENTO OCASIONAL

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 310/2002 de 18 de Dezembro, a concessão de licença para a realização de acampamento ocasional no seguinte local a) _____

durante o período de b) _____

a) Indicar o local

b) Indicar o período de tempo pretendido

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 Autorização expressa do proprietário do prédio
 Outros _____

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: **CONCESSÃO DE ALVARÁ SANITÁRIO**

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 286/1986 de 6 de Setembro, a realização da respectiva vistoria e a concessão do alvará para venda de pão e produtos afins para a unidade móvel _____, a) marca _____, matrícula _____, com recolha em _____, para efectuar venda na localidade de _____

a) Indicar se é veículo ligeiro ou pesado, de mercadoria ou misto, de caixa fechada ou reboque, qualquer deles devidamente adaptado.

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
- Fotocópia do cartão de contribuinte a)
- Declaração periódica do IRC
- Declaração de início de actividade
- Atestado (s) médicos (s) passado por médico da Medicina no Trabalho de todos os distribuidores de venda

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: ACÇÕES DE DESTRUIÇÃO DE REVESTIMENTO VEGETAL - ATERRO OU ESCAVAÇÃO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., nos termos e ao abrigo do disposto no Decreto-Lei nº 139/98, de 28 de Abril, licença para, na qualidade de - proprietário, - arrendatário, - explorador, conforme documento junto, proceder, numa área de _____ hectares, na propriedade denominada _____, sita em _____, freguesia de _____, deste município, _____ a) na Conservatória do Registo Predial (nº _____) e inscrita na matriz predial sob o artigo _____ (secção _____), as seguintes acções que assinala com X:

- Destruição do revestimento vegetal, sem fins agrícolas.
- Aterro, - Escavações, - cortes no terreno que irão alterar o relevo natural e das camadas do solo arável, que pode resumir da seguinte forma b) _____
- Depois de efectuados os trabalhos referidos, o requerente pretende c) _____

- a) Descrita ou omissa, conforme os casos
- b) Concretizar as alterações a efectuar
- c) Indicar o que pretende

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
- Fotocópia do cartão de contribuinte a)
- Documento comprovativo da titularidade ou contrato de arrendamento
- Caderneta Predial
- 2 Plantas de localização assinaladas à escala 1:2 000 e 1:25 000
- Enquadramento do PDM
- Declaração

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____ / ____ / ____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / _____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: **ASCENSORES**

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ b) Contribuinte nº _____

- a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas
b) Administrador do prédio. EMA, outro

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., conforme o estipulado no Decreto-Lei nº 320/2002 de 28 de Dezembro, a realização de:

- INSPECÇÃO PERÍODICA DE ASCENSORES**
 REINSPECÇÃO DE ASCENSORES
 INSPECÇÃO EXTRAORDINÁRIA
 INQUÉRITO A ACIDENTE

Às seguintes instalações: ascensor / monta-cargas / escadas mecânicas / tapetes rolantes a) sitas na seguinte morada:

- _____
- a) Riscar o que não interessa

3. OUTRAS INFORMAÇÕES

Nº Processo da D.R.I.E.: _____
Nº Processo da Câmara Municipal de Tomar: EL/CMT/ _____
Empresa de Manutenção: _____

PAGAMENTO:

- Dinheiro
 Cheque nº _____ sobre o Banco _____, na quantia de _____

Pede deferimento.

Assinatura a) _____
Tomar ____/____/____

- a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA DE REALIZAÇÃO DE ESPECTÁCULO DESPORTIVO OU DIVERTIMENTO PÚBLICO

1. REQUERENTE	
Nome a) _____	
Domicílio/Sede _____	
Freguesia _____	Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____	Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____	Telefone _____
Na qualidade de _____	
_____ Contribuinte nº _____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	

2. PEDIDO	
Vem requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 310/2002 de 18 de Dezembro, a concessão de:	
<input type="checkbox"/> Licença para a realização de espectáculo desportivo.	
<input type="checkbox"/> Licença para a realização de divertimento público.	
a realizar a) _____	
com o seguinte percurso: _____	

das ____ h ____ às ____ h _____, do dia ____ / ____ / ____ ao dia ____ / ____ / ____.	
a) Indicar o local (rua, freguesia)	
b) Indicar o percurso definido para o exercício da actividade, case se aplique.	

3. ANEXOS	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI a)	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte a)	
<input type="checkbox"/> Traçado do percurso da prova	
<input type="checkbox"/> Regulamento da prova	
<input type="checkbox"/> Pareceres das Forças Policiais	
<input type="checkbox"/> Pareceres das Juntas de Freguesia	
<input type="checkbox"/> Parecer das Estradas de Portugal	
<input type="checkbox"/> Parecer da Federação ou Associação organizadora	
<input type="checkbox"/> Seguro de Responsabilidade Civil	
<input type="checkbox"/> Aprovação do ACP	
<input type="checkbox"/> Outros	
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão	

Pede deferimento.	
Assinatura a) _____	Tomar ____ / ____ / ____
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / ____ , o funcionário _____.	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR
ASSUNTO: HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

- EMISSÃO DE HORÁRIO
 ALTERAÇÃO DE HORÁRIO
 2º VIA DO HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____ Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Para os efeitos do disposto no nº 2 do artº 5º do Decreto-Lei 48/96 de 15 de Maio, vem requerer a V. Exa. o seguinte horário para o seu estabelecimento comercial de:

Actividade: _____

Endereço do estabelecimento: _____

Designação comercial da firma: _____

Licenciado pela licença de utilização nº _____

Horário a praticar: a)

Abertura: _____ H _____

Encerramento para almoço das: _____ H _____ às _____ H _____

Encerramento: _____ H _____

Encerramento semanal: _____

a) Quando o estabelecimento adopte hora de encerramento diferente, em dia especial da semana ou pretenda um alargamento de horário de funcionamento do estabelecimento indicar dia(s) e hora(s)

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 Licença de utilização
 Contrato de arrendamento

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA DE RECINTO FECHADO

1. REQUERENTE	
Nome a) _____	
Domicílio/Sede _____	
Freguesia _____	Código Postal _____ - Localidade _____
B.I. nº _____	Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____	Telefone _____
Na qualidade de _____	
Contribuinte nº _____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	

2. PEDIDO	
Vem requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 309/2002 de 16 de Dezembro, a seguinte licença:	
<input type="checkbox"/> Licença de recinto itinerante	
<input type="checkbox"/> Licença de recinto improvisado	
Válido para os dias _____ a)	
a) Indicar os dias pretendidos	

3. ANEXOS	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI a)	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte a)	
<input type="checkbox"/> Apólice de seguro contra terceiros	
<input type="checkbox"/> Termo de responsabilidade assinado por um técnico responsável	
<input type="checkbox"/> Projecto e memória descritiva e justificativa do recinto, palco ou bancada a montar	
<input type="checkbox"/> Autorização do proprietário do local onde se vai proceder à instalação do recinto (recinto itinerante)	
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão	

Pede deferimento.	
Assinatura a) _____	Tomar ____/____/____
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA ESPECIAL DE RUÍDO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., nos termos do disposto no Decreto-Lei nº 292/2000 de 14 de Novembro, a concessão de licença para o exercício de actividade ruidosa de carácter temporário para a) _____

_____, a realizar na b) _____

no horário ____ h ____ às ____ h ____, com início em ____/____/____ e fim em ____/____/____.

a) Indicar o tipo de actividade (obras de construção civil, espectáculos...)

b) Indicar o local

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
- Fotocópia do cartão de contribuinte a)
- Despacho do Ministro das Obras Públicas (Obras públicas)
- Licença de obras (Obras particulares)
- Licença do evento (Espectáculos ao ar livre)
- Licença de utilização (Espectáculos em recinto fechado)

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: EXERCÍCIO DA ACTIVIDADE DE TRANSPORTE EM TÁXI

SUBSTITUIÇÃO DE LICENÇA

AVERBAMENTO DE LICENÇA

1. REQUERENTE

Nome a) _____

Domicílio/Sede _____

Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____

B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____

Contribuinte nº _____ Telefone _____

Na qualidade de _____

Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa.:

Substituição do alvará de licença por troca do veículo com matrícula _____ pelo veículo com a matrícula _____.

Averbamento do alvará de licença por Alteração do titular; Alteração de morada; Outros _____

3. ANEXOS

Certidão emitida pela Conservatória do Registo Comercial ou Fotocópia do BI, no caso de pessoas singulares a)

Fotocópia do cartão de contribuinte a)

Alvará de acesso à actividade emitido pela DGTT

Livrete do veículo e título de registo de propriedade

Declaração da situação regularizada perante a Segurança Social

Documento certificativo da homologação e aferição do taxímetro

Cópia da escritura de dissolução da sociedade se for caso disso

Declaração de venda (se for caso disso) com as assinaturas reconhecidas na qualidade em que outorgam

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: **TRANSLADAÇÃO DE OSSADAS**

1. REQUERENTE	
Nome a) _____	
Domicílio/Sede _____	
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____	
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____	
Contribuinte nº _____ Telefone _____	
Na qualidade de _____	
Contribuinte nº _____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	
2. PEDIDO	
Vem requerer a V. Exa., autorização para transladar do Cemitério _____ a), as ossadas de _____, seu falecido _____ b) cujo óbito ocorreu em ____/____/____ e que se encontram inumadas no covato/jazigo/gavetão a) nº _____, para o Cemitério de _____ d) para o covato/jazigo/gavetão c) nº _____.	
c) Indicar o cemitério em causa	
d) Indicar o grau de parentesco	
e) Riscar o que não interessa	
3. ANEXOS	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI a)	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte a)	
<input type="checkbox"/> Outros _____	
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão	
Pede deferimento.	
Assinatura a) _____	
Tomar ____/____/____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	
A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA PARA REVESTIMENTO TOTAL OU PARCIAL DE SEPULTURA

LICENÇA PARA COLOCAÇÃO DE GRADE

LICENÇA PARA COLOCAÇÃO DE CAMPA

1. REQUERENTE
Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ Contribuinte nº _____
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO
Vem requerer a V. Exa., autorização para colocação de grade/campa a), no covato nº _____, no cemitério de Marmelais/Santa Maria a) onde se encontra sepultado _____ seu falecido _____ b) cujo óbito ocorreu em ____/____/____.
f) Riscar o que não interessa
g) Indicar o grau de parentesco

3. ANEXOS
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI a)
<input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte a)
<input type="checkbox"/> Projecto da campa
<input type="checkbox"/> Termo de responsabilidade passado por um técnico
<input type="checkbox"/> Memória descritiva
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.
Assinatura a) _____
Tomar ____/____/____
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA PARA CONCESSÃO DE TERRENOS EM CEMITÉRIOS

1. REQUERENTE	
Nome a) _____	
Domicílio/Sede _____	
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____	
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____	
Contribuinte nº _____ Telefone _____	
Na qualidade de _____	
_____ Contribuinte nº _____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	
2. PEDIDO	
Vem requerer a V. Exa., a concessão, a título perpétuo, de:	
<input type="checkbox"/> Terreno para jazigo no Cemitério de Marmelais/Santa Maria a) onde se encontra sepultado _____, seu falecido _____ b), cujo óbito ocorreu em ____/____/____.	
<input type="checkbox"/> Terreno ocupado com o covato nº _____ do Cemitério de Marmelais/Santa Maria a) onde se encontra sepultado _____, seu falecido _____ b), cujo óbito ocorreu em ____/____/____.	
<input type="checkbox"/> Gavetão nº _____, do Cemitério de Marmelais/Santa Maria a) para nele depositar as ossadas de _____, seu falecido _____ b), cujo óbito ocorreu em ____/____/____.	
h) Riscar o que não interessa	
i) Indicar o grau de parentesco	
3. ANEXOS	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do BI a)	
<input type="checkbox"/> Fotocópia do cartão de contribuinte a)	
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão	
Pede deferimento.	
Assinatura a) _____	
Tomar ____/____/____	
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas	
A PREENCHER PELOS SERVIÇOS	
Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.	
INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS	DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: AVERBAMENTO DE ALVARÁ DE CEMITÉRIO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa, o averbamento para o nome de _____ o alvará correspondente ao covato/jazigo/gavetão a) n.º _____ do Cemitério de Marmelais/Santa Maria a).

- Averbamento por herança;
 Averbamento por doação;
 Averbamento por transmissão entre vivos;

j) Riscar o que não interessa

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 Declaração de responsabilização pelas ossadas existentes;
 Certidão de habilitações de herdeiros;

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: 2ª VIA DE ALVARÁ DE CEMITÉRIO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa, concessão da 2ª via do alvará correspondente ao covato/jazigo/gavetão a) n.º _____ do Cemitério de Marmelais/Santa Maria a).

k) Riscar o que não interessa

3. ANEXOS

Fotocópia do BI a)

Fotocópia do cartão de contribuinte a)

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____ / ____ / ____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / _____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: EMISSÃO DE LICENÇA DE CONDUÇÃO

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., a concessão de:

- Licença de condução de ciclomotores
 Licença de condução de veículos agrícolas – Categoria I/II/III a)
 2ª Via da Licença de Condução registada nesta CMT sob o nº ____ em virtude de _____
 Renovação da Licença de condução registada nesta CMT sob o nº ____

l) Riscar o que não interessa

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 Duas fotografias
 Atestado médico
 Certificado de aprovação de exame
 Licença caducada ou a caducar
- a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____
Tomar ____ / ____ / ____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / _____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: SUBSTITUIÇÃO DA LICENÇA ESPECIAL DE CONDUÇÃO

1. REQUERENTE

Nome a) _____, de _____ anos
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____/____/____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____
a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa., a troca da licença especial de condução de ciclomotor, emitida pela Direcção Geral de Viação sob o nº _____, por licença de condução de ciclomotores, tendo em conta que a mesma caducou/caduca em ____/____/____, conforme o estipulado no artº 37º do Decreto-Lei nº 209/98 de 15 de Julho e no Decreto-Lei nº 570/99 de 24 de Dezembro.

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 - Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 - Duas fotografias
 - Atestado médico
 - Licença especial de condução
 - Autorização escrita de quem exerce o poder paternal (ver verso)
- a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____
Tomar ____/____/____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____/____/____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

DECLARAÇÃO

(Nome) _____, (Estado civil) _____,
residente em _____, freguesia de _____,
concelho de _____, titular do Bilhete de Identidade nº _____, passado
pelo arquivo de identificação de _____, em ___/___/_____, declaro para os devidos
efeitos que autorizo o meu filho(a), _____ de
_____ anos de idade, (profissão) _____, comigo residente e por quem sou
responsável, a requerer a troca da Licença Especial de Condução, por Licença de Condução de
Ciclomotor.

Tomar, _____ de _____ de _____

O Declarante

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA PARA OCUPAÇÃO DA VIA PÚBLICA

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa, a renovação da licença de ocupação da via pública com o nº _____ para colocação de:

Toldo, com a área de _____, no seguinte local: _____

Depósito, com a área de _____, no seguinte local: _____

Esplanada, frente ao estabelecimento de _____, sito em _____,
com uma área de _____ durante os meses de _____ a _____ de _____ no
período de funcionamento das _____ às _____.

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
- Fotocópia do cartão de contribuinte a)

a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____
Tomar ____ / ____ / ____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / _____, o funcionário _____.

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

EXMO. SENHOR PRESIDENTE
DA CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

ASSUNTO: LICENÇA DE PUBLICIDADE

1. REQUERENTE

Nome a) _____
Domicílio/Sede _____
Freguesia _____ Código Postal _____ - _____ Localidade _____
B.I. nº _____ Arq. Identificação _____ Emitido em ____ / ____ / ____
Contribuinte nº _____ Telefone _____
Na qualidade de _____
_____ Contribuinte nº _____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

2. PEDIDO

Vem requerer a V. Exa, a autorização para:

- Colocação de ____ a) cartazes, com ____ x ____ m b), nos locais previstos para o efeito.
 Distribuição de ____ a) folhetos nas diversas ruas da cidade.
 Fazer publicidade em viatura, com matrícula ____ - ____ - ____, durante o seguinte período _____ c)

a) Indicar a quantidade

b) Indicar o tamanho dos cartazes

c) Indicar o horário e período pretendido

3. ANEXOS

- Fotocópia do BI a)
 Fotocópia do cartão de contribuinte a)
 Cópia do cartaz
 Cópia do folheto
 Cópia do logótipo ou publicidade a aplicar na viatura
a) As fotocópias serão autenticadas, nos termos legais ou presencialmente por exibição dos documentos originais. Caso o requerente da licença seja pessoa colectiva, o documento refere-se ao titular ou titulares do respectivo órgão de gestão

Pede deferimento.

Assinatura a) _____

Tomar ____ / ____ / ____

a) Preencha de forma legível e sem abreviaturas

A PREENCHER PELOS SERVIÇOS

Pagou _____ EUROS, guia de pagamento nº _____, em ____ / ____ / ____, o funcionário _____

INFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS

DESPACHO

MODELOS DE LICENÇAS



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

ACTIVIDADE DE ACAMPAMENTO OCASIONAL

Licença nº _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos do Decreto-Lei nº 310/2002, de 18 de Dezembro, cumpridas que foram as formalidades legais e obtidos os pareceres favoráveis do Delegado de Saúde e da Guarda Nacional Republicana, concede a _____

com sede em _____
Freguesia de _____, Concelho de _____
do Distrito de _____, licença para a realização de acampamento ocasional em _____
Freguesia de _____ no período de _____
_____.

Por ser verdade e para constar mandei emitir a presente licença, que por mim vai ser assinada e autenticada com o selo branco em uso nesta Câmara Municipal.

Data de emissão ____ / ____ / ____

Data de validade ____ / ____ / ____

A Vereadora



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

**Alvará de Licenciamento Higio-Sanitário para Venda de Pão
e Produtos Afins em Unidade Móvel**

Licença nº _____

_____, Presidente da Câmara Municipal de Tomar, em execução da deliberação tomada por esta Câmara Municipal, em reunião de ___/___/_____, em presença do respectivo processo e auto de vistoria da autoridade sanitária datado de ___/___/_____, concedo a _____, com sede/residência em _____, freguesia de _____, licença para explorar a venda de pão e de produtos afins em automóvel ligeiro de mercadorias da marca _____; modelo _____; matrícula _____, nas freguesias deste concelho, em conformidade com as disposições legais e regulamentos aplicáveis.

Paços do Município, ___ de _____ de _____

O Presidente da Câmara

Pagas as taxas devidas pela Guia Nº _____

Registado na íntegra no livro próprio a fls. _____, sob o nº _____.

EGLD/SAN.01

LIC.SAN

Averbamentos: _____



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Alvará de Licença para Espectáculo de Natureza Desportiva

Licença nº _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos das disposições conjugadas dos art.ºs 29.º do D.L. 310/2002 de 18 de Dezembro e 9.º do Decreto-Regulamentar Nº 2-A/2005 de 24 de Março, concede o presente alvará para a realização do “_____”, nos termos e condições seguintes:

MODALIDADE: _____

DENOMINAÇÃO: _____

ENTIDADE ORGANIZADORA: _____

CONTRIBUINTE Nº _____

SEDE: _____

DATA: _____

PERCURSO: _____

A realização do _____ fica porém sujeita aos condicionamentos assinaladas com (X):

- a) Conveniente policiamento nas localidades de passagem, particularmente nos locais de partida e de chegada e, ainda nos locais que mais frequentemente são procurados pela público, devendo ser requisitadas as forças necessárias;
- b) Deverão ser tomadas as devidas precauções para segurança dos intervenientes e do público;
- c) Os troços onde se efectuem as provas de classificação/contra-relógio deverão ser interditos ao trânsito geral pelos agentes da BT/GNR, a requisitar pela Entidade Organizadora ao Comando;

- d) O evento deverá ser acompanhado pela GNR e/ou PSP a requisitar pela Entidade Organizadora;
- e) A Entidade Organizadora assegurará a presença de meios de evacuação de sinistros e comunicação, de modo a ser possível interromper o evento quando tal se torne necessário;
- f) Não devem ser pintados quaisquer símbolos ou marcas nas estradas e vias utilizadas, ficando a cargo da Entidade Organizadora o pagamento de eventuais prejuízos causados à estrada;
- g) Não devem ser feitas inscrições nos painéis e sinais verticais;
- h) Não deverá ser colocado qualquer tipo de publicidade ao longo das estradas e das vias utilizadas;
- i) Os participantes deverão, no máximo, ocupar apenas metade da faixa de rodagem, de forma a não afectarem o trânsito normal;
- j) Os participantes deverão seguir em fila e o mais próximo da berma ao passeio, no estrito e rigoroso cumprimento das regras e normativos do Código da Estrada;
- l) As médias horárias nos percursos de ligação não podem ultrapassar as velocidades máximas permitidas por Lei;
- m) Todas as provas cujas características exijam a utilização em exclusivo da via, designadamente perícia, rampa, velocidade e complementares, só podem ser realizadas com via vedada ao trânsito, desde que haja itinerários alternativos;
- n) Nos troços cronometrados não podem haver veículos estacionados a menos de 10 metros das bermas, nem público nas bermas exteriores a curvas e/ou perfil de traçado que ponha em risco a aderência dos veículos, impondo-se a utilização de dispositivos de segurança adequados e eficazes à protecção em vista;
- o) Em casos de conflito ou corte de trânsito o efectivo de policiamento deverá ser competente para guiar o evento em percurso alternativo;

- p) A eventual passagem em terrenos ou propriedades privadas depende da prévia autorização expressa dos respectivos proprietários;
- q) A passagem em Caminhos Vicinais ou terrenos pertencentes à Junta de Freguesias do local depende da prévia autorização prévia expressa dessa mesma Junta;
- r) A validade do presente Alvará fica condicionada à existência de Seguro de Responsabilidade Civil da Organização perante os praticantes e terceiros, bem como Seguro obrigatório da Acidentes Pessoais por participante;
- s) Não podem provocar interrupções no trânsito, nem total nem parcial, salvo se nos troço de vias públicas em que decorrem tiver sido autorizada ou determinada a suspensão do trânsito;
- t) Quando se realizem em via aberta ao trânsito, quer os participantes quer os organizadores devem respeitar as regras de trânsito, bem como as ordens e instruções dos agentes reguladores de trânsito;
- u) Os encargos com as medidas de segurança necessária à realização do evento são suportados pela Entidade Organizadora;
- v) As informações colocadas na via relacionadas com a realização do evento devem ser retiradas imediatamente após a passagem do último participante.

Paços do Município, ____ de _____ de _____

A Vereadora

EGDL/DESP.01

LIC.DESP



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Alvará de Licença para Divertimento Público

Licença n.º _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos das disposições conjugadas dos art.ºs 29.º do D.L. 310/2002 de 18 de Dezembro, concede o presente alvará nos termos e condições seguintes:

1. TITULAR: _____

Com sede: _____

2. ACTIVIDADE: _____

3. LOCAL: _____

4. PERÍODO DE VALIDADE:

Dia: _____

Horário: _____

5. OUTRAS CONDIÇÕES:

- O promotor do evento pode requisitar, sempre que julgar necessário para a manutenção da ordem pública, força policial da zona onde se situe o evento.
- O promotor do evento quando não solicitar a presença da força policial fica responsável pela manutenção do ardem no respectivo recinto.

Esta licença é válida para o período acima referido, ficando o titular obrigado a cumprir e fazer cumprir as condições do presente alvará e demais disposições aplicáveis, sob pena de a actividade ser imediatamente suspensa, nos termos do art.º 33º n.º 2 do DL 310/2002 de 18 de Dezembro.

Paços do Município, ____ de _____ de _____

A Vereadora

EGDL/DESP.02

LIC.VPUB



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR
Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

HORÁRIO

Horário de funcionamento do estabelecimento sito em: _____

Firma: _____

Ramo de Actividade: _____

Abertura às _____ **horas**

Encerramento às _____ **horas**

Período de almoço das _____ **às** _____ **horas**

Encerramento semanal: _____

Tomar, ____ de _____ de _____

O Presidente da Câmara

EGLD/HOR.01/02/03

HORÁRIO



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Alvará de Licença de Recinto Itinerante

Licença n.º _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos das disposições conjugadas dos art.ºs 6.º e 18.º do D.L. 309/2002 de 16 de Dezembro e nos termos do Regulamento Municipal sobre Instalação e Funcionamento de Recintos de Espectáculos e Divertimentos Públicos, concede o presente alvará de licença de funcionamento de **Recinto Itinerante**, nos termos e condições seguintes:

1. TITULAR: _____

Com sede: _____

2. ACTIVIDADE: _____

3. LOCAL: _____

4. PERÍODO DE VALIDADE:

Dia: _____

Horário: _____

5. OUTRAS CONDIÇÕES:

- O promotor do evento é detentor de um seguro com a Apólice n.º _____ que garante as indemnizações exigíveis ao Segurado, de Responsabilidade Civil, por danos causados durante o evento, até ao capital máximo de _____.
- O promotor do evento pode requisitar, sempre que julgar necessário para a manutenção da ordem pública, força policial da zona onde se situa o evento.
- O promotor do evento quando não solicitar a presença da força policial fica responsável pela manutenção da ordem no respectivo recinto.

Esta licença é válida para o período acima referido, ficando o titular obrigado a cumprir e fazer cumprir as condições do presente alvará e demais disposições aplicáveis, sob pena de a actividade ser imediatamente suspensa, no todo ou em parte, oficiosamente ou a pedido de qualquer interessado.

Paços do Município, ____ de _____ de _____

A Vereadora

EGLD/REC.01

LIC.ITI



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Alvará de Licença de Recinto Improvisado

Licença n.º _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos das disposições conjugadas do art.º 19.º do D.L. 309/2002 de 16 de Dezembro, do Regulamento Municipal sobre Instalação e Funcionamento de Recintos de Espectáculos e Divertimentos Públicos, concede o presente alvará de licença de funcionamento de **Recinto Improvisado**, nos termos e condições seguintes:

1. TITULAR: _____

Com sede: _____

2. ACTIVIDADE:
Instalação e Funcionamento do Recinto Improvisado com _____.

Tipo de actividade: _____

3. LOCAL: _____

4. PERÍODO DE VALIDADE:

Dia: _____

Horário: _____

5. OUTRAS CONDIÇÕES:

- O promotor do evento é detentor de um seguro com a Apólice n.º _____ que garante as indemnizações exigíveis ao Segurado por danos patrimoniais e não patrimoniais causados a terceiros, em consequência de danos causados durante o evento até ao capital máximo de _____.

Esta licença é válida para o período acima referido, ficando o titular obrigado a cumprir e fazer cumprir as condições do presente alvará e demais disposições aplicáveis, sob pena de a actividade ser imediatamente suspensa, nos termos do art.º 19º do D.L. 309/2002 de 16 de Dezembro.

Paços do Município, ____ de _____ de _____

A Vereadora

EGLD/REC.02

LIC.IMP



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Licença Especial de Ruído

Licença nº _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, faz saber que, nos termos do disposto no artº 15º do Regulamento Geral de Ruído aprovado pelo Decreto-Lei Nº 9/2007 de 17 de Janeiro, concede a presente **Licença Especial de Ruído**, nos termos e condições seguintes:

1. TITULAR: _____

Contribuinte: _____

2. MORADA: _____

3. ACTIVIDADE: _____

4. LOCAL: _____

5. PERÍODO DE VALIDADE:

Dia: _____

Horário: _____

6. OUTRAS CONDIÇÕES:

- a) Deverão ser consideradas as medidas necessárias de modo a minimizar os efeitos de ruído temporários, garantindo que não será perturbado o bem-estar das pessoas residentes nas proximidades, nos termos do nº 5 do artº 15º que prescreve.
“A licença especial de ruído, fica condicionada ao respeito nos receptores sensíveis do valor limite do indicador LAeq do ruído ambiente exterior de 60 dB(A) no período do entardecer e de 55 dB(A) no período nocturno.”
- b) Fica expressamente proibida a utilização de buzinas de ar comprimido (vulgo Claxon).

Constitui contra-ordenação ambiental leve nos termos do disposto no artº 28 nº 1 alínea b) o exercício de actividades ruidosas temporárias em violação das condições da licença especial de ruído fixadas nos termos do nº 1 do artº 15º.

Dado e passado para que sirva de título ao requerente e para todos os efeitos previstos no Artº 15º do Decreto-Lei nº 9/2007, de 17 de Janeiro e artº 32º nº 1 alínea b) do DL 310/2002 na sua actual redacção.

Paços do Município, ____ de _____ de _____

A Vereadora

EGLD/RUI.01
LIC.RUI



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Exercício da Actividade de Transporte Público de Aluguer em Veículos Ligeiros de Passageiros – Transporte em Táxi

Licença n.º _____

Nos termos do disposto no art.º 12.º do DL 251/98 de 11 de Agosto, na sua actual redacção e de harmonia com a deliberação/despacho de ___/___/_____, é emitido o presente alvará de licença em nome de _____, contribuinte fiscal n.º _____, com sede/residência em _____, para o exercício da actividade de transporte público de aluguer no veículo ligeiro de passageiros – táxi – com a seguinte identificação, licença que corresponde ao n.º ____ do respectivo contingente:

Marca: _____; Modelo: _____; Matrícula: _____;
Lotação: ____ lugares; Cilindrada: _____; N.º do motor: _____;
N.º do quadro: _____; Combustível: _____

Motivo do licenciamento: - Inicial; – Substituição _____

Local de estacionamento: _____

Em regime de: Praça livre; Praça condicionada; Estacionamento fixo; Escala

Possui o Alvará para o exercício da actividade de transporte em táxi n.º _____.

Dado e passado para que sirva de título, para os efeitos previstos no DL 251/98, devendo observar e fazer observar as disposições legais e regulamentares aplicáveis, sob pena de lhe serem aplicadas as sanções legais e a presente licença ser cassada.

Pagas as taxas devidas pela Guia N.º _____
Registado no livro próprio em ___/___/_____

Emitida a correspondente “licença de táxi”, conforme modelo aprovado pelo Despacho n.º 8894/99, de 5/5/99, da Direcção-Geral de Transportes Terrestres (DR – II série n.º 104, de 5/5/99)

O Presidente

Registos e averbamentos no verso

EGLD/TAX.01.02.03
LIC.TAX



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

ALVARÁ Nº _____

_____, Presidente da Câmara Municipal de Tomar

No uso da competência que lhe me confere a alínea r) do nº 2 do artº 68º, em conjugação com o preceituado no artº 94º, ambos da Lei 169/99, de 18 de Setembro, por meu despacho de ____ de _____ de _____, hei por conveniente conceder a:

Nome: _____

Contribuinte nº _____

Residente em: _____

O direito ao uso na aplicação a que é destinado e com sujeição às leis e regulamentos em vigor de um terreno no cemitério de _____

Medindo 2 x 1 metros

Destinado a sepultura perpétua com o nº _____, Talhão _____.

Para que sirva de título ao concessionário e para todos os efeitos legais, passo o presente alvará, que assino e faço autenticar.

Paços do Município de Tomar, ____ de _____ de _____

O Presidente da Câmara

Registado

Livro ____ fls ____ nº _____

Imposto de selo 0,8 % ____, __ €

O preço da concessão ____, __ € deu entrada em cofre
pela Guia de Receita nº ____ de ____/____/____.
O tesoureiro

STL/CEM/04.05
ALV.CEM



CÂMARA MUNICIPAL DE TOMAR

Divisão Administrativa e Tecnologias de Informação

Licença de publicidade

Licença n.º _____

_____, Vereador da Câmara Municipal de Tomar, no uso da competência que lhe foi sub/delegada _____, autoriza _____, contribuinte n.º _____ a promover a afixação de _____ cartazes/faixas publicitárias (ou) distribuição de _____ panfletos (ou) publicidade sonora para divulgação da seguinte actividade:

- _____, a realizar de _____ a _____ de _____ de _____.

Para colocação de cartazes ou faixas publicitárias deverão ser contactados os Serviços de Higiene e Limpeza dos Espaços Públicos da Câmara Municipal de Tomar para o seguinte telefone: 249 329 880.

Paços do Município de Tomar, _____ de _____ de _____

A Vereadora

STL/PUB/01.02.03
LIC.PUB