



**INSTITUTO POLITÉCNICO
DO PORTO**



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

MESTRADO EM AUDITORIA

**A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A CAF – COMMON
ASSESSMENT FRAMEWORK**

Anabela Maria Cardoso da Silva Castro

Apresentação no âmbito da Dissertação de Mestrado

Orientador: Doutora Alcina Dias

Porto, 2013



**INSTITUTO POLITÉCNICO
DO PORTO**



**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO**

MESTRADO EM AUDITORIA

**A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A CAF – COMMON
ASSESSMENT FRAMEWORK**

Anabela Maria Cardoso da Silva Castro

Apresentação no âmbito da Dissertação de Mestrado

Orientador: Doutora Alcina Dias

Porto, 2013

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, á minha orientadora a Doutora Alcina Dias Portugal, não só pela sua competência, mas pela sua disponibilidade, afeto, vivacidade e alegria. Ela foi responsável por despertar em mim o desejo de concluir este projeto. Pela sua sensibilidade, o meu reconhecimento e gratidão.

Ao meu pai e irmão pelo seu apoio e encorajamento constante e, acima de tudo, por acreditarem sempre em mim e em tudo o que faço e por todos os ensinamentos da vida.

Aos meus amigos e colegas que sempre demonstraram a sua disponibilidade e apoio.

Expresso também a minha gratidão a alguém muito especial pelo apoio e transmissão de confiança e força em vários momentos difíceis da minha vida.

Por último, mas não com menos importância, á Joaquina pelas ausências da mãe, e à minha mãe a qual reconheço a mais significativa das dívidas, pela forma como me acompanhou ao longo de todo este trabalho e principalmente ao longo de toda a minha vida. Obrigada por ser como é...

A todos aqueles que com a sua paciência, carinho e amizade em muito me apoiaram ao longo deste percurso... registo o meu sincero agradecimento.

RESUMO

A Administração Pública tem sido alvo de diversas modernizações e mudanças, através das quais foram introduzidas novas ferramentas de gestão e adotadas novas filosofias, nomeadamente ao nível da autoavaliação e da promoção da melhoria contínua da Qualidade dos serviços prestados.

A qualidade é um dos pilares fundamentais da vida das Organizações e das Sociedades atuais, e mais do que um conceito é uma filosofia de gestão. A adoção desta filosofia nos serviços públicos pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na Administração Pública.

O modelo de Estrutura Comum de Avaliação (CAF) foi criado com o objetivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total, nomeadamente, uma cultura de avaliação e melhoria contínua.

Assim, a avaliação e autoavaliação do desempenho da Administração Pública tem ganho uma relevância crescente, no sentido de garantir um progresso permanente, o qual só é realizável através de uma reflexão acerca dos procedimentos implantados, que se propõem a suprir as necessidades e a dar resposta às exigências da sociedade atual.

Neste contexto, o presente trabalho pretendeu desenvolver uma metodologia que evidenciasse que a aplicação do modelo CAF no serviço em estudo ajudou a promover o aumento da qualidade e conseqüentemente o aumento da satisfação dos clientes utilizadores do serviço.

A metodologia desenvolvida foi aplicada através de um caso de estudo relativo ao serviço de Contas Correntes do Instituto da Segurança Social, I.P. do Porto.

Como principais conclusões deste trabalho, ficou demonstrado que, a aplicação do modelo CAF, proporciona um conjunto de instrumentos muito úteis, para o desenvolvimento de processos de melhoria da qualidade do serviço público, bem como conduz ao aumento da satisfação dos clientes relativamente ao serviço prestado.

Palavras-chave: Qualidade, melhoria contínua, autoavaliação, desempenho.

ABSTRACT

Portuguese Public Administration has suffered several modernizations and changes, through which new management instruments and philosophy have been introduced, namely at the levels of self-evaluation and continuous improvement of the quality of the services provided.

Quality is a management philosophy that has become fundamental for the current functioning of any Organization. The adoption of this philosophy in public services requires a significant effort to change the cultural patterns prevailing in Public Administration.

The *Common Assessment Framework* (CAF) was created to introduce Total Quality Management principles in the Public Administration, mostly an assessment and continuous improvement culture.

Thus, the assessment and self-assessment of the Public Administration performance has become more relevant in the sense that it guarantees a permanent progress. This is only possible by means of a reflection on the implemented practice, in order to meet the needs and respond to the demands of today`s society.

In this context, the present work aims to develop a methodology that showed that the application of the CAF model helped to promote quality and consequently the increase of customer satisfaction service users.

The methodology was theoretically developed, and used a questionnaire in the Current Accounts Service of the Portuguese Social Security, P.I.

As main conclusions of this work one may state: the CAF model provides a set of very useful tools for the development of procedures that will improve the quality of public services, as well as leading to increased customer satisfaction.

Keywords: Quality, continuous improvement, self-assessment, performance.

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA – Autoavaliação

AMSA - Agência para a Modernização e Simplificação Administrativa

AP – Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF – *Common Assessment Framework*

DGAEP – Direcção-geral da Administração e Emprego Público

DGAP – Direcção-geral da Administração Pública

DMIO – Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais

EAA – Equipa de autoavaliação

EFQM - *European Foudation For Quality Management*

EIPA - *European Institute for Public Administration*

GQT – Gestão da Qualidade Total

IIAE – Instituto para a Inovação na Administração do Estado

ISO – *International Standardization Organization*

ISS – Instituto da Segurança Social

ISPG - *Innovative Services Public Group*

MOE – *Membros dos Órgãos Estatutários*

NP – Norma Portuguesa

NPM - *New Public Management*

OECD – *Organization for Economic Cooperation and Development*

PC – Pessoas Coletivas

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

SMA – Secretariado para a Modernização Administrativa

SGQ – Sistema Gestão Qualidade

SMA – Secretariado da Modernização Administrativa

SPQ – Sistema Português da Qualidade

SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TI – Trabalhador Independente

TQM – *Total Quality Management*

UCMA – Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa

UE – União Europeia

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – <i>Evolução da Qualidade</i>	6
Figura 2 – <i>Ciclo de Deming, Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart</i>	10
Figura 3 – <i>Modelo de Excelência EFQM (EFQM 1999)</i>	11
Figura 4 – <i>DGAP, "Seminário CAF – Metodologia de autoavaliação para a melhoria dos serviços públicos", Universidade do Porto, 3 de Novembro de 2005</i>	26
Figura 5 – <i>Estrutura Comum da Avaliação – Modelo CAF 2006 (DGAEP, 2006)</i>	28
Figura 6 – <i>Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)</i>	31
Figura 7 – <i>Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)</i>	32
Figura 8 – <i>Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)</i>	32
Figura 9 – <i>Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)</i>	33
Figura 10 – <i>Fases de implementação da CAF 2006 (fonte própria)</i>	34
Figura 11 – <i>Reconhecimento 1º nível excelência EFQM (ISS, I.P.; 2012)</i>	39
Figura 12 – <i>Projeto Compromiss (ISS, I.P.; 2012)</i>	40
Figura 13 – <i>Ações de melhoria do ISS, I. P.</i>	40
Figura 14 – <i>Distribuição dos clientes por sexo e grupo etário (%)</i>	54
Figura 15 – <i>Situação perante o trabalho dos clientes (%)</i>	55
Figura 16 – <i>Tipo de representação em relação ao cliente (%)</i>	55
Figura 17 – <i>Frequência com que os clientes recorreram ao serviço no último semestre (%)</i>	57
Figura 18 – <i>Frequência de contacto dos clientes para tratar do mesmo assunto</i>	57
Figura 19 – <i>Via pela qual os clientes contactaram o serviço</i>	58
Figura 20 – <i>Necessidades dos clientes e melhoria dos serviços (%)</i>	58

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – <i>Gestão Tradicional VS Gestão da Qualidade Total</i>	16
Quadro 2 – <i>Assuntos que os clientes trataram com o serviço (Nº e %)</i>	56
Quadro 3 – <i>Grau de satisfação com o Serviço (Nº e %)</i>	59
Quadro 4 – <i>Grau de satisfação para com os funcionários (Nº e %)</i>	59
Quadro 5 – <i>Lista de Sugestões de Melhoria para o Serviço apontados pelos diferentes grupos</i>	60
Quadro 6 – <i>Apresentação dos resultados das hipóteses levantadas (Fonte própria)</i>	65

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
INTRODUÇÃO	1
PARTE I - A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	4
1 A Gestão da Qualidade.....	5
1.1 Conceito de Qualidade	5
1.2 Evolução da qualidade	6
1.3 Gestão da Qualidade Total – O novo paradigma da qualidade	8
1.3.1 O Modelo de excelência da <i>European Foundation for Quality Management/</i> EFQM).....	11
1.4 A Qualidade na Administração Pública	13
1.4.1 Evolução e aplicação da Gestão da Qualidade Total no Setor Público.....	14
1.4.1.1 Críticas da aplicabilidade do Modelo GQT na Administração Pública	17
1.4.2 A Qualidade na Administração Pública Portuguesa	19
PARTE II - A ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO COMUM (CAF)	22
2 Enquadramento da CAF (Common Assessment Framework).....	23
2.1 O que é a CAF?.....	23
2.2 Conceção e evolução da CAF	23
2.3 Fundamentos e Objetivos da CAF.....	26
2.4 Estrutura da CAF	27
2.4.1 Critérios de Meios.....	28
2.4.2 Critério de Resultados.....	29

2.4.3 Sistema de Pontuação da CAF.....	30
2.4.3.1 Como Pontuar?.....	31
2.4.4 Metodologia para a Aplicação da CAF.....	33
2.4.5 Fases de Implementação do Modelo	33
2.5 Aplicação da CAF	37
2.6 Inconvenientes, Críticas e Desafios da aplicação do modelo	37
2.7 A CAF na Administração Pública Portuguesa	38
2.7.1 A CAF no Instituto da Segurança Social, I.P.....	39
2.8 Síntese	41
PARTE III – A CAF E A MELHORIA CONTÍNUA NO SERVIÇO DE CONTAS CORRENTES DO NÚCLEO DE GESTÃO DE CONTRIBUIÇÕES DA SEGURANÇA SOCIAL.....	42
3 Metodologia.....	43
3.1 Justificação da Opção Metodológica.....	43
3.2 Caracterização do Caso Empírico.....	45
3.2.1 Hipóteses de Estudo.....	46
3.2.2 Formulação e operacionalização da hipótese de investigação	47
3.2.3 Variáveis e sua operacionalização.....	48
3.2.3.1 Variáveis dependentes.....	49
3.2.3.2 Variáveis Independentes	49
3.2.4 Procedimentos adotados (elaboração do questionário).....	50
3.2.5 População e Amostra.....	53
3.3 Apresentação e Interpretação dos Resultados	53
3.3.1 Apresentação dos Resultados.....	54
3.3.1.1 Caraterização dos clientes do serviço de Contas Correntes do Instituto da Segurança Social do Porto	54
3.3.1.2 Assuntos a tratar e frequência de contacto com o serviço de Contas Correntes da Segurança Social.....	56
3.3.1.3 Meios de contacto e necessidades dos clientes do serviço de Contas Correntes	57

3.3.1.4 Grau de satisfação quanto ao funcionamento do Serviço de Contas Correntes da Segurança Social.....	58
3.3.1.5 Sugestões de melhoria para um bom funcionamento do serviço.....	59
3.3.2 Interpretação dos Resultados (relativamente às hipóteses).....	60
PARTE IV – CONCLUSÕES.....	62
4 Conclusões.....	63

INTRODUÇÃO

A presente dissertação surge no âmbito da finalização da parte curricular do Mestrado em Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

O tema escolhido foi “A Qualidade na Administração Pública e a CAF (Estrutura Comum de Avaliação¹)”, mais propriamente a relação existente entre o fator qualidade e a implementação do modelo.

A CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foudation For Quality Management ou EFQM*) e no modelo da *Speyer*, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

Este modelo foi concebido com o objetivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total, nomeadamente, uma cultura de avaliação e melhoria contínua.

Face às mudanças que se verificam atualmente em ritmo acelerado e que implicam uma constante adaptação por parte dos Serviços Públicos no sentido de melhor satisfazer as novas exigências dos cidadãos/clientes e de promover o desenvolvimento socioeconómico, a promoção da Qualidade e orientação para a Excelência assumem um papel fundamental.

A CAF é apresentada por Carapeto e Fonseca (2006) como uma ferramenta de gestão da qualidade direcionada para os organismos públicos, tendo por base a autoavaliação, percecionando os meios e os resultados, permitindo deste modo diagnosticar os pontos fortes e as áreas a melhorar dentro da organização.

Para (Engel; 2002) trata-se de um modelo de diagnóstico que, quando integrado num ciclo contínuo de autoavaliação, plano de melhorias, implementação e medidas de correção, possibilita á organização introduzir uma melhoria progressiva dos recursos internos com vista á obtenção de resultados crescentes indispensáveis à satisfação dos seus cidadãos/clientes.

Contudo Engel e Fitzpatrick (2003) apontam diversos fatores críticos na aplicação deste modelo de gestão, tais como: a constituição da equipa para efetuar a autoavaliação, a

¹ Tradução Portuguesa da designação original *Common Assessment Framework*

experiência/formação dos avaliadores, a comunicação/divulgação do modelo e o grau de envolvimento/satisfação dos colaboradores entre outros.

Tendo por base o que se acabou de referir, a análise que irá ser apresentada pretende demonstrar que a aplicação do modelo CAF na Administração Pública conduz a uma melhoria contínua dos serviços da organização, bem como o atingir de resultados excelentes a nível do desempenho e da qualidade.

Parte-se do pressuposto que qualquer organização se deve questionar se as práticas implementadas são as mais adequadas, e no caso de isso não se verificar, deve proceder às devidas retificações.

Através da revisão da literatura, nomeadamente estudos efetuados com base na experiência dos utilizadores da CAF, artigos publicados e livros, pretende-se encontrar evidências do sucesso deste modelo.

Posteriormente apresentar-se-á um caso prático que incidirá sobre o Serviço de Contas Correntes no Instituto da Segurança Social. I.P., o qual obteve em Fevereiro de 2012 o 1º nível de reconhecimento externo de excelência da EFQM após aplicação do modelo CAF a partir de 2009.

Após esta análise global efetua-se um pequeno resumo das restantes Partes do trabalho que irão ser apresentadas.

A presente Introdução aborda questões como a relevância do assunto e contextualiza a temática referente aos modelos.

Na Parte I procurar-se-á refletir sobre a noção de Qualidade, bem como explicar o Modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management/ EFQM*, uma vez que este modelo é o ponto de partida para o modelo CAF.

Na Parte II enquadrar-se-á teoricamente o modelo CAF enquanto ferramenta de Gestão da Qualidade assente na autoavaliação com aplicação a organismos públicos.

Na Parte III far-se-á referência à metodologia utilizada no estudo apresentado, refletir-se-á sobre o problema, objetivos, etc. Apresentar-se-á a experiência resultante da aplicação do Modelo CAF no Serviço de Contas Correntes no Instituto da Segurança Social. I.P, bem

como se verificará se existe uma melhoria na qualidade e aumento na satisfação dos clientes.

Ao fazer-se esta análise pretende-se dar um contributo para o avanço neste domínio, potenciando assim um conjunto de fatores que serão críticos nas estratégias de melhoria contínua no serviço em estudo.

Por último, na Parte IV, *Conclusões*, serão referidas quais as conclusões mais importantes que se obtiveram a partir deste estudo, destacando-se o seu contributo e as suas restrições, e sugerindo-se algumas questões para reflexão em futuros projetos de investigação.

PARTE I - A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1 A Gestão da Qualidade

1.1 Conceito de Qualidade

O termo qualidade é muito abrangente e pode ser utilizado em diversos contextos ou situações. Inúmeros autores procuraram fornecer, com base no seu conceito de qualidade, abordagens e técnicas que ajudassem as organizações a compreender como implementar a gestão da qualidade.

Em termos genéricos, a qualidade pode ser definida como “grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas” (NP EN ISO 9000: 2000).

A Wikipédia define-a como *“um conceito subjetivo que está relacionado diretamente às percepções de cada indivíduo. Diversos fatores como cultura, modelos mentais, tipo de produto ou serviço prestado, necessidades e expectativas influenciam diretamente esta definição”*.

Segundo Crosby (1979), a qualidade é conformidade com os requisitos, defendia que o padrão de desempenho deveria visar os “0 defeitos”, advogando a prevenção como abordagem à gestão da qualidade.

Deming (1986) defendia que a qualidade deveria visar as necessidades presentes e futuras dos consumidores. Deming possuía uma visão sistemática da qualidade, na sua abordagem defende a redução das variações no sistema através de processos de melhoria contínua, foi também o autor do ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) entre outras matérias.

Para Juran (1988), a qualidade é a adequação ao propósito ou uso. Juran desenvolveu uma abordagem que assenta na trilogia: planeamento, controlo e melhoria da qualidade.

Ishikawa (1962) define a qualidade como “a rápida perceção e satisfação das necessidades do mercado, adequação ao uso dos produtos e homogeneidade dos resultados do processo (baixa variabilidade) ”. Desenvolveu o conceito de “Círculos de Qualidade”, caracterizando-os como pequenas equipas que se reúnem periodicamente para investigar e resolver problemas de trabalho.

1.2 Evolução da qualidade

O conceito da qualidade tem acompanhado a evolução do homem ao longo dos tempos. Desde sempre o homem manifestou preocupação em analisar o resultado do seu trabalho, identificando aquele que mais se adequava ao seu conceito de “perfeição” ou de trabalho bem feito. Esta preocupação está presente desde a Idade da Pedra e foi acompanhado a evolução da sociedade e as várias formas de organização do trabalho até aos dias de hoje.

Os artesãos no decorrer da sua atividade produtiva já demonstravam vários tipos de preocupações relativamente à qualidade dos seus produtos. Uma vez que o artesão tinha contacto direto com todas as fases do processo produtivo, nomeadamente com o mercado e com os consumidores, possuía uma visão abrangente das necessidades dos mesmos o que lhe proporcionava meios para ir ao encontro dos desejos e necessidades dos consumidores.

Pode falar-se resumidamente da evolução do conceito da qualidade, elegendo alguns dos seus marcos mais significativos verificados ao longo do século XX até aos nossos dias:

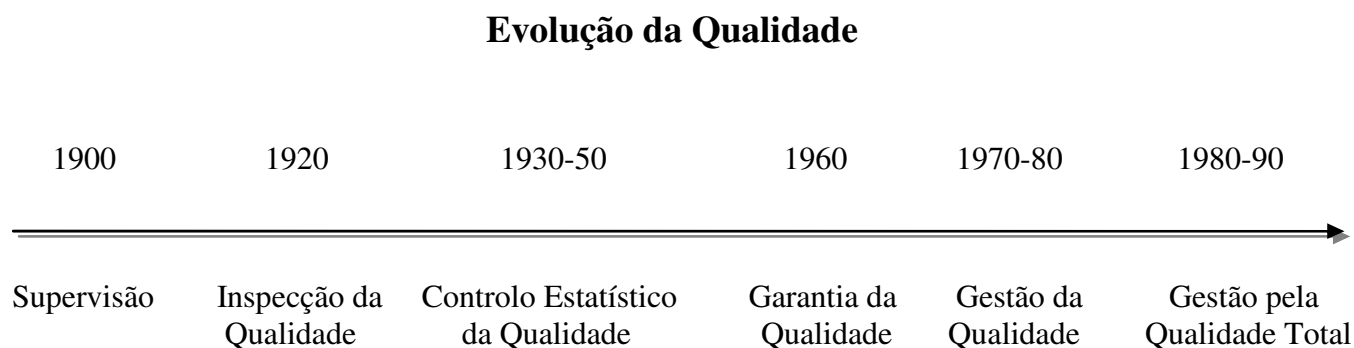


Figura 1 – Evolução da Qualidade²

Supervisão – Com o aparecimento da manufatura o artesão deixa de ser responsável por todas as etapas do processo produtivo, passando a fazer parte de um sistema de produção organizado, com definição de padrões da qualidade. A figura dos mestres, capatazes, encarregados ou supervisores passam a assumir a função do controlo da qualidade. Porém,

² Figura adaptada Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, Pires, A. Ramos, Sílabo Gestão, 2000

o trabalhador ainda tem a responsabilidade direta pela qualidade, pois o produto ainda pode ser associado a quem o produziu. Esta etapa, onde o supervisor acumula a responsabilidade não só pela produção, como também pelo controlo da qualidade, predomina até os primórdios do sistema fabril.

Inspeção da Qualidade – Atividades associadas à medição, comparação e verificação do produto final. A figura dos inspetores da qualidade é fundamental, com responsabilidades em assegurar a conformidade dos produtos com as suas especificações. A ação centraliza-se na identificação de produtos defeituosos, não havendo ainda uma preocupação com o que origina um produto mal feito.

Controlo Estatístico da Qualidade – Atividades centradas na monitorização, nomeadamente na análise de desvios. Os métodos estatísticos voltados para as técnicas de amostragem possibilitam uma inspeção mais eficiente, eliminando a amostragem a 100%, mantendo entretanto o enfoque corretivo e não influenciando no enorme número de produtos defeituosos eliminados.

Garantia da Qualidade – Atividades planeadas e sistemáticas que de uma forma integrada podem garantir que a qualidade desejada está a ser alcançada. Começa a ser dado enfoque à qualidade dos processos como fundamental para alcançar a qualidade do produto.

Gestão da Qualidade – Atividades coincidentes com as da garantia, mas em que é enfatizada a integração na gestão global da empresa. A questão da qualidade passa a abranger os aspetos técnicos, administrativos, organizacionais, e a depender não só da engenharia e da estatística, mas também de ciências tais como a psicologia, sociologia, educação, economia, informática, ciências jurídicas e outros.

E finalmente, o conceito de **Gestão pela Qualidade Total** – A Gestão pela Qualidade Total pode ser considerada uma filosofia de gestão, focalizada na qualidade global dos produtos e dos serviços, permitindo a satisfação de todas as partes interessadas na organização. É definida por um conjunto de valores fundamentais, e é a base conceptual de muitos modelos de gestão da qualidade. Modelos como o da *European Foundation for*

Quality Management (EFQM³) e prêmios como o Malcom Baldrige e Japanese Quality Award são baseados neste conceito.

1.3 Gestão da Qualidade Total – O novo paradigma da qualidade

O termo Qualidade Total representa atualmente a busca da satisfação, não só do cliente, mas de todos os “*Stakeholders*”⁴(entidades significativas na existência da empresa) e também da excelência organizacional da empresa.

A procura da qualidade sempre esteve presente em todas as organizações, inicialmente na verificação de erros e retificação dos mesmos, evoluindo para a gestão pela qualidade total, onde a qualidade passa a ser regulada de acordo com as necessidades do mercado.

Ao longo da sua trajetória evolutiva, a Gestão da Qualidade Total conta com a contribuição de grandes nomes, tais como: Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa e Morgan, entre outros, além das teorias administrativas do século XX e seus antecedentes teóricos.

Deming e Juran, após o trabalho ativo desenvolvido na área da qualidade empresarial, sob a proteção do governo americano durante a II Guerra Mundial, aceitaram trabalhar no Japão e implementar na indústria Japonesa os seus princípios e técnicas estatísticas de controlo da qualidade. Deste modo, em duas décadas, o Japão tornou-se num dos gigantes da economia internacional e, diante do milagre japonês, exposto ao mundo em finais da década de 70, os americanos voltaram novamente a atenção para as questões da qualidade (Stringham: 2004). Em meados de 80, corporações e agências governamentais americanas incentivaram a adoção de sistemas integrados de qualidade. Várias organizações iniciaram a implementação destes sistemas e dos diversos instrumentos da qualidade associados, mantendo sempre a preocupação de os adaptar a cada realidade organizacional. Deste movimento nasce a GQT, uma nova abordagem de gestão, com uma grande aceitação no sector privado americano (Stringham: 2004).

³ EFQM, é a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade, fundada em 1988 por 14 empresas europeias (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen), com o apoio da Comissão Europeia. É uma organização sem fins lucrativos.

⁴ Inclui todos os indivíduos ou grupos que têm impacto sobre a organização, ou na organização, tais como clientes, colaboradores, parceiros, fornecedores, comunidade na qual a organização opera, e todos os que possuem uma relação financeira com a organização

Assim, a GQT, aparece como a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de qualidade, a qual se distingue das etapas anteriores por sobrepor estruturas organizacionais descentralizadas e flexíveis, às tradicionais hierarquias rígidas onde o nível de decisão se situava somente na gestão de topo (Rocha: 2006)

A melhoria contínua é um dos princípios base da GQT. Traduzindo-se na satisfação do cliente, visa o deleite do cliente (*customer delight*). Não atribui relevância somente ao cliente externo, aquele que adquire os produtos ou serviços, valoriza também todos os clientes internos à organização. Assim, nesta perspectiva, considera que todas as pessoas que se relacionam com a organização, seja sector privado ou público, estão ligados numa rede ou cadeia de relações cliente-fornecedor (MCAdam e Leonard: 2001).

À semelhança destes, Carr e Litlman (1993) tinham identificado como principais características da GQT a orientação para o cliente, a eliminação dos erros, a prevenção dos problemas, o planeamento de longo prazo, o trabalho em equipa, a tomada de decisões fundamentada em evidências, a melhoria contínua, a estruturação organizacional horizontal e descentralizada e as parcerias com entidades externas.

Assim, a principal característica da GQT é a mobilização permanente de todos os recursos, em especial os trabalhadores, para desta forma, melhorar de forma contínua todos os aspetos da organização, nomeadamente a qualidade dos bens e serviços prestados, a satisfação das partes interessadas e a integração com o ambiente e sociedade.

Deming argumentava que 94% dos problemas relacionados com a qualidade são da responsabilidade da gestão. Acreditava numa abordagem quantitativa e sistemática para a identificação e solução dos problemas. Advogava a melhoria contínua e deste modo aplica o Ciclo de Deming (1986) que foi idealizado por Shewhart, mas foi ele quem o divulgou. Esta metodologia é transversal a todos os procedimentos de melhoria na Gestão da Qualidade Total. PDCA – *Plan* (planear), - *Do* (implementar) – *Check* (avaliar) – *Act* (melhorar)

Deming fala de uma sucessão de ciclos que se inicia na conceção, produção, vendas e pesquisa de mercado, seguido de outro ciclo com início na revisão da conceção com base na experiência obtida no ciclo anterior. A figura apresentada demonstra esse mesmo encadeamento de ciclos.



Figura 2 – Ciclo de Deming, Ciclo PDCA ou Ciclo de Shewart

Deste modo, a qualidade é repensada e melhorada continuamente no âmbito de um processo pragmático de aprendizagem.

É no contexto desta nova filosofia de gestão que o conceito de “Learnig Organization” proposto por Senge (1990) ganha relevância, inspirador do desenvolvimento de estratégias nas organizações, cujas filosofias de gestão se centram nas pessoas e na melhoria contínua das suas competências. Para as organizações seguidoras de Senge (1990), as pessoas desenvolvem de forma contínua as suas capacidades, para criar os resultados que desejam. Novos padrões de pensamento são incentivados e as pessoas aprendem a trabalhar em grupo.

Morgan (1997) era também defensor de que a GQT não era “*apenas outra abordagem da gestão*”, considerava-a como uma mudança de paradigma, uma nova gestão.

Oakland (2003) apresenta um novo modelo GQT, modelo esse, que considera os aspetos moles e duros da qualidade. Tem por base os 4 “P” e que constituem os aspetos duros: Planeamento, Performance, Processos e Pessoas e os aspetos moles, os 3 “C”: Cultura, Comunicação e Compromisso. O autor procurou incluir no seu modelo os elementos das diferentes abordagens á qualidade, tais como os círculos de qualidade (equipas) e técnicas de controlo de processos e resolução de problemas, bem como os sistemas de qualidade divulgados na família de normas ISO9000.

1.3.1 O Modelo de excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM)

Os modelos de excelência são, essencialmente, modelos de autoavaliação, que permitem às empresas determinar quais os seus pontos fortes e as áreas a melhorar, desenvolver e planear ações de melhoria, cuja implementação poderá e deverá resultar em ganhos de produtividade e de rentabilidade para a organização em causa.

O Modelo de Excelência da EFQM é um dos mais utilizados na Europa e baseia-se na filosofia GQT. Foi concebido em 1991 e tem-se assumido como o referencial mais ambicioso e exigente no que diz respeito à definição, implementação e desempenho das organizações no domínio da Gestão pela Qualidade Total. Este Modelo serve de base à atribuição do Prémio Europeu da Qualidade, que em Portugal corresponde ao Prémio de Excelência (PEX) no âmbito do Sistema Português da Qualidade. Atualmente também é usado com outras finalidades, nomeadamente, como modelo de autoavaliação.

Tendo em conta as especificidades do sector público a EFQM, em 1999, adaptou o modelo para o tornar mais compatível com o mesmo, incluindo uma perspetiva de inovação e aprendizagem e uma linguagem mais adequada ao contexto da administração pública.

É um instrumento de gestão que assenta nos conceitos fundamentais da Excelência, aplicáveis a qualquer organização, nomeadamente: *Orientação para os resultados; Focalização no cliente; Liderança e Constância de Propósitos; Gestão por processos e por factos; Desenvolvimento e envolvimento das pessoas; Aprendizagem, melhoria e inovação contínuas; Desenvolvimento de parcerias e Responsabilidade Social Corporativa*

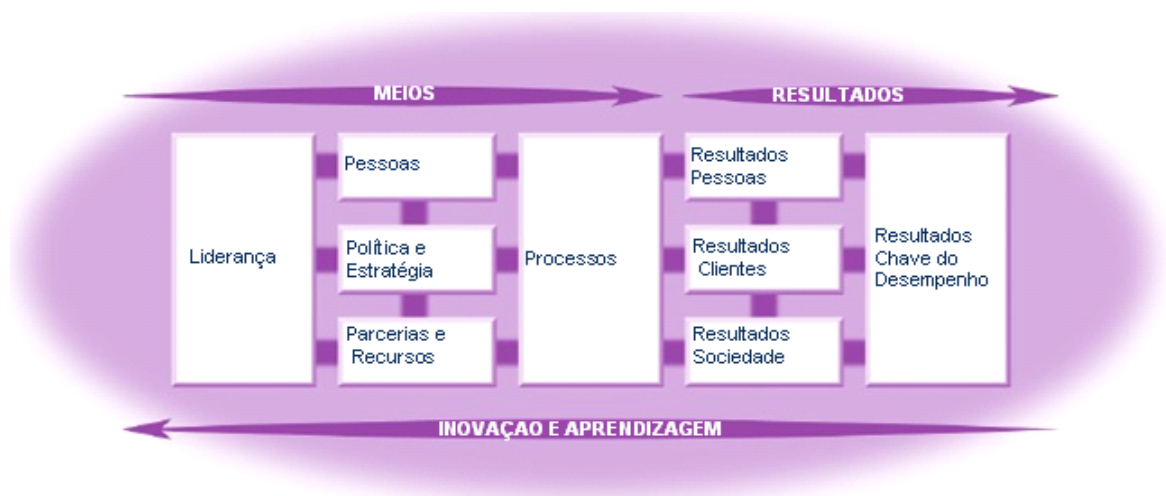


Figura 3 – Modelo de Excelência EFQM (EFQM 1999)

O Modelo de Excelência da EFQM, é uma ferramenta não prescritiva, composta por 9 critérios genéricos e 32 subcritérios que identificam todos os aspetos da Gestão pela Qualidade Total e que podem ser aplicados a qualquer organização ou unidade. Os nove critérios apresentados dividem-se em duas categorias, “Meios” e “Resultados”, e permitem avaliar o progresso de uma organização relativamente à Excelência. Assim, os critérios de excelência de um a cinco dizem respeito aos “Meios” (Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos). Os critérios de excelência de seis a nove, estão agrupados como critérios de “Resultados” (Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados na Sociedade e Resultados Chave do Desempenho) (EFQM: 2003).

Os critérios de Meios dizem respeito às vias utilizadas para fazer uma organização funcionar e os critérios de Resultados referem-se à forma como os mesmos estão a ser alcançados. As setas evidenciam a natureza dinâmica do modelo. Mostram a aprendizagem e a inovação a apoiar a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores Resultados.

Este modelo baseia-se na seguinte premissa: os Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da liderança na condução da Política e Estratégia, das Parcerias e Recursos e dos Processos.

Assim, as organizações que o aplicam obtêm uma panorâmica detalhada sobre o nível de desenvolvimento dos diferentes aspetos que se relacionam com a qualidade. Contudo, a sua aplicação, por si só, não proporciona a melhoria da qualidade na organização, no entanto, permite identificar as áreas mais desenvolvidas e aquelas que requerem mais atenção, identificando oportunidades de melhoria por critério ou subcritério, através do exercício de autoavaliação (EFQM: 2003).

Inicialmente o modelo foi desenvolvido para avaliar as candidaturas ao Prémio Europeu, mas muitas organizações adotaram o modelo e a autoavaliação, como uma ferramenta de gestão ou tendo por base os próprios programas de melhoria da qualidade.

Deste modo, a EFQM fez do Modelo o principal foco das suas atividades e a base da sua orientação estratégica, tornando o seu desenvolvimento contínuo e a sua divulgação numa prioridade que representasse a ideologia e a filosofia da Excelência empresarial.

Os níveis de excelência da EFQM nascem da necessidade de encontrar formas e mecanismos mais simples de as organizações poderem evidenciar a sua prática corrente em termos de gestão da qualidade, mais concretamente no que diz respeito à utilização do Modelo de Excelência da EFQM.

Mediante este propósito, foi concebido um esquema que permite às organizações demonstrarem o seu nível de maturidade no que respeita á utilização do modelo da EFQM. O objetivo é a promoção da Qualidade em diferentes níveis de modo a estimular a progressão na “Escala da Melhoria Contínua”.

Os Níveis de Excelência da EFQM estão divididos em 5 níveis distintos:

- Nível I – *Committed to Excellence*
- Nível II – *Recognised for Excellence*
- Nível III – *European Quality Award Finalist*
- Nível IV – *European Quality Award Prize Winner*
- Nível V – *European Quality Award Winer*

Em Portugal, o representante da EFQM responsável pela gestão do reconhecimento por níveis é a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)

Importa ainda salientar que este modelo serviu de base ao desenvolvimento do Modelo CAF.

1.4 A Qualidade na Administração Pública

Nos últimos anos a Administração Pública tem sido alvo de várias reformas, algumas delas resultantes do fracasso das hierarquias rígidas, representadas por um sistema complexo de regras e procedimentos e por processos de decisão altamente formalizados e centralizados.

De acordo com Sá (2003), este tipo de estrutura organizacional tem apresentado inúmeras dificuldades de adaptação ao novo ambiente, que cada vez mais se apresenta incerto e competitivo, mostrando-se mesmo incapaz de dar resposta às crescentes exigências dos cidadãos.

A relação do Estado com a sociedade passou de uma relação de poder, para uma relação de complementaridade baseada na evidenciação do cidadão, que se apresenta cada vez mais exigente e ativo. Assim, o serviço público vê-se obrigado, como qualquer outra organização, a dedicar-se à implementação da qualidade e a aumentar a sua preocupação com o desempenho e com as características do serviço que presta (Paiva e Capela: 2002)

Torna-se desta forma, necessário o empenhamento na transformação da cultura da AP, investindo em ações direcionadas para os resultados, para a definição de objetivos, para o controlo e avaliação dos processos e para a satisfação dos destinatários dos serviços públicos, ao invés de continuar a sustentar uma postura administrativa baseada em normativos legais e no cumprimento formal da norma (Sá: 2003)

1.4.1 Evolução e aplicação da Gestão da Qualidade Total no Setor Público

Carapeta e Fonseca (2005) apontam para a existência de três fases na evolução da qualidade no setor público.

A primeira fase, apesar de ter surgido antes dos anos 60 nos países de cultura anglo-saxónica, manteve-se durante muito tempo nos países europeus com tradição legalista. Caracteriza-se essencialmente, pelo cumprimento dos diplomas legais e normas, que no setor privado corresponde à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos industriais. Podemos considerar que, na maioria dos casos, esta é ainda a cultura que vigora no nosso país.

A segunda fase surge a partir dos anos 60, aliando o conceito de qualidade ao de eficácia e ausência de erros. Começa-se deste modo a falar da gestão por objetivos. Assim, pode dizer-se que, a preocupação se centra no objetivo do serviço e na sua aptidão para o atingir.

É na década de 80 que se desenvolve a terceira fase, com a emergência do *New Public Management*⁵ e a nova conceção da gestão do setor público. Esta nova abordagem influenciada pela escola managerial, serviu de suporte à reforma da Administração Pública.

⁵ Nova Gestão Pública - Modelo gestionário de reforma da AP que emergiu nos países anglo-saxónicos e se alargou aos outros países da OCDE no início dos anos 80. Caracteriza-se por sete elementos integrados, a saber: profissionalização da gestão nas organizações públicas; padrões de desempenho e medidas de avaliação; ênfase no controlo e nos resultados; desagregação das grandes unidades no setor público; introdução da competição no setor público; primazia aos estilos e práticas de gestão do setor privado e ênfase na disciplina e parcimónia na utilização dos recursos (Araújo; 2004).

De acordo com Rocha (2000), os americanos Peters e Waterman, em 1982, foram os principais influenciadores da escola managerial com a publicação do livro *In Search of Excellence*, o qual critica o modelo burocrático da organização, sustentando a superioridade da gestão privada sobre a gestão pública.

Para Rocha (2000), a análise de Hood (1991) aos pressupostos teóricos e práticos do NPM conclui que esta se caracteriza por uma gestão profissional, nomeadamente numa explicitação das medidas de desempenho; ênfase nos resultados; segmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adoção de estilos de gestão empresarial e persistência em fazer mais com menos dinheiro.

Assim, os programas de modernização da administração pública passam a assentar na introdução de novos princípios como a eficiência e a eficácia, a transparência e prestação de contas, a responsabilização na prestação dos serviços e o redireccionamento da atenção para o cidadão/cliente. Foram também utilizados métodos e técnicas, que procuravam focar-se nestes princípios ou então na sua combinação, como a “gestão por objetivos”, “análise custo-benefício” *Value for Money* e Gestão da Qualidade Total (Pollitt & Bouckaert, 1995)

Contudo, Rocha (2006) chama a atenção para o facto de, apesar do conceito de qualidade total ser transferido para a AP, não significa que o conteúdo seja o mesmo. Os países continentais da Europa, por possuírem uma elevada tradição legalista, interpretam o conceito de uma forma diferente dos países anglo-saxónicos.

Os americanos Carr e Littman (1991) definem a GQT como sendo tudo o que tenha valor para uma organização de serviço público e para os seus clientes (os utilizadores finais dos produtos e serviços). Nesta definição estão incluídos a qualidade física dos produtos e serviços, a eficiência, a produtividade, a ética, a segurança, a moral e uma equilibrada utilização dos recursos.

A AP Europeia, relativamente à gestão da qualidade, também alterou a perspetiva do produtor/fornecedor, para a perspetiva do cidadão/cliente.

Anteriormente, o papel dos cidadãos era passivo, uma vez que os políticos determinavam qual o serviço a fornecer, em que termos e os respetivos destinatários. Com o aparecimento desta nova perspetiva, aumentou também o envolvimento das partes interessadas na

produção, prestação e avaliação dos serviços reservando ao cidadão um papel mais ativo (Pollitt & Bouckaert: 1995)

O cidadão/cliente é, cada vez mais envolvido no ciclo da gestão da organização e nos diferentes estágios da política pública, tornando-se deste modo, codecisor, coprodutor, codesigner e co avaliador, entrando assim no “quadrante” da cogovernança em que a atenção da prestação de serviço público se centra nas necessidades, expectativas e satisfação do cidadão/cliente. Os modelos de qualidade, como a CAF, podem localizar-se neste “quadrante” (Van Dooren et. al.: 2004).

A teoria das organizações conta com vários modelos, entre os quais se destacam dois que assumem um papel mais relevante, são eles o modelo clássico (também conhecido por tradicional ou racional) que foi teorizado por Taylor e Fayol (1916) e por Weber (2004) e o modelo das relações humanas, teorizado por Mayo (1949), Maslow (1970) e Herzberg (1959). De acordo com Beckford (1998) estas duas abordagens possuem forças e fraquezas particulares e são, em muitos casos, responsáveis por inúmeros problemas no que respeita à qualidade por terem sido refletidos nos modelos de gestão da qualidade dominantes.

Gestão Tradicional	Gestão da Qualidade Total
As necessidades dos beneficiários dos produtos/serviços são definidas por especialistas (burocratas)	Focalização no cliente, os quais definem as necessidades
Produtos e serviços inspecionados para detetar problemas	Prevenção de problemas. Melhoria contínua
Decisões baseadas em suposições	Decisões baseadas em factos
Planeamento de curto prazo baseado no ciclo orçamental	Planeamento de longo prazo, baseado na melhoria do desempenho (tendo em conta a missão)
Produtos e serviços desenhados de forma sequencial pelas unidades de forma isolada	Desenho do ciclo de vida do produto ou serviço de forma simultânea por equipas multifuncionais
Controlo e melhoria realizados por gestores especialistas de forma individual	Equipa de trabalho entre gestores, especialistas, colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros
Estrutura vertical e centralizada, baseada no controlo	Estrutura horizontal e descentralizada, baseada na maximização do valor acrescentado aos produtos e serviços.

Quadro 1 – Gestão Tradicional VS Gestão da Qualidade Total

Fonte: Adaptado de Carr e Littman (1991)

1.4.1.1 Críticas da aplicabilidade do Modelo GQT na Administração Pública

Como a qualidade surgiu no (e para o) setor privado, que apresenta um contexto diferente do setor público, a sua aplicabilidade ao setor da Administração Pública tem gerado algumas divergências.

Neste âmbito, Rocha (2000) frisa que o processo de transferência do modelo da qualidade das organizações privadas para as públicas, mostrou ser complexo.

São apontados também alguns obstáculos por Swiss (1992) e Rago (1994) relativamente à importação das técnicas da GQT para a AP. Para Swiss (1992) a GQT só se torna útil no setor público, quando substancialmente transformada e adaptada às especificidades desse setor. Defende também que a definição de “cliente “ público se torna uma grande barreira para a aplicação da GQT à AP, uma vez que estamos perante serviços direcionados para um contexto político e que não possuem orientação para a aferição e medição de resultados na administração.

Contudo, Swiss não detém uma posição totalmente pessimista. O autor admite que é possível adaptar as especificidades deste modelo à AP, desde que esta passe a valorizar o feedback dos cidadãos/clientes, a melhoria contínua e a monitorização do desempenho.

A opinião de que a GQT só é útil ao setor público quando substancialmente modificada, também é partilhada por Rago (1994). Este autor defende que os principais desafios à importação de técnicas de gestão da qualidade do setor privado para o público se prendem com fatores como a cultura política, o ambiente organizacional do setor público e também com a noção de satisfação de cliente.

Também Scharitzer e Korunka (2000), Poister e Harris (1997) possuem uma opinião pouco favorável em relação à aplicação da GQT no setor público, para estes autores o principal problema reside em perceber a real contribuição deste modelo na AP. Primeiramente porque existem poucas experiências de aplicação de programas da qualidade neste setor e, as que existem, são muito recentes e encontram-se com um grau de maturidade muito reduzido para serem devidamente avaliadas (Poister e Harris: 1997).

Segundo Oliveira Rocha (2006), a grande dificuldade de aplicação da GQT na AP reside no facto de existirem diferenças substanciais entre os dois setores. Para este autor, a qualidade nos serviços públicos consiste “*num transplante do mundo de negócios e, nem*

sempre os transplantes são bem-sucedidos, podendo ser rejeitados". Assim, neste contexto, aponta algumas dificuldades na transposição desta ferramenta do setor privado para o público. A primeira prende-se com o facto de existir uma grande dificuldade em se conseguir definir quem são os clientes do serviço público, uma vez que existem os recetores diretos que utilizam os serviços e os clientes indiretos que são meramente *taxpayers*. As necessidades e exigências de ambos são diferentes, uma vez que, os utilizadores querem, normalmente, uma prestação de serviço de elevada qualidade, enquanto os pagadores de impostos se preocupam, essencialmente, com a redução de custos dos serviços. Uma outra dificuldade é que, por norma, não existe um mercado para os serviços públicos, uma vez que estes operam, especialmente, em condições de monopólio, não havendo deste modo alternativa de fornecimento para os clientes insatisfeitos.

Face ao exposto, verifica-se a existência de alguma relutância entre os vários especialistas em relação à aplicabilidade das técnicas de gestão da qualidade do setor privado ao público. Contudo, existem Prémios de Qualidade que são comuns ao setor público e ao privado, bem como a flexibilização das normas ISO 9000 para as tornar aplicáveis a todo o tipo de organização. Assim, se pode deduzir que não há razões para acreditar que os instrumentos da gestão da qualidade, nascidos no setor privado, não sejam aplicáveis à AP (Sá: 2002).

Oliveira Rocha (2006), defende que, pondo de parte as dificuldades de transposição do modelo GQT para a AP, a adoção de políticas da qualidade no setor público trouxe vantagens para o mesmo, especialmente ao nível do papel do cliente, que passou a ser mais ativo na reivindicação dos seus direitos bem como na exigência da melhoria da qualidade da prestação do serviço público.

Paiva e Capelas (2002) salientam que a abordagem da qualidade proporciona contributos específicos ao setor público essencialmente no que diz respeito à fixação de objetivos da qualidade integrados nos objetivos gerais de gestão, á identificação das causas internas e externas que impedem uma melhor qualidade e rentabilização dos meios, ao conhecimento e adequação das respostas às necessidades e expectativas dos diversos destinatários, ao reforço das preocupações com as características dos produtos e serviços. Deste modo, esta abordagem permite a criação e o uso de ferramentas de gestão integradas no âmbito da qualidade, bem como o desenvolvimento de uma cultura centrada nos problemas,

necessidades, destinatários e resultados. Contextualizando, a qualidade tem vindo a consolidar-se no seio da gestão pública, sendo já reconhecido o valor que ela pode acrescentar ao desempenho dos serviços públicos.

1.4.2 A Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Com a integração de Portugal no Mercado Único, surgiram novos desafios e oportunidades de desenvolvimento e mudança. A APP não ficou alheia a esta evolução resultante de um conjunto de fatores relacionados com as pressões ao nível financeiro e aos condicionalismos inerentes à inclusão nesse mercado. Assim, as exigências por parte dos cidadãos face aos serviços públicos tornam-se cada vez maiores, bem como a necessidade de melhor conceber e executar as políticas públicas (Silva: 2000). Este clima de transformação originou impactos importantes no setor público que se começaram a fazer sentir com a reforma iniciada em 1986.

A primeira fase deste movimento focaliza muito a atenção em melhorar a relação entre os cidadãos e a administração, para tal, adota medidas de desburocratização e simplicidade dos processos administrativos

Um marco também muito importante, é a entrada em vigor do Código do Processo Administrativo através do Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de Novembro (Oliveira Rocha: 2006).

Na década de 90, como resultado de inúmeros compromissos assumidos pelos diversos governos para o investimento na qualidade, surgem inúmeras atividades que marcam o verdadeiro impulso nestas questões na APP (Gonçalves e Monteiro: 1999). Para Oliveira Rocha (2006), terminada a fase da desburocratização passou-se para a fase da melhoria da qualidade do setor público. Deste modo, a par da reforma e modernização administrativas, inicia-se a etapa da “Gestão da Qualidade nos Serviços Públicos”. Após estas iniciativas, surgem diversos projetos e programas para a qualidade, sendo a maior parte deles, da responsabilidade do Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA)⁶. O SMA,

⁶ Araújo (2000) refere o seguinte: “Em 1986, a responsabilidade pela reforma foi racionalizada através de uma reorganização. Foi atribuída a uma direção-geral dependente do Ministro das Finanças (a Direção-geral da Administração Pública) o controlo jurídico e administrativo sobre as questões da Função Pública” (...) e as questões relacionadas com a inovação foram atribuídas a um grupo de trabalho, o Secretariado para a Modernização Administrativa – SMA, sob o controlo do Primeiro Ministro, que delegou o seu poder ao Secretário de Estado para a Modernização Administrativa”

para além de um vasto conjunto de publicações de natureza essencialmente pedagógica acerca da qualidade na AP esteve na base de importantes iniciativas, tais como: a “Carta para a Qualidade dos Serviços Públicos” a “ Carta Deontológica do Serviço Público”, o “Prémio da Qualidade em Serviços Públicos”. O trabalho do SMA caracterizou-se também, pelos inúmeros Protocolos de Modernização Administrativa celebrados com os organismos da AP central e pelo estímulo á aplicação da estrutura comum de avaliação, a CAF.

O desenvolvimento dos modelos de excelência na AP dá-se a partir de 98 (Oliveira Rocha: 2006). Este período foi marcante, uma vez que se publicaram dois diplomas muito importantes e que atualmente ainda se encontram em vigor: o Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril, quem define os princípios gerais de atuação da AP face ao cidadão, bem como sistematiza orientações da modernização administrativa e o Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio, o qual criou o SQSP – Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, o qual, no seu artigo 3º define a qualidade em serviços públicos como: “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

O SMA é extinto em finais de 2001 e conseqüentemente, as suas competências para a promoção do SQSP e desenvolvimento das questões relacionadas com a qualidade na AP passam para o órgão que lhe sucede: o Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE). Sob a direção do IIAE, surge o Decreto – Lei nº 4/2002, de 4 de Janeiro, o qual aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ). Contudo, o IIAE teve um curto tempo de atuação, sendo extinto em 2002 através do decreto - Lei nº 215/2002, de 22 de Outubro. Deste modo, as atribuições conferidas ao IIAE passaram para a Direção-geral da Administração Pública (DGAP), no seio da qual foi criado o Departamento para a Modernização e Inovação Organizacionais (DMIO).

Atualmente a coordenação de assuntos relacionados com a atribuição da qualidade no serviço público está a cargo de duas entidades governamentais: a UCMA e o DMIO. Assim o DMIO tem como missão promover a gestão pela qualidade e os novos modelos organizacionais. Deste modo, compete ao DMIO: promover, dinamizar e acompanhar o processo de difusão da sociedade da informação na AP, principalmente no que diz respeito á adoção de soluções de AP eletrónica; dinamizar o recurso a novos modelos de

funcionamento e organização e a soluções inovadoras de gestão pública; elaborar e divulgar informação e documentos metodológicos relacionados com os temas da inovação e qualidade em serviços públicos, designadamente no que concerne à avaliação do impacto das medidas de modernização administrativa; estimular a gestão pela qualidade através da promoção da utilização da Estrutura Comum de Avaliação (CAF) na AP e da difusão das boas práticas identificadas.

A UCMA surgiu em Maio de 2005, sendo-lhe atribuídas responsabilidades no âmbito da modernização administrativa, intervindo assim ao nível da qualidade no setor público. Cabe-lhe então, identificar, seleccionar e promover iniciativas transversais à AP, proceder à sua monitorização e comunicar os respetivos resultados. Das suas iniciativas evidenciam-se: i) o “Simplex 2006”, que se apresenta como um Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa, que visa garantir uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e das empresas; ii) o Programa de Reestruturação de Administração Central do Estado (PRACE), Resolução do Conselho de Ministros nº 124/2005, de 04 de Agosto.

O Decreto-Lei nº 116/2007, de 27 de Abril, e a Portaria 92/2010 de 12 de Fevereiro, instituíram a Agência para a Modernização e Simplificação Administrativa (AMSA) tendo como missão identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e simplificação administrativa e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo governo. Em 2008 a AMSA cria a Rede Comum de Conhecimento (RCC), trata-se de uma plataforma de apoio á partilha de informação sobre a modernização, inovação e simplificação administrativa da Administração Pública.

O “Simplex Autárquico” em 2010/2011 é das últimas medidas a ser implementado na Administração Pública em Termos da Qualidade

Todos estes passos são acompanhados por um investimento substancial no desenvolvimento da prestação de serviços *online*. Esta tendência está em linha com as prioridades internacionais. De facto, a utilização crescente da Internet e consequentemente do computador, têm sido consideradas, em termos mundiais, como uma oportunidade a aproveitar pelos organismos públicos, no sentido de disponibilizarem um maior número de serviços via digital, tornando deste modo a Administração Pública menos burocrática, mais eficaz, mais rápida e mais próxima do cidadão/utente.

PARTE II - A ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO COMUM (CAF)

2 Enquadramento da CAF (Common Assessment Framework)

2.1 O que é a CAF?

A DGAP (2005) refere-se á CAF como um modelo de análise organizacional, específico para as organizações públicas que, aplicado de forma contínua e sistemática, permite às organizações públicas realizarem exercícios de auto avaliação a custos reduzidos;

Segundo Azevedo (2007), a CAF tem o intuito de ajudar a Administração Pública a compreender e a utilizar técnicas de gestão da qualidade total na AP, de modo a melhorarem o seu desempenho e a prestação de serviços.

Para Carapeto e Fonseca (2006) a CAF é uma ferramenta de gestão da qualidade criada para ser aplicada nos organismos públicos, os seus pressupostos assentam na autoavaliação, é relativamente simples, de fácil implementação, bastante inovadora, percebe os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização.

Engel (2002) define-a como um modelo de diagnóstico que quando introduzido num ciclo contínuo de auto avaliação, plano de melhorias, implementação, avaliação e medidas de correção, permite às organizações introduzir melhorias sucessivas dos seus recursos internos, com vista á obtenção crescente de resultados relevantes para os seus clientes/cidadãos

O EIPA (2000) define a CAF como uma metodologia de avaliação do desempenho de organismos da administração pública com vista á identificação dos pontos fortes e das necessidades de melhoria, bem como a definição de planos concretos de melhoria do desempenho.

2.2 Conceção e evolução da CAF

Em 1998, durante a Presidência Austríaca da União Europeia, nas reuniões informais dos Diretores-gerais das Administrações Públicas Europeias, assumiu-se um compromisso para o desenvolvimento de uma estrutura comum a todos os países Europeus para a autoavaliação organizacional no sector público, no âmbito da Gestão da Qualidade. Esta estrutura deveria obedecer a determinadas características, nomeadamente: ser uma

ferramenta simples, gratuita, que permitisse ajudar as administrações públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas modernas de gestão da qualidade, servisse para a melhoria contínua no caminho da excelência e que permitisse fazer comparações com organizações similares na Europa.

Esta estrutura visava a identificação das melhores práticas na Administração Pública Europeia bem como a promoção do *benchmarking*⁷ e *benchlearning*⁸, sendo apresentada numa Conferência em 2000.

Assim, foi criado um grupo de trabalho, que veio a designar-se *Innovative Services Public Group* (ISPG), constituído por especialistas representantes dos Estados-Membros, da Comissão Europeia, da EFQM, da *Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD), do *European Institute for Public Administration* (EIPA) e do Instituto Alemão *Speyer*. Este grupo supervisionou o desenvolvimento dos trabalhos desenvolvidos pelo CAF Working Group, na conceção e avaliação do modelo CAF.

Deste modo, no âmbito de sucessivas Presidenciais, de 1998 a 2000, a CAF foi concebida, tendo sido aprovada em Maio de 2000 e divulgada na “1ª Conferência para a Qualidade das Administrações Públicas da UE”, onde foram apresentadas as melhores práticas das organizações públicas dos diferentes Estados Membros. Este evento realizou-se sob a Presidência Portuguesa.

No segundo semestre de 2000, em Estrasburgo, sob a Presidência Francesa, os Ministros das Administrações Públicas dos Estados Membros, estabeleceram que a CAF deveria ser aplicada, de forma generalizada, a todos os países da UE, uma vez que se tratava de uma estrutura comum de autoavaliação e permitia o *benchmarking* entre as diversas organizações europeias do sector público.

Estabeleceu-se ainda a criação de um Centro de Recursos, sediado no EIPA, para apoio à aplicação da CAF nas Administrações Públicas dos Estados Membros.

⁷ Processo pelo qual uma organização encontra outras organizações com as quais pode comparar o desempenho da sua organização (dgaep).

⁸ Aprender com os pontos fortes de outras organizações, aprender com estas aquilo que estas fazem bem, é procurar inspiração para o seu próprio trabalho e aprender com e evitar os erros cometidos pelas outras organizações. É um processo activo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas (dgaep).

Sendo a CAF uma ferramenta da Gestão pela Qualidade, é necessariamente evolutiva, pelo que em 2002, realizou-se uma avaliação ao modelo, tendo por base a experiência desenvolvida nos Estados Membros que aplicaram a CAF entre 2000 e 2001. Desta revisão resultou uma nova versão que contempla algumas alterações, designadamente ao nível dos subcritérios. A denominada “CAF 2002” foi apresentada na “2ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da UE” que se realizou na Dinamarca em Outubro de 2002 (IPSG, 2002).

Em Setembro de 2004 realizou-se, a 3ª Conferência para a Qualidade das Administrações Públicas da EU, em Roterdão. Cada Estado-Membro apresentou 3 “Boas Práticas Nacionais”, havendo ainda lugar á apresentação de Sessões temáticas, Fóruns de discussão e Sessões Plenárias. Esta conferência possibilitou a recolha de testemunhos de sucesso dos Serviços Públicos Europeus. Os grandes objetivos desta conferência eram: partilhar as Melhores Práticas, a transferência de instrumentos de conhecimento e a construção e melhor acessibilidade a redes de trabalho na EU.

Durante os quatro anos de vigência da CAF de 2002, a experiência da crescente comunidade de utilizadores ditou a necessidade de uma versão melhorada da CAF. O trabalho de revisão foi coordenado pelo Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA), com o envolvimento dos Estados-Membros. A versão da CAF de 2006 foi apresentada na “4ª Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da UE” subordinada ao tema “Building Sustainable Quality”, na Finlândia, sendo esta versão que se encontra ainda em vigor. O programa desta Conferência⁹ era composto por quatro subtemas considerados como elementos-chave do tema principal: Estratégia; Performance; Cidadão e Conhecimento. Todos os Países-Membros e parceiros de outras organizações apresentaram os respetivos casos de “Melhores Práticas”. No caso de Portugal, foram selecionados:

- A Bolsa de Emprego Público (BEP);
- O Programa de Compras Eletrónicas;
- O Sistema “Empresa na Hora”

⁹ O programa da conferência encontra-se disponível no endereço: www.4qconference.org/

Atualmente está em curso, no EIPA, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma base de dados sobre os casos de aplicação CAF, de modo a poder admitir a integração das boas práticas existentes nas administrações públicas de toda a Europa, podendo posteriormente estender-se ao resto do mundo.

Principais momentos da História da CAF

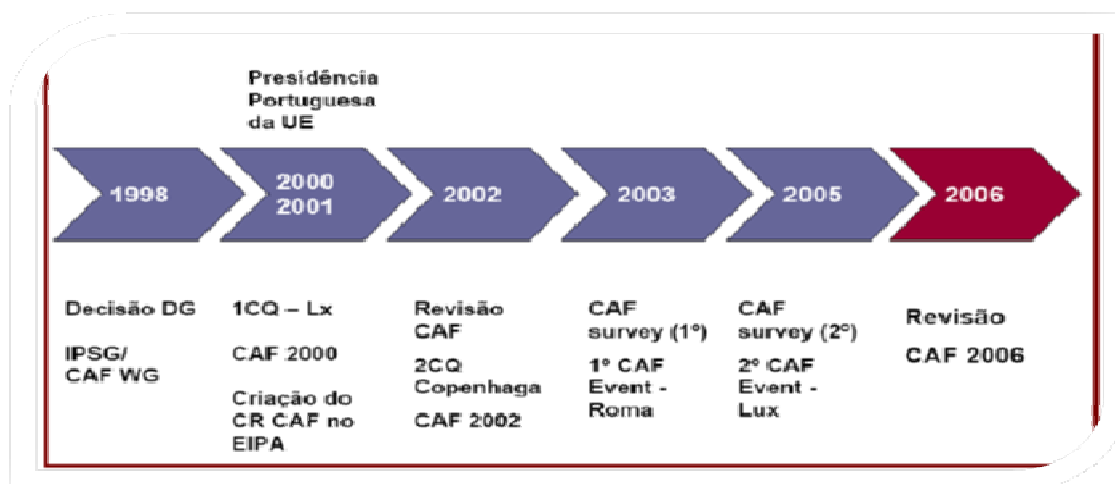


Figura 4 – DGAP, "Seminário CAF – Metodologia de autoavaliação para a melhoria dos serviços públicos", Universidade do Porto, 3 de Novembro de 2005

2.3 Fundamentos e Objetivos da CAF

Ao criar-se a CAF, teve-se o cuidado de a tornar numa ferramenta de fácil utilização para as organizações públicas da UE de modo a melhorar o seu desempenho através da utilização das técnicas de gestão da qualidade. Este modelo baseia-se numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total, especialmente o da EFQM, embora tenha sido especialmente concebida para as organizações do sector público, tendo em conta as suas especificidades.

O modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. Introduzir no Sector público os princípios da Gestão da Qualidade Total, orientando-a progressivamente, utilizando a compreensão da autoavaliação e da atual sequência de atividades "Planear-Executar" para um ciclo completo e

- desenvolvido PDCA – Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
2. Ajudar na autoavaliação das organizações públicas, de forma a obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria;
 3. Servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizados na Gestão da Qualidade pelas administrações públicas da UE, através da introdução de alguns indicadores que permitam comparar os resultados produzidos pelos diferentes sistemas;
 4. Promover a realização do “*bench learnig*” entre organizações do sector público (DGAP, 2003).

2.4 Estrutura da CAF

A CAF é um modelo que tem implícito a filosofia de Gestão da Qualidade Total, utilizando então os conceitos fundamentais da excelência tal como são definidos pela EFQM: orientação por resultados, focalização no cliente, liderança e constância de inovação, parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade social corporativa, visando deste modo melhorar o desempenho das organizações públicas tendo por base estes conceitos (DGAEP 2007).

Uma vez que a CAF se baseia no Modelo de Excelência EFQM, encontra-se igualmente estruturada em nove critérios: cinco critérios de Meios e quatro de Resultados, que por sua vez são decompostos em vinte e oito subcritérios. A avaliação do desempenho da organização incide na análise dos subcritérios.

A estrutura do modelo CAF apresentada na Figura 3, foi sustentada na última versão do modelo onde, á semelhança do modelo da Excelência da EFQM, deverá existir uma relação entre os critérios de Meios e Resultados.

A implementação do modelo CAF numa organização, requer a colaboração de um grupo de pessoas (de constituição ad-hoc), que proceda a uma avaliação crítica do seu organismo, devendo ser orientada por dois tipos de critérios: os critérios dos meios e os critérios dos resultados – Ver Figura 5.



Figura 5 – Estrutura Comum da Avaliação – Modelo CAF 2006 (DGAEP, 2006)

Estes critérios subdividem-se em nove, os quais identificam os principais aspetos a ter em conta na análise da organização, representando deste modo todas as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação.

2.4.1 Critérios de Meios

Os critérios de meios são numerados de 1 a 5 e referem-se ao que a organização faz, como faz, planeia e operacionaliza as suas atividades de modo a obter os resultados pretendidos. Estes critérios integram cinco grandezas: Liderança, Planeamento e Estratégia; Pessoas; Parcerias e Recursos; Processos.

O Critério **Liderança** identifica o modo como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar o sucesso da organização. Este critério divide-se em 4 subcritérios: (1.1) Orientar a organização através do desenvolvimento da missão, visão e valores; (1.2) desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança; (1.3) motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo; (1.4) gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma partilha de responsabilidade.

O critério **Planeamento e Estratégia** diz respeito á forma como a organização planeia e implementa a sua estratégia tendo em conta as necessidades, os recursos e expectativas dos

stakeholders. São subcritérios deste critério e devem avaliar: (2.1) o que a organização faz para obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas; (2.2) como a organização desenvolve, revê e atualiza o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis; (2.3) como implementa o planeamento e a estratégia em toda a organização; (2.4) como a organização planeia, implementa e revê a modernização e inovação.

O critério **Pessoas** visa avaliar como a organização planeia, gere, melhora e envolve os seus recursos humanos relacionando-os com a estratégia da organização. Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para: (3.1) planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia; (3.2) identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais; (3.3) envolver as pessoas através do diálogo e do *empowerment*.

O critério **Parcerias e Recursos** pretende apreciar a forma como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de modo a garantir o cumprimento eficaz dos seus processos e estratégia. Através dos seguintes subcritérios, na avaliação a organização deve verificar o que faz para: (4.1) desenvolver e implementar relações de parcerias relevantes; (4.2) desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes; (4.3) gerir os recursos financeiros; (4.4) gerir o conhecimento e a informação; (4.5) gerir os recursos tecnológicos; (4.6) gerir os recursos materiais.

O último critério de meios refere-se aos **Processos** e tenta compreender o modo como a organização cria, gere e melhora os seus processos por forma a criar mais-valias para os seus *stakeholders*. Através desta avaliação a organização deve ter consciência do que faz para: (5.1) identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática; (5.2) desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes; (5.3) inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes

2.4.2 Critério de Resultados

Os critérios de resultados encontram-se numerados de 6 a 9 e evidenciam quais os resultados que estão a ser alcançados pela organização, quer na vertente dos colaboradores,

dos cidadãos/clientes, da sociedade e demonstram a forma como esta atua relativamente às metas fixadas.

O critério relativo aos **Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes** visa avaliar o grau de satisfação que a organização atinge relativamente aos seus clientes. Neste contexto, a avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através: (6.1) dos resultados de medições da satisfação dos cidadãos/clientes; (6.2) dos indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes

O critério **Resultados Relativos às Pessoas** deve considerar quais os resultados que a organização atinge em relação á satisfação das pessoas. Este critério incide sobre todos os colaboradores da organização e como tal, deve ser relacionado com o terceiro critério de meios denominado Pessoas. Os subcritérios que o constituem devem considerar: (7.1) os resultados de medições da satisfação e motivação das pessoas; (7.2) os indicadores dos resultados relativos às pessoas.

O critério **Impacto na Sociedade** inclui a perceção da sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a satisfação das necessidades e expectativas da Sociedade. Este critério poderá abordar questões como a qualidade de vida, preservação do meio ambiente, ou outros assuntos de carácter social. A avaliação deve considerar: (8.1) a perceção das partes interessadas relativamente aos impactos sociais; (8.2) os indicadores do desempenho estabelecidos pela organização.

Por último, o critério **Resultados do Desempenho-Chave**, deve avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da organização, devendo ter em conta os objetivos, a racionalidade e o uso eficiente na utilização dos recursos financeiros. Os subcritérios devem evidenciar: (9.1) os resultados externos: resultados e impactos comparados com objetivos; (9.2) resultados internos: ao nível da gestão, inovação e financeiros.

2.4.3 Sistema de Pontuação da CAF

A pontuação dos critérios e subcritérios deste modelo visa quatro objetivos, são eles:

- Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria;

- Medir o progresso da organização;
- Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados;
- Ajudar a encontrar parceiros com os quais seja útil aprender (*Benchmarking*)

2.4.3.1 Como Pontuar?

A novidade da CAF 2006 baseia-se na compreensão de duas modalidades de pontuação: o denominado Sistema de Pontuação Clássico ou *Classical CAF Scoring*, que constitui a versão revista e atualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002 e o Sistema de Pontuação Avançado ou *Fine-tuned CAF Scoring* destinado a organizações que pretendem refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. De salientar que este sistema permite pontuar todas as fases do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act/Planear-Executar-Rever-Ajustar*), constituindo fundamento das duas formas de pontuar (DGAP, 2007 e DROAP, 2008).

Sistema de Pontuação Clássico (*Classical CAF Scoring*)

Critérios de Meios

FASE	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5

Figura 6 – Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)

A CAF 2002 compreendia uma escala que variava entre 0 e 5, a versão de 2006 prevê um intervalo de 0 a 100, uma vez que se trata de um intervalo mais utilizado e aceite a nível internacional.

Critérios de Resultados

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS		PONTUAÇÃO	CAF 2002
Não há resultados e/ou não há informação disponível		0-10	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.		11-30	1
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.		31-50	2
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.		51-70	3
Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.		71-90	4
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.		91-100	5

Figura 7 – Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)

Sistema de Pontuação Avançado (*Fine-tuned CAF Scoring*)

Critérios de Meios

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS		ESCALA						
		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação							
							Total/400	
							Pontuação/100	

Figura 8 – Quadro de Pontuação dos Meios (DGAEP, 2006)

Critérios de Resultados

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS							
Escola	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativo	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes	
Pontuação							
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas	
Pontuação							
						Total/200	
						Pontuação/100	

Figura 9 – Quadro de Pontuação dos Resultados (DGAEP, 2006)

2.4.4 Metodologia para a Aplicação da CAF

Como se trata de um processo de melhoria contínua, a metodologia a utilizar, pode ser planeada e executada de diferentes formas, sendo que a dimensão da organização, a cultura e experiência prévia com ferramentas de TQM determinam alguns dos parâmetros que ajudam a estabelecer a forma mais apropriada para a implementação da mesma (DGAP, 2007).

2.4.5 Fases de Implementação do Modelo

A sistematização de várias fases e a identificação das diversas ações constitui um fator chave de sucesso neste processo.

A CAF 2006 introduz linhas de orientação detalhadas para a realização do processo de autoavaliação, dividindo o mesmo em três fases e dez passos direcionados á melhoria contínua.

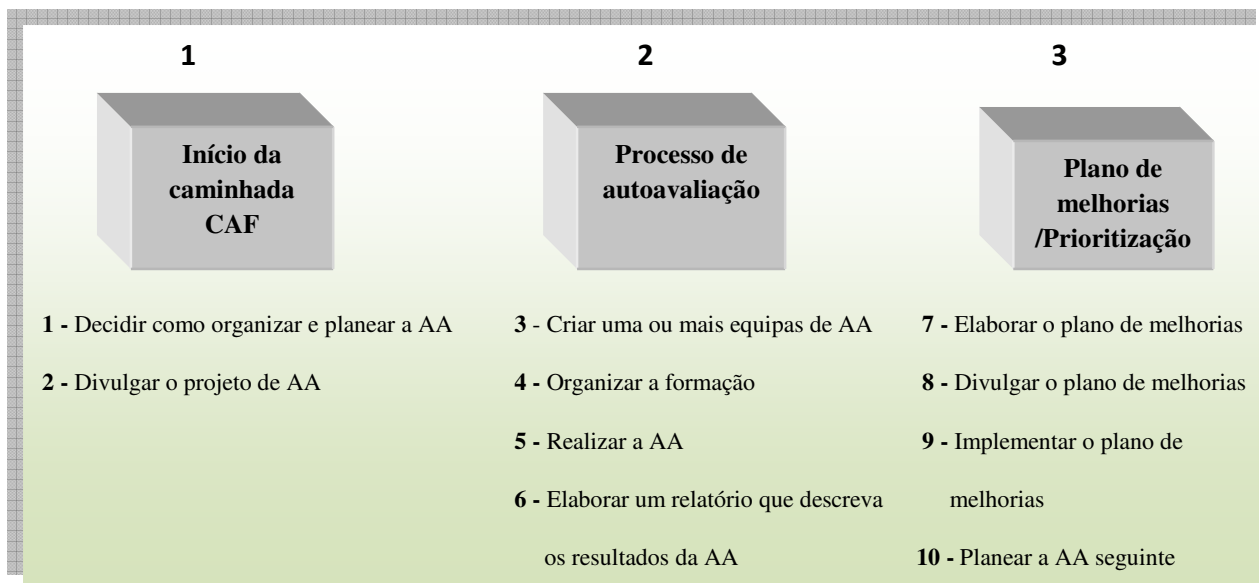


Figura 10 – Fases de implementação da CAF 2006 (fonte própria)

Fase 1 – O início da caminhada CAF

1º Passo: Decidir como organizar e planejar a autoavaliação

Apesar do processo de autoavaliação poder ser sugerido por qualquer colaborador pertencente á organização, a aceitação em o implantar depende da gestão de topo. Assim, elementos como potenciais benefícios da autoavaliação com base na CAF, bem como informação sobre a estrutura do modelo e sobre o processo, são elementos essenciais que devem ser facultados á gestão de topo.

2º Passo: Divulgar o projeto de autoavaliação

Nesta fase devem ser definidos os objetivos a atingir com a implementação do projeto, bem como estimular o envolvimento da organização, não esquecendo de comunicar as várias fases a todas as partes interessadas.

Fase 2 – O processo de autoavaliação

3º Passo: Criar uma ou mais equipas de autoavaliação

Depois de tomada a decisão de desenvolver o processo de autoavaliação, deve iniciar-se o planeamento. Deste modo, a gestão de topo deve designar um líder de projeto, sobre o qual recairá a execução dos procedimentos essenciais à sua implementação, nomeadamente: Planeamento detalhado do projeto, recolha de documentos, marcação e condução de reuniões, elaboração de relatórios, participação na equipa de autoavaliação, etc.

È nesta fase que deverá ser escolhida a equipa que procederá á autoavaliação. Esta equipa deverá incluir membros pertencentes aos vários níveis da organização, bem como deve ter em conta as capacidades profissionais e pessoais de cada elemento, para que se consiga uma maior interação e envolvimento entre todos.

4º Passo: Organizar a formação

Sendo o líder o responsável pelo projeto, este deverá ter formação apropriada sobre a CAF. Torna-se muito importante que este beneficie de formação aprofundada sobre o modelo de modo a estar habilitado a conduzir o processo, bem como a gerir a formação da EAA e de outras partes interessadas.

A gestão de topo e de nível intermédio deve participar, de forma voluntária, numa ação de formação sobre AA, para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos da Gestão da Qualidade Total e sobre a AA com base no modelo CAF. Deve também definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos-chave.

5º Passo: Realizar a autoavaliação

Neste passo do processo de aplicação da CAF deve assegurar-se que sejam concretizados os seguintes aspetos:

Avaliação da organização: a cada membro da EAA é solicitado que, utilizando os documentos e, informação relevante fornecida pelo líder do projeto, faça uma avaliação rigorosa da organização.

Pontuação: após o registo, cada elemento deve rever o diagnóstico e pontuar cada subcritério, de acordo com o sistema de pontuação que foi escolhido.

6º Passo: Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

Elaboração do relatório de AA pela EAA com a orientação e revisão por parte do líder do projeto. O relatório deve conter no mínimo os seguintes elementos:

Os pontos fortes e as áreas de melhoria para cada subcritério; uma pontuação justificada por subcritério; tópicos/sugestões para as ações de melhoria; aprovação do relatório de AA.

É crucial que a gestão de topo receba oficialmente e aprove o relatório, uma vez que é o principal destinatário, pois foi este quem tomou a decisão de realizar a AA e que incumbiu o líder do projeto e a EAA desta tarefa.

Fase 3 – Plano de melhorias/prioritização

7º Passo: Elaborar o plano de melhorias

Deve ser designada a equipa responsável pela elaboração do plano de melhorias. A equipa deve extrair do relatório de autoavaliação os tópicos/sugestões de melhoria e agregar essas sugestões por temas, os quais podem ou não ser os critérios da CAF.

As ações de melhoria devem ser ordenadas de acordo com os critérios definidos pelo gestor de topo da organização (critérios de prioritização).

8º Passo: Divulgar o plano de melhorias

A comunicação do plano de melhorias é um dos fatores críticos de sucesso para as ações de melhoria que seguem a AA. Constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da AA.

A divulgação do plano de melhorias deve referir vários aspetos nomeadamente: os objetivos da implementação das ações de melhoria; como irá decorrer a implementação das ações de melhoria; o que se espera de cada um dos intervenientes; o impacto das ações na melhoria do desempenho da organização.

9º Passo: Implementar o plano de melhorias

A implementação das ações de melhoria deve incluir um processo de monitorização e avaliação, os prazos e os resultados esperados, o responsável (coordenador) por cada ação, etc. Deve ser definida uma metodologia consistente para monitorar e avaliar as ações de melhoria, com base no ciclo Plan-Do-Check-Act.

10º Passo: Planear a autoavaliação seguinte

Uma vez formulado o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que essas mudanças têm um efeito positivo nas ações que a organização tem vindo a fazer bem. Essas ações de melhoria devem ser avaliadas através de uma nova AA.

2.5 Aplicação da CAF

A aplicação da CAF é um exercício de autoavaliação que confronta o desempenho da organização naquele momento com um referencial, os critérios da CAF, através de instrumentos de análise que podem incluir a observação direta, questionários, entrevistas, suportado em evidências, uma vez que se trata de um exercício de autoavaliação.

Depois de finalizado este exercício, estabelece-se a classificação final com base em dois quadros de pontuação, um para critérios de Meios e outro para critério de Resultados, que são fornecidos pelo modelo CAF. A nova versão da CAF vem introduzir duas formas de pontuar: Sistema de Pontuação Clássico “*CAF scoring*” – baseado no sistema de pontuação da anterior versão CAF 2002; Sistema de Pontuação Avançado “*Fine-tuned CAF scoring*” para avaliar com maior detalhe as ações e resultados alcançados, exigindo mais input e output de informação (DGAEP; 2007)

A metodologia utilizada para realizar a autoavaliação, com base na CAF, é uma escolha das organizações. A versão CAF 2000 (SMA2000) e CAF 2002 (DGAP 2003) apresentavam linhas de orientação genéricas para a sua aplicação. A nova versão da CAF 2006 vem conferir uma maior importância a este processo, uma vez que possui linhas de orientação mais detalhadas e que são apresentadas como um ciclo de melhorias contínuas para a organização em “*10 passos*” distribuídos por três fases principais: Planeamento, Autoavaliação e Plano de Melhorias (DGAEP 2007).

A CAF motiva à obtenção sistemática de dados, os quais são depois comparados com períodos antecedentes e organizações similares. O aspeto inovador é interpretar os dados existentes na organização através dos critérios da CAF.

2.6 Inconvenientes, Críticas e Desafios da aplicação do modelo

Carapeto e Fonseca (2006) apontam, pelo menos, duas precauções a serem tomadas aquando da aplicação do modelo CAF. A primeira é que esta ferramenta não deve ser apresentada como milagrosa, que vai solucionar todos os problemas e melhorar tudo o que não funciona bem. A segunda é que, os resultados da auto avaliação não apresentam um julgamento da gestão da organização e dos seus gestores. Deve-se ter então cuidado com

estes dois aspetos, uma vez que, quer a criação de falsas expectativas, quer a adoção de julgamentos infundados poderão prejudicar a aplicação do modelo.

Dagley e al. (2007), no paper denominado “*Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Safe in Schools*”, concluíram que existia uma falta de capacidade da equipa avaliadora, apoio, tempo, e por vezes de motivação por parte da gestão aquando da implementação do modelo. Referem ainda que o sucesso desta ferramenta requer alterações estruturais a nível da gestão, apoio para os avaliadores, programas de formação e por vezes, em certas organizações, profundas mudanças culturais.

De igual forma, um estudo efetuado em 2006, denominado “*Common Assessment Framework (CAF) – early views and issues, Norgate, Trail e Osborn*”, tendo em linha de conta uma abordagem quantitativa e qualitativa, tentou saber junto dos membros das escolas diretamente envolvidos na adoção do modelo, quais as principais dificuldades na implementação do mesmo. Assim, num universo de 149 escolas, os responsáveis percecionaram inúmeros obstáculos nomeadamente no que diz respeito à excessiva duração da sua aplicação, ao trabalho extra que ocasiona, uma forte resistência á mudança, sendo por vezes considerada como uma ferramenta onerosa e intrusiva.

Contudo, em ambos os casos, concluiu-se que esta ferramenta origina largos benefícios organizacionais, sendo que, mais de dois terços dos entrevistados qualificaram este modelo como claramente positivo, podendo mesmo todas as dificuldades serem ultrapassadas. Apontam também vantagens no que diz respeito ao diálogo que muitas vezes se acaba por criar no seio da organização, ao facto de ser um processo exaustivo e fidedigno, e de promover também a mobilização para a melhoria contínua.

2.7 A CAF na Administração Pública Portuguesa

A aplicação da CAF em Portugal integra-se no âmbito da Reforma da Administração Pública, designadamente através do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho (SIADAP), criado pela Lei nº 10/2004, de 22 de Março e pelo Decreto-Regulamentar nº 19-A/2004, de 14 de Maio, o qual prevê para além da avaliação das pessoas (funcionários), a avaliação dos serviços e organismos públicos, através da Autoavaliação, entre outros. O artigo 18º, nº 1, da Lei do SIADAP refere que “a avaliação dos serviços e organismos

pressupõe a informação sobre recursos humanos e materiais afetos a cada unidade orgânica que o integra, bem como a apresentação de resultados”.

A avaliação dos funcionários na Administração Pública encontra-se integrada no ciclo anual de gestão dos serviços e organismos públicos. Este novo sistema da avaliação do desempenho das pessoas (funcionários), é constituído por três componentes:

- Os objetivos (de responsabilidade individual e partilhados); as competências comportamentais e a atitude pessoal.

2.7.1 A CAF no Instituto da Segurança Social, I.P

O ISS tem vindo a definir a sua estratégia de atuação, através do desenvolvimento de iniciativas orientadas para o cliente, melhoria dos seus serviços, numa perspetiva de envolvimento, motivação e empenho de todos.

Com o objetivo de avaliar o processo de autoavaliação, a implementação de ações de melhoria e o nível de maturidade relativamente aos princípios de excelência, o ISS candidatou-se ao Processo de Feedback Externo da CAF, tendo alcançado em Fevereiro de 2012, com sucesso o reconhecimento “Effective CAF User”, atribuído pela DGAEP.

Também em Fevereiro de 2012, o ISS alcançou com sucesso o reconhecimento “Committed to Excellence” (1º nível de excelência), atribuído pela APQ, no âmbito do Esquema dos níveis de Excelência da EFQM. Este nível é atribuído às organizações que se encontram no primeiro patamar de maturidade relativamente á excelência organizacional.



Figura 11 – Reconhecimento 1º nível excelência EFQM (ISS, I.P.; 2012)

O Projeto COMPROMISS – Compromisso com a Excelência, surgiu neste contexto, com o propósito de desenvolver um Sistema de Melhoria Contínua e de Gestão da Qualidade, baseado no Modelo CAF – Estrutura Comum de Avaliação, foi desdobrado em 2 fases distintas.

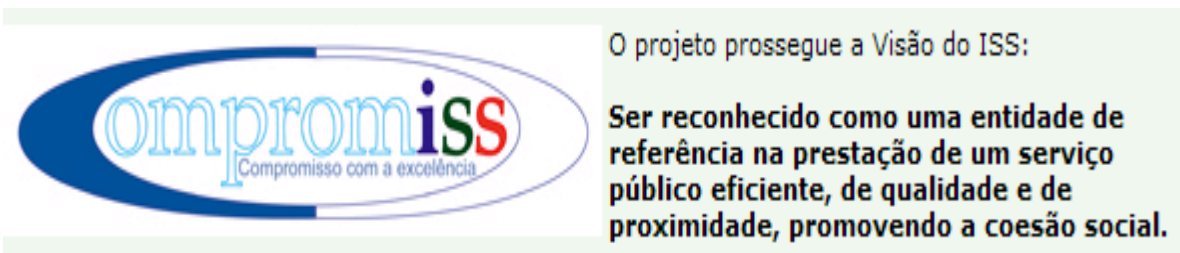


Figura 12 – Projeto Compromiss (ISS, I.P.; 2012)

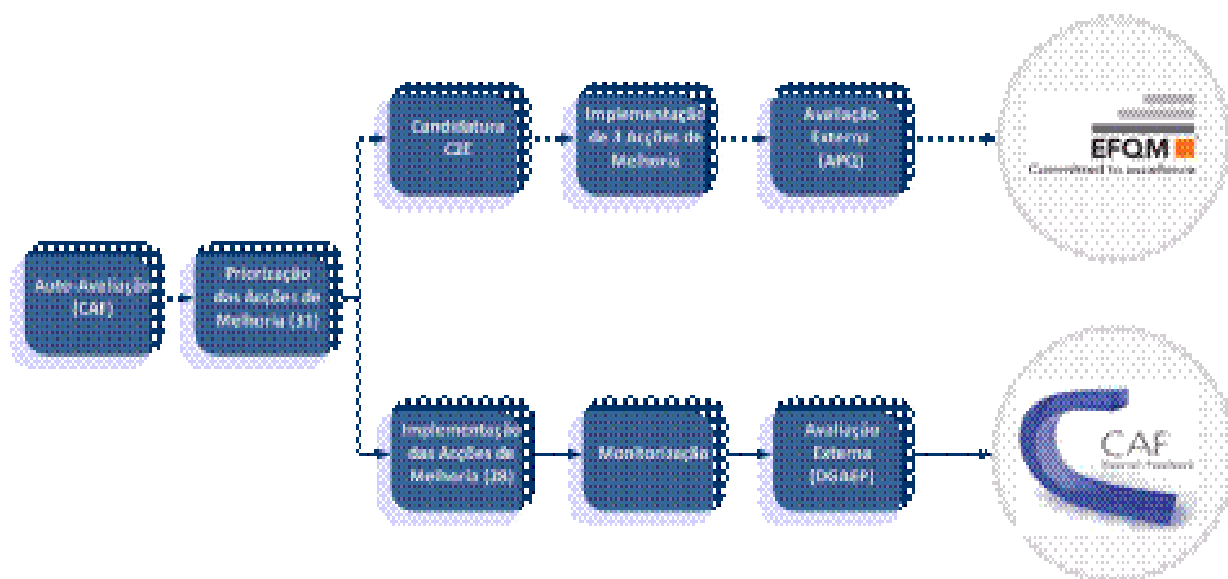
- ▶ 1ª fase – Implementação da CAF
- ▶ 2ª fase – Obtenção do reconhecimento Committed to Excellence

1ª fase – Implementação da CAF

Durante o ano de 2010 foram criadas 21 equipas de Autoavaliação (1 Serviços Centrais, 1 CNP, 1 CNPRP e 18 Centros Distritais) que avaliaram os aspetos principais do ISS, de acordo com os 9 critérios da CAF (1 a 5- critérios de meios e de 6 a 9 – critérios de resultados)

2ª fase - Obtenção do reconhecimento Committed to Excellence

Do Plano de Melhorias Global do ISS, foram selecionadas três ações de melhoria, que pela sua relevância e abrangência reuniam condições para a obtenção do 1º nível do reconhecimento externo de excelência da EFQM, o qual foi conseguido.



O ISS no Caminho da Excelência

Figura 13 – Ações de melhoria do ISS, I. P.

2.8 Síntese

Neste momento efetua-se uma síntese da revisão da literatura enunciando-se as principais questões de investigação caso prático.

Vários autores defendem que o cidadão/cliente é cada vez mais envolvido no processo de gestão da organização.

Van Dooren et. al. 2004, chega mesmo a equipará-lo a decisor, coprodutor, codesigner e co avaliador. Para este autor o cidadão/cliente, entra mesmo no campo da cogovernança. Será que as necessidades/opiniões do cidadão/cliente são tidas atualmente em consideração, existindo mesmo esse envolvimento e poder de decisão por parte do mesmo?

Autores com Rago (1994), Engel (2002) e Oliveira Rocha (2006), entre outros, apontam a satisfação do cliente como um dos grandes objetivos da aplicação do modelo da gestão da qualidade. Estando este modelo implementado na AP, será que essa satisfação foi conseguida?

Um dos critérios a se ter em conta na aplicação do modelo CAF é o critério relativo aos resultados orientados para os cidadãos/clientes. Será que os resultados obtidos em relação a este critério são tidos em consideração e implementadas as respetivas alterações

**PARTE III – A CAF E A MELHORIA CONTÍNUA NO SERVIÇO DE CONTAS
CORRENTES DO NÚCLEO DE GESTÃO DE CONTRIBUIÇÕES DA
SEGURANÇA SOCIAL**

3 Metodologia

Pretende-se neste capítulo, através de um estudo de caso realizado no Serviço de Contas Correntes do Instituto da Segurança Social, I.P. do Porto, verificar se a implementação do modelo de gestão da qualidade da CAF e toda a cultura de avaliação e melhoria contínua numa perspetiva orientada para a satisfação das necessidades dos cidadãos/clientes possui um papel preponderante na melhoria da qualidade na Administração Pública.

3.1 Justificação da Opção Metodológica

Esta fase é de extrema importância, pois segundo Fortin (1999), é ela que “*assegura a fiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação*”.

Fortin (1999) advoga que, é nesta etapa que serão determinados os métodos a utilizar para obter as respostas às questões de investigação ou às hipóteses formuladas.

Deve ter-se em conta que todo o trabalho de pesquisa deve assentar numa metodológica que permita a organização crítica das práticas de investigação, contudo, esta não deve ser reduzida aos seus métodos e técnicas.

Segundo Hungler & Polit (1995), “*a metodologia em investigação consiste na determinação das etapas, procedimentos e estratégias utilizadas para reunião e análise de dados*”.

É através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que vão ser aplicados ao longo do trabalho, de modo a sistematizar os procedimentos adotados durante as fases, procurando garantir a validade e a fiabilidade dos resultados.

Yin (1993) apresenta o estudo de caso como uma metodologia apropriada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos fatores. Yin defende ainda que se trata de um método adequado quando se pretende definir os tópicos de investigação de uma forma

abrangente, quando se quer considerar a influência do contexto em que ocorre o fenómeno em estudo e quando se quer socorrer de variadas fontes de evidência.

Yin (1994) define o “estudo de caso” tendo por base as características do fenómeno em estudo, o conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. Assim, para este autor, o estudo de caso é um processo de investigação empírica com o qual se pretende estudar um fenómeno contemporâneo, no contexto real que este ocorre. Este autor acrescenta ainda que, pelo facto de inúmeras vezes ser difícil isolar o fenómeno em estudo do contexto em que este ocorre, é geralmente necessário, usar múltiplas fontes de evidência (dados) e cruzar (triangular) os diferentes dados recolhidos.

Fortin (2000) defende que na fase metodológica se *“deve operacionalizar o estudo, isto é: precisar o tipo de estudo, as definições operacionais das variáveis, o meio onde se desenrola o estudo e a população deste mesmo estudo”*.

Tendo em conta o problema em estudo “A Qualidade na Administração Pública e a CAF – Common Assessment Framework”, ser de ordem prática, todo este trabalho se enquadra no domínio da investigação estudo de caso do tipo descritivo-exploratório, quantitativo e transversal.

Neste sentido, o carácter descritivo-exploratório, de acordo com Fortin (2000) deve-se ao facto de ter como objetivo denominar, classificar, descrever, ou contextualizar uma situação. Para Rudio (1986), a questão fundamental na pesquisa descritiva-exploratória é que nesta modalidade o pesquisador, para além do levantamento de uma situação, procura conhecer e interpretar uma realidade, sem nela interferir para a modificar. Procura descobrir e observar fenómenos, através do conhecimento da sua natureza, da sua composição e dos processos que os constituem.

Assim, pode-se afirmar que este trabalho tem carácter descritivo-exploratório uma vez que, *“as pesquisas deste tipo têm como principal finalidade, descrever, esclarecer sem modificar conceitos e ideias, com vista á formulação do problema, ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”* (Gil, 1989).

Foi ainda utilizado o método quantitativo na recolha dos dados obtidos para análise e interpretação, visto que se trata de um processo sistemático de colheita de dados quantificáveis (Fortin, 2000). Deste modo, a recolha de dados processou-se num

determinado momento, pelo que o estudo tem também um carácter transversal. Polit & Hungler (1995), definem como estudo transversal, “*aquela que estuda fenómenos que se processam todos numa determinada data que tenham ocorrido no passado ou presente*”.

Face ao exposto, apresentam-se essencialmente os pontos sobre os quais irá incidir toda a investigação, que tem o seu suporte no enquadramento teórico desenvolvido na parte anterior. Começar-se-á por descrever uma breve caracterização do estudo e os procedimentos necessários para a sua aplicação, assim como a caracterização da amostra. Serão abordados os aspetos essenciais no processo metodológico, tendo como ponto de partida e seguindo a problemática, o desenho de investigação, variáveis em estudo e sua descrição, caracterização da amostra e exposição do instrumento de colheita de dados.

“Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que a formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados” (Quivy e Campenhoudt, 1998).

3.2 Caracterização do Caso Empírico

O presente trabalho de investigação tem subjacente a realização de um estudo, através do qual se tentará aferir o efeito da aplicação do modelo CAF no aumento da qualidade e conseqüentemente no grau de satisfação dos cidadãos/clientes, utilizadores do serviço de Contas Correntes do ISS, I. P. do Porto.

O serviço de Contas Correntes está inserido no Núcleo de Contribuições, que pertence á Unidade de Identificação, Qualificação e Contribuições do Instituto da Segurança Social, I. P. do Porto.

Está sediado na Rua António Patrício, 262 – Porto

Possui um *site* na *internet* com o endereço:

<http://www.seg-social.pt>

A Segurança Social iniciou o seu “Caminho da Excelência” em 2004, através do modelo do Sistema de Gestão Integrado, fundamentalmente orientado para a eficiência e satisfação dos clientes e dos colaboradores, baseado numa abordagem por processos e ciclos de melhoria contínua.

É detentora de uma cultura muito direcionada para o bem-estar da sociedade, tendo-lhe sido atribuída várias certificações e prémios a esse nível.

Através deste estudo de caso tentou-se verificar se a melhoria contínua subjacente á aplicação do modelo CAF se traduz em aumento da qualidade do serviço nos últimos 10 anos e na continuação da satisfação por parte dos clientes.

Dada a impossibilidade de obtenção de dados sobre a totalidade dos indivíduos que recorreram ao Serviço de Contas Correntes, escolheram-se aleatoriamente alguns que o utilizam com alguma frequência.

3.2.1 Hipóteses de Estudo

Todo o estudo tem que possuir hipóteses que possam conter uma resposta aceitável para o problema e que orientará a investigação.

No entendimento de Fortin (2000), a hipótese visa mostrar a relação existente entre duas ou mais variáveis. Para tal combina o problema com o objetivo, apresentando uma explicação clara dos resultados esperados de um estudo.

Tuckman (2002) defende que *“a partir de qualquer formulação de um problema é geralmente possível derivar mais que uma hipótese”*.

A hipótese central, formulada com objetivo de estruturar o conjunto da investigação segundo a orientação de Quivy e Campenhoudt (1998), será subdividida em hipóteses operacionais, que de acordo com Hill e Hill (2002), são mais específicas do que a hipótese central, tornam mais claros os objetivos do trabalho e devem ser descritas por forma a indicar as operações estatísticas necessárias para as testar. Quivy e Campenhoudt (1998) defendem ainda que, as hipóteses são afirmações provisórias sobre o problema. Para Gil (1987) as hipóteses podem ainda sobrevir de acordo com a intuição do pesquisador, tendo sempre em consideração uma base sustentada pela leitura, observação prévia ou

experiência prática em relação ao problema. Este ponto tem como objetivo a descrição das hipóteses operacionais, bem como os conceitos teóricos subjacentes.

3.2.2 Formulação e operacionalização da hipótese de investigação

Tendo em conta que uma hipótese visa mostrar a relação existente entre duas ou mais variáveis, ou seja, que esta declara a relação esperada entre as variáveis dependentes e independentes, procurou-se combinar as hipóteses com o problema e com os objetivos por forma a obter uma explicação clara dos resultados esperados da presente investigação.

As hipóteses a seguir formuladas relacionam as variáveis dependentes com as variáveis independentes.

Estas hipóteses foram formuladas para se poder concluir se os clientes se encontram satisfeitos com o serviço e com os funcionários do serviço de Contas Correntes. A fundamentação teórica foi baseada na revisão da literatura.

Hipóteses a testar:

H1 – O grau de satisfação para com o serviço em termos de meios disponíveis para a resolução dos assuntos pode influenciar a qualidade na Administração Pública (Rago, 2000; Engel, 2002; Oliveira Rocha, 2006).

H2 - O grau de satisfação para com o serviço em termos de tempo que demorou na resolução dos assuntos pode influenciar a qualidade na Administração Pública (Rago, 2000; Engel, 2002; Oliveira Rocha, 2006).

H3 - O grau de satisfação para com o serviço em termos informação disponível (Folhetos, Cartazes, Internet,...) pode afetar a qualidade na Administração Pública (Rago, 2000; Engel, 2002; Oliveira Rocha, 2006).

H4 - O grau de satisfação para com os funcionários em termos de cortesia e simpatia pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública (Van Dooren, 2004).

H5 - O grau de satisfação para com os funcionários em termos de clareza e rigor na informação prestada pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública (Van Dooren, 2004).

H6 - O grau de satisfação para com os funcionários em termos de competência e conhecimentos técnicos pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública (Van Dooren, 2004).

H7 - O grau de satisfação para com os funcionários em termos de ajuda na resolução dos problemas pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública (Van Dooren, 2004).

3.2.3 Variáveis e sua operacionalização

Para se iniciar um estudo é indispensável que as variáveis estejam bem definidas. Marconi (1999) defende que quando se coloca o problema e a hipótese, também se deve indicar as variáveis dependentes e independentes. Assim, deve-se ter o cuidado para que ao defini-las estas apresentem clareza, objetividade e forma operacional. No sentido de que possa advir o comprometimento ou risco de invalidação da pesquisa, todas as variáveis que possam interferir ou afetar o objeto em estudo devem ser devidamente controladas e tidas em consideração.

Hunghler & Polit (1995) advogam que a operacionalização das variáveis é um processo de determinação das correspondentes empíricas da variável que possibilitam a classificação ou mensuração das mesmas. Para isso é necessário que exista:

- ▶ Uma definição conceptual ou teórica das variáveis e a enumeração das suas dimensões;
- ▶ Uma definição empírica ou operacional, que faça referência aos seus indicadores e aos elementos que indiquem o seu valor de forma pática.

Segundo o entendimento de Fortin (1999), quando um conceito é apresentado numa investigação, toma o nome de “variável”. Para este autor as variáveis são qualidades, propriedades, características de objetos, de pessoas, ou de situações que são estudadas numa investigação.

Os autores Hungler & Polit (1995) descrevem uma variável como sendo uma característica ou atributo que possa ser atribuído a uma pessoa ou objeto, podendo variar e assumir valores diferentes na população estudada. Deste modo, uma variável pode tomar valores diferentes para exprimir graus, quantidades e diferenças.

As variáveis podem ser classificadas de diversas formas, segundo a sua aplicação numa investigação. Uma podem ser controladas e outras manipuladas. Para Fortin (1999), os tipos de variáveis mais apresentados nas obras metodológicas são: as variáveis dependentes e as independentes, as variáveis estranhas e as variáveis atributo. Sendo que, este estudo irá considerar somente as variáveis dependentes e as variáveis independentes.

3.2.3.1 Variáveis dependentes

As variáveis dependentes são aquelas que são afetadas ou explicadas pelas variáveis independentes.

Segundo Hungler & Polit (1995) a variável dependente é aquela que o pesquisador tem interesse em compreender, explicar ou prever.

De acordo com Fortin (2000), a variável dependente sofre um efeito esperado da variável independente, que ele denomina de comportamento, resposta ou resultado observado e que é devido à presença da variável independente.

Assim, tendo em consideração estes pressupostos teóricos, a variável dependente deste estudo é “o aumento da qualidade na Função Pública”.

3.2.3.2 Variáveis Independentes

As variáveis independentes são aquelas que o investigador manipula, de forma voluntária, com a finalidade de observar o seu efeito sobre a outra variável, a dependente.

Segundo os autores Hungler & Polit (1995) as variáveis independentes causam ou influenciam as variáveis dependentes, podendo manipulá-las. Elas influenciam as variáveis dependentes possibilitando o seu relacionamento na formulação das questões de

investigação. Assim sendo, são as responsáveis pelo que se produzirá numa determinada situação, ou seja, os efeitos que se pretendem medir.

Deste modo, de acordo com o referido, as variáveis independentes consideradas para o presente trabalho foram:

- Grau de satisfação para com o serviço em termos de meios disponíveis para a resolução dos assuntos;
- Grau de satisfação para com o serviço em termos de tempo que demorou na resolução dos assuntos;
- Grau de satisfação para com o serviço em termos informação disponível;
- Grau de satisfação para com os funcionários em termos de cortesia e simpatia;
- Grau de satisfação para com os funcionários em termos de clareza e rigor na informação prestada;
- Grau de satisfação para com os funcionários em termos de competência e conhecimentos técnicos;
- Grau de satisfação para com os funcionários em termos de ajuda na resolução dos problemas

Estas variáveis independentes são a base para a formulação das questões que serão apresentadas aos clientes inquiridos e que permitirão concluir sobre a questão central deste estudo.

3.2.4 Procedimentos adotados (elaboração do questionário)

No planeamento da pesquisa, por se tratar de uma etapa muito importante, devemos ter muita atenção na organização e elaboração do instrumento de colheita de dados. Este é determinado, quer em função da natureza do problema, quer em função das variáveis, técnicas e estratégias de análise de dados, tendo em conta igualmente os objetivos do estudo e as características da população alvo.

De acordo com Fortin et al., (2000), os dados podem ser colhidos de diversos modos junto dos indivíduos, realçando que *“cabe ao investigador determinar o tipo de instrumento de medida que melhor convém ao objeto do estudo, às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”*.

Para Quivy et al. (1992) a recolha de dados corresponde ao conjunto das operações, através das quais o modelo de análise é submetido ao teste dos factos e confrontado com dados observáveis.

Por forma a proceder à recolha dos dados e, por conseguinte fazer a caracterização da amostra, bem como para ficar a saber qual o contributo da implementação da CAF dentro de uma organização, em termos de melhoria na qualidade dos serviços prestados, optou-se pelo uso de um questionário para recolha das informações.

O questionário constitui uma das técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas e é formado por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito.

Fortin (1999) define o questionário como *“um dos métodos de colheita de dados que necessita das respostas escritas por parte dos sujeitos, sem assistência”*. São instrumentos de pesquisa que traduzem os objetivos de um estudo através de variáveis mensuráveis.

As vantagens inerentes à sua escolha foram: a natureza impessoal do questionário, a apresentação uniformizada, a ordem idêntica de questões para todos os sujeitos e o emprego das mesmas diretrizes para todos. Este instrumento permite assegurar, até um certo ponto, a fidelidade e facilitar a comparação entre sujeitos. Através da aplicação deste processo garante-se que os sujeitos da amostra se sintam mais seguros relativamente ao anonimato das respostas e, por conseguinte, exprimam mais livremente a sua opinião.

Segundo a autora Fortin (1999), o processo de investigação comporta inúmeras características, entre as quais se podem destacar as seguintes: é sistemático, rigoroso e leva à aquisição de novos conhecimentos. É um processo que permite descrever, explicar e prever acontecimentos, factos ou fenómenos estando estritamente ligado à teoria, uma vez que, contribui para o seu desenvolvimento, através do aparecimento de novas teorias ou pela reformulação ou confirmação das anteriores.

Assim sendo, para diferentes problemas de investigação exigem igualmente diferentes métodos de investigação, método quantitativo e o método qualitativo, que contribuem para o desenvolvimento do conhecimento (Fortin, 1999).

Atendendo ao que foi referido, o método seguido neste estudo é o quantitativo, pois, segundo Fortin (1999), *“é um processo sistemático de colheita de dados. O investigador adota um processo ordenado que o leva a percorrer uma série de etapas, indo da definição do problema à obtenção dos resultados ...”*.

Quanto ao tipo de estudo desta investigação é o descritivo, uma vez que, de acordo com Fortin (1999), discrimina os fatores determinantes ou conceitos que, eventualmente possam estar associados ao fenómeno do estudo”, que no presente caso se trata de avaliar o aumento da qualidade na Administração Pública após a implementação da CAF, mais precisamente no serviço de Contas Correntes da Segurança Social do Porto. Por outro lado, este é também um estudo analítico, dado que se pretende saber qual a relação entre as variáveis em estudo. Em suma, é um estudo descritivo, analítico com abordagem quantitativa.

Após a fase conceptual e metodológica deste estudo, procedeu-se à construção do inquérito por questionário, o qual foi criado quase na sua totalidade por perguntas fechadas. Este questionário foi estruturado tendo em atenção os serviços prestados pela Unidade de Contribuições do Serviço de Contas Correntes e o grau de satisfação dos utilizadores que com alguma frequência utilizam esse serviço.

Na elaboração do questionário, procurou-se que o mesmo fosse breve, para que os inquiridos não perdessem muito tempo com o seu preenchimento e, assim, fossem obtidos melhores resultados. Não foi solicitada a identificação pessoal da pessoa ou empresa a responder para que esses não se sentissem inibidos nas suas respostas. Aos inquiridos envolvidos foi-lhes explicado o âmbito e o carácter do presente estudo.

Em seguida procedeu-se ao envio dos inquéritos através da Internet e para o endereço de E-mail pessoal de cada inquirido. Os inquéritos foram enviados somente a utentes utilizadores do serviço em apreço no último semestre.

Os questionários foram enviados e respondidos nos meses de Fevereiro e Março de 2013.

De posse dos dados recolhidos, procedeu-se ao tratamento das respostas recorrendo à estatística descritiva e à estatística inferencial. O tratamento dos dados foi feito, informaticamente, através do programa Excell.

3.2.5 População e Amostra

A realização do presente estudo teve por base o universo¹⁰ de 17 490 Contribuintes e Beneficiários utilizadores do serviço de Contas Correntes do Instituto da Segurança Social, I.P., no último semestre de 2012.

Dentre o universo de 17 490 Contribuintes e Beneficiários, foram selecionados 125 utilizadores de acordo com a frequência que recorrem ao serviço no último semestre, os quais constituirão a população alvo¹¹.

A amostra¹² em estudo é constituída pelos responsáveis das empresas (MOE), funcionários habilitados para o efeito, procuradores/mandatários e beneficiários que responderam aos inquéritos e que assim se constituíram objeto de estudo.

Porem, salienta-se que dos 125 que constituíram a população alvo, apenas se obteve resposta, em termos de preenchimento de questionário, de 63 Contribuintes e Beneficiários, os quais se constituíram objeto deste estudo.

3.3 Apresentação e Interpretação dos Resultados

Nesta fase pretende-se dar a conhecer os resultados obtidos, em função de toda a informação colhida e cujo instrumento utilizado foi o questionário. Como foi referido anteriormente, a sua aplicação incidiu sobre um amostra de 63 Contribuintes e Beneficiários. Paralelamente procede-se á interpretação e discussão desses resultados, tendo em consideração os fundamentos teóricos deste trabalho.

¹⁰ Por universo entende-se o conjunto de unidades com características comuns (Reis e al., 2001)

¹¹ Denomina-se população alvo a totalidade dos elementos sobre os quais se deseja obter determinado tipo de informações.

¹² Designa-se por amostra o subconjunto do universo ou população. (Reis e al., 2001)

3.3.1 Apresentação dos Resultados

Antes de se exporem os resultados a que os inquéritos conduziram, devo referir as dificuldades sentidas pelos inquiridos em dar resposta, a qual acredito estar relacionada com cultura do país. Ainda se vê com algum ceticismo a colaboração com este tipo de estudos. Não obstante, acredito que o número de respostas permita responder às interrogações inicialmente formuladas.

Para a apresentação adequada dos dados obtidos, recorreu-se ao uso de gráficos e quadros com os respetivos dados estatísticos obtidos.

Como todas os gráficos e quadros resultaram do processo de pesquisa levado a efeito, não serão mencionadas as fontes dos mesmos.

3.3.1.1 Caracterização dos clientes do serviço de Contas Correntes do Instituto da Segurança Social do Porto

A repartição do sexo dos clientes alvo de inquirição é pouco díspar, 58% representam o sexo feminino e 42%, o sexo masculino.

No que respeita á idade dos indivíduos inquiridos, 67% têm entre 25 e 44 anos, cerca de 28% têm entre 45 e 64 anos e os restantes 5% têm até 24 anos. Salienta-se o facto de não existir nenhum cliente com idade superior a 65 anos a responder ao inquérito.

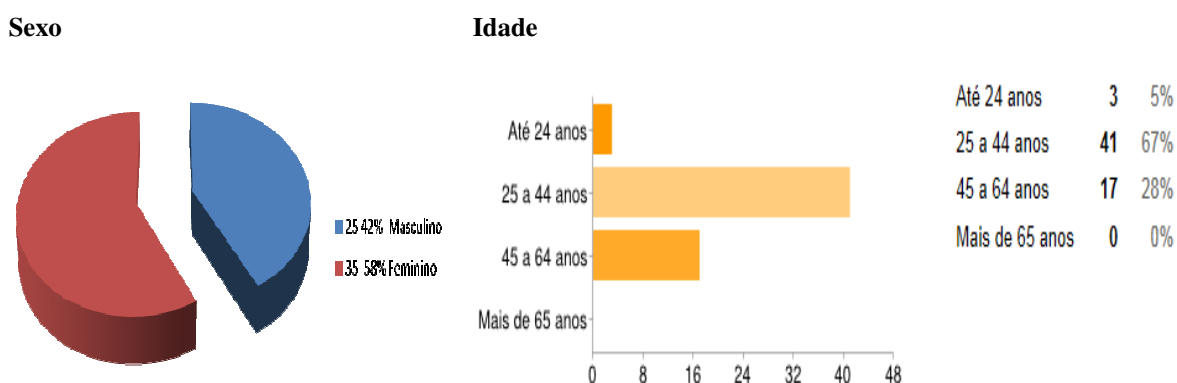


Figura 14 – Distribuição dos clientes por sexo e grupo etário (%)

Mediante a análise dos dados verifica-se que mais de metade dos utentes inquiridos (62%) que recorreram ao serviço no último semestre eram Entidades Empregadoras, aproximadamente um quarto eram Trabalhadores Independentes e os restantes distribuíram-se entre Beneficiários (13%), Serviço Doméstico (4%) e Seguro Social Voluntário (1%).

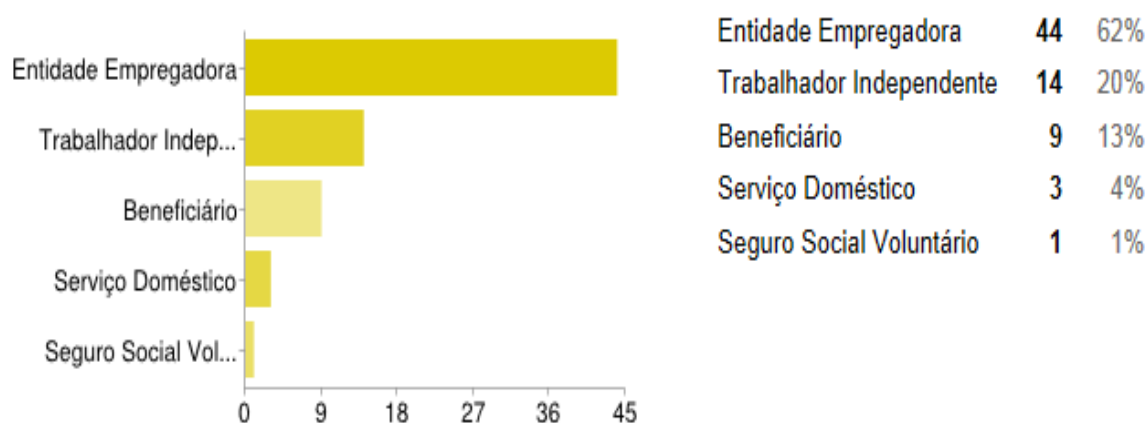


Figura 15 – Situação perante o trabalho dos clientes (%)

No âmbito do tipo de representação do indivíduo que contacta o serviço face ao cliente da Segurança Social, analisando o seguinte gráfico constata-se que quem recorreu ao serviço, em representação do mesmo foram os funcionários que trabalham para a entidade (33%), os donos da atividade (29%), os contabilistas que representam a entidade (21%), seguidos dos sócios gerentes (13%) e por último os mandatários ou procuradores (5%)

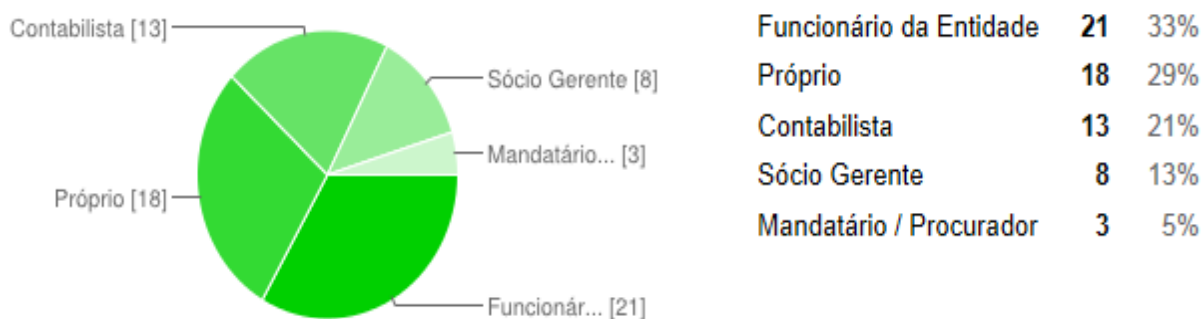


Figura 16 – Tipo de representação em relação ao cliente (%)

3.3.1.2 Assuntos a tratar e frequência de contacto com o serviço de Contas Correntes da Segurança Social

Do total de 63 inquiridos que responderam ao inquérito, 43 clientes (que corresponde a uma percentagem de 63%) trataram mais do que um assunto com o serviço.

Entre os principais assuntos que motivaram o contacto dos clientes, sobressaem os que se prendem com Pedidos de Declarações de Situação Contributiva (38%), Extratos de Conta Corrente (22%) e Regularização da conta corrente (13%). Os restantes assuntos registam valores abaixo do 10%, como se poderá verificar no quadro abaixo discriminado.

Assuntos	Nº	%
Pedidos de Declarações de Situação Contributiva	54	38%
Extratos de conta corrente	31	22%
Regularização da conta corrente	18	13%
Transferência entre entidades	5	4%
Transferência do mês de referência	9	6%
Reclamação às Declarações de Situação Contributiva emitidas	8	6%
Cálculo de Juros de Mora	6	4%
Participação Manual de Dívida	11	8%
Total	142	100%

Quadro 2 – Assuntos que os clientes trataram com o serviço (Nº e %)

Relativamente á frequência com que os clientes recorreram ao serviço no último semestre, de acordo com a análise gráfica constata-se que 38% dos inquiridos recorreram ao serviço 3 vezes no último semestre, 22% recorreram 2 vezes, 25% recorreram somente uma vez e os restantes 14% recorreram 4 ou mais vezes.

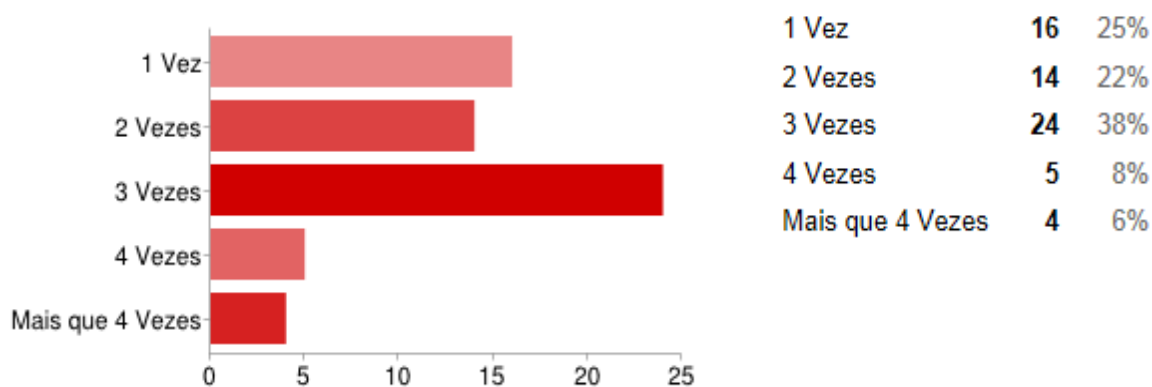


Figura 17 – Frequência com que os clientes recorreram ao serviço no último semestre (%)

No que concerne ao contacto do serviço de contas correntes para tratar do mesmo assunto, a maioria dos clientes fê-lo somente uma vez (57%), (33%) dos clientes contactaram-no 2 vezes e os restantes 10% dos inquiridos é que tiveram que contactar mais que 3 vezes o serviço para resolver os seus assuntos.

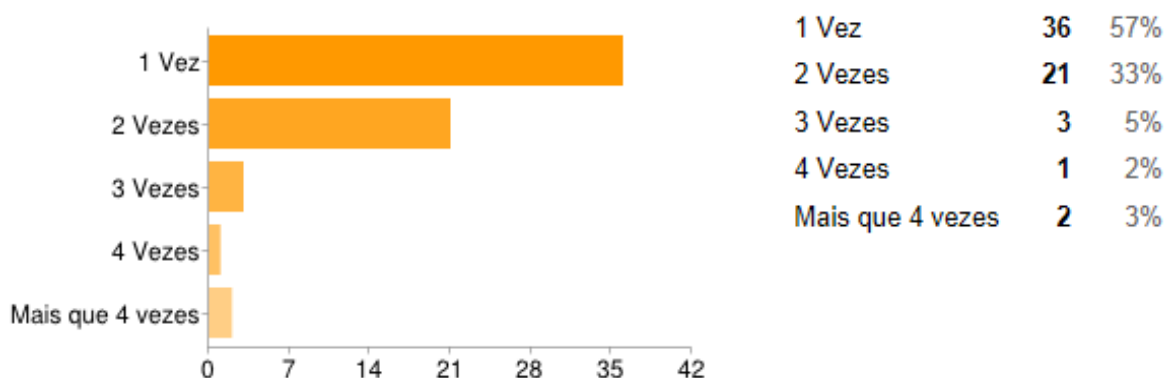


Figura 18 – Frequência de contacto dos clientes para tratar do mesmo assunto

3.3.1.3 Meios de contacto e necessidades dos clientes do serviço de Contas Correntes

Em relação á via pela qual os clientes preferem contactar o serviço, chegou-se á conclusão que o meio preferido dos mesmos foi o endereço eletrónico, ou seja, os endereços de E-mail existentes para o efeito (50%). Os restantes preferem: a Segurança Social Direta (20%), Atendimento Telefónico (17%), Fax (10%) e Correio (3%)

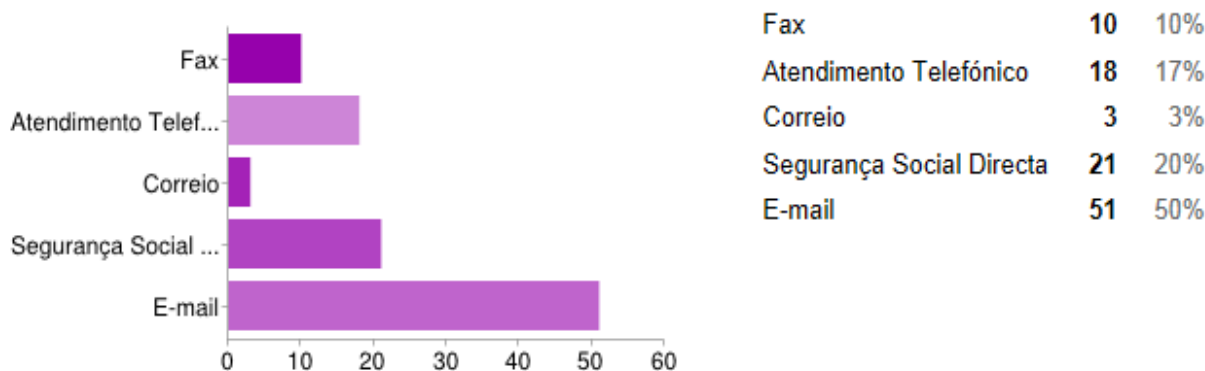


Figura 19 – Via pela qual os clientes contactaram o serviço

Dos 63 indivíduos que responderam ao inquérito, 86% acha que as necessidades dos clientes têm sido tidas em consideração, os restantes 14% acha que não.

Uma esmagadora maioria (95%), afirma que os assuntos que os levaram a contactar o serviço foram resolvidos dentro do prazo legal, bem como 98% é da opinião que o serviço prestado tem vindo a melhorar nos últimos 10 anos.

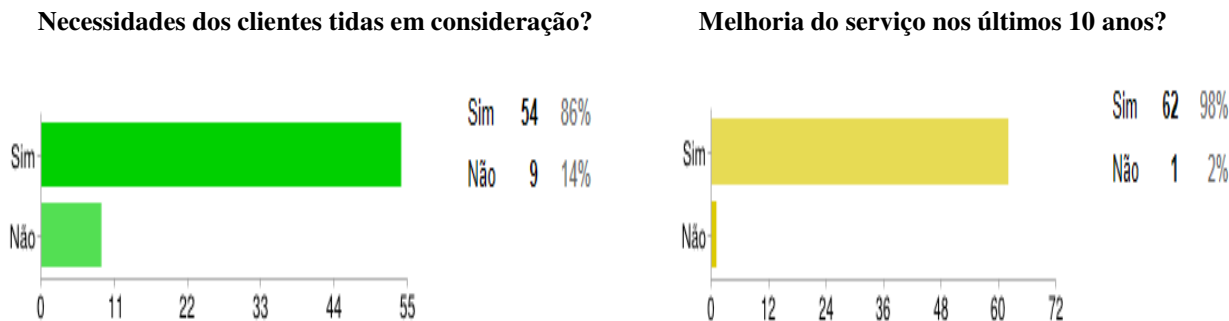


Figura 20 – Necessidades dos clientes e melhoria dos serviços (%)

3.3.1.4 Grau de satisfação quanto ao funcionamento do Serviço de Contas Correntes da Segurança Social

Em termos de avaliação do grau de satisfação para com o serviço, avaliação dos clientes evidencia níveis de satisfação elevados para a maioria dos critérios (acima dos 75% de satisfação), sendo que um dos critérios merece uma avaliação mais satisfatória (superior a 85%) relativo à informação disponível quanto a folhetos, cartazes, internet, etc.

Critérios de avaliação	Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Meios disponíveis para a resolução dos problemas	2	3%	11	17%	50	79%
Tempo que demorou a resolver o problema	2	3%	8	13%	53	84%
Informação disponível (folhetos cartazes, internet...)	2	3%	5	8%	56	89%
Total	6	3%	24	13%	159	84%

Quadro 3 – Grau de satisfação com o Serviço (Nº e %)

A avaliação dos clientes em termos de satisfação para com os funcionários é quase unânime. O seu grau de satisfação para cada um dos critérios apresentados é superior a 85%, sendo que um dos critérios atingiu um grau de satisfação superior a 90% - o critério: Cortesia e Simpatia dos funcionários.

Critérios de avaliação	Insatisfeito		Pouco Satisfeito		Satisfeito	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Cortesia e Simpatia	0	0%	4	6%	59	94%
Clareza e rigor na informação prestada	1	2%	7	11%	55	87%
Competência e conhecimentos técnicos dos funcionários	1	2%	7	11%	55	87%
Ajuda na resolução dos problemas	0	0%	8	13%	55	87%
Total	2	1%	26	10%	224	89%

Quadro 4 – Grau de satisfação para com os funcionários (Nº e %)

3.3.1.5 Sugestões de melhoria para um bom funcionamento do serviço

Do total dos 63 inquiridos, 43 clientes (equivalente a 68% dos inquiridos) avançaram com sugestões para melhorar o serviço e que apontam para as seguintes necessidades:

Ações de melhoria propostas pelos clientes
Abertura de um serviço de atendimento presencial (Serviço Informativo)
Maior enfoque nas necessidades práticas dos clientes
Abertura de um canal de maior proximidade com os funcionários
Atendimento telefónico a ser feito por pessoas habilitadas para o efeito, ou seja da área de Contas Correntes
Serviços Locais com técnicos habilitados a responder a assuntos relacionados com Contas Correntes
Sistema informático mais eficaz
Mais formação para os funcionários que se encontram no atendimento telefónico da Segurança Social Direta
Serviços de atendimento mais próximos do contribuinte
Maior flexibilização dos horários de atendimento telefónico
Eliminação da separação entre registo de remunerações (envio das declarações de remuneração) e contribuições (pagamentos)

Quadro 5 – Lista de Sugestões de Melhoria para o Serviço apontados pelos diferentes grupos

As restantes sugestões dos clientes são menos sugestivas, não tendo sido dada a relevância merecida para o estudo do caso em questão.

3.3.2 Interpretação dos Resultados (relativamente às hipóteses)

De acordo com os resultados obtidos através do Inquérito de Satisfação, constata-se que mais de metade dos clientes inquiridos é do sexo feminino e os restantes do sexo

masculino. Mais de dois terços dos inquiridos têm entre os 25 e 44 anos e cerca de um terço entre os 45 e 64 anos de idade. Em termos de situação perante a Segurança Social salientam-se as Entidades Empregadoras (mais de metade), seguindo-se os Trabalhadores Independentes e os Beneficiários. O serviço doméstico, bem como o Seguro Social Voluntário assumem pouco destaque (cerca de 5%).

A maioria dos inquiridos que contactou o serviço no último semestre, tratou mais que um assunto específico. Entre os principais assuntos destacam-se os Pedidos de Declaração de Situação Contributiva; Extratos de Conta corrente, Regularização da Conta Corrente Reclamação às Declarações de Situação Contributiva e Calculo de Juros de Mora entre outros.

A reincidência de contacto com o serviço para tratar do mesmo assunto abarca 33% dos clientes (contacto de duas vezes), sendo que 57% dos clientes somente contactou o serviço 1 vez.

A via escolhida pelos inquiridos para contacto e conseqüente tratamento dos assuntos relacionados com o serviço é a internet, através do endereço de E-mail, seguida pela Segurança Social Direta e atendimento telefónico.

A avaliação do serviço de contas correntes revela níveis de satisfação elevados para cada um dos itens em apreciação, incluindo a melhoria do serviço nos últimos dez anos. Entre os critérios mais satisfatórios encontram-se o tempo de demora na resolução dos assuntos e o acesso á informação disponível.

Quanto ao grau de satisfação para com os funcionários é muito positivo. Entre os critérios mais satisfatórios, o que mais se evidencia é o da simpatia e cortesia dos funcionários.

Ao nível das sugestões avançadas pelos utentes ressaltam a necessidade de reabertura de um Serviço Informativo, criação de um canal de maior proximidade com os funcionários, melhorar o sistema informático, maior flexibilização dos horários de atendimento telefónico, colocar nos serviços locais pessoas com formação em contas correntes entre outros.

PARTE IV – CONCLUSÕES

4 Conclusões

No mundo de agitação e mutação constante em que atualmente se vive, a Qualidade é uma realidade incontestável que sempre existiu e continuará a existir, fazendo parte dos valores humanos. O seu contributo é fundamental para uma postura de exigência, procura do saber fazer bem, saber exigir e querer continuamente melhorar. A sua relevância é fulcral na criação de um sistema de valores, originando processos de qualidade nas organizações que permitirão às sociedades crescer de forma sustentada, onde a mudança e aprendizagem interagem lado a lado, dando origem a verdadeiros ambientes de qualidade e progresso.

Assim, uma nova realidade económica e social determina mudanças de comportamento na Administração Pública Portuguesa, tornando-se imprescindível que as ferramentas existentes, de gestão, legislação e outras sejam aplicadas de forma adequada e eficaz, possibilitando, deste modo um desempenho mais eficiente e uma melhor gestão.

Esta mudança que se ambiciona não é de fácil concretização, uma vez que, para além de ser necessário uma mudança nas mentalidades e comportamentos, pressupõe uma mudança no perfil dos funcionários e gestores públicos, que cada vez mais devem estar motivados e conscientes dos compromissos que os liga á sociedade.

Por outro lado, a aplicação do modelo *Common Assessment Framework* (CAF) nas organizações do sector público, nacional e europeu, tem vindo a evoluir para uma abordagem mais focalizada na CAF como um “*meio*” para introduzir uma cultura de melhoria contínua nas organizações do sector público.

Esta focalização na melhoria contínua é parte integrante de uma mudança de paradigma das organizações, uma vez que vai permitir que estas pratiquem uma gestão mais consciente e eficiente.

No cenário atual, a satisfação do cliente assume um papel preponderante no seio das organizações públicas, obrigando-as a adotar novos instrumentos de gestão.

Neste contexto, admite-se que a autoavaliação organizacional é uma estratégia que deve estar na base da reforma e modernização da Administração Pública, contendo uma perspetiva sistemática, atenta às necessidades, às práticas e expectativas daqueles que são a razão de ser da existência dos serviços públicos: os cidadãos e a sociedade em geral.

O Instituto da Segurança Social, I. P. abarca Políticas da Qualidade e de Responsabilidade Social muito específicas, onde a satisfação das necessidades e expectativas do cidadão/cliente e das partes interessadas, bem como a promoção de forma ética e transparente dos princípios da Responsabilidade Social através do reforço do desempenho organizacional e do impacto na sociedade e meio ambiente, possuem um papel primordial.

A decisão de implementar a CAF no ISS, I.P. surgiu em Junho de 2009 e nos dois anos seguintes o processo estava completo. Atendendo a que o serviço em estudo alcançou em 2012 o reconhecimento “Committed to Excellence”, sendo-lhe conferido o 1º nível de excelência, atribuído pela APQ, procurou-se, deste modo, confrontar os clientes, de modo a atestar a continuação da satisfação dos mesmos.

Consciente deste cenário, em que se impõe cada vez mais, uma nova atitude na forma de gerir os serviços públicos, surgiu o enquadramento para a realização deste trabalho.

Este trabalho de investigação, cujo principal objetivo foi estudar o impacto causado na satisfação dos clientes utilizadores do Serviço de Contas Correntes da Segurança Social, I.P., depois de implementadas as ações de melhoria, após um processo de autoavaliação baseado no modelo CAF e nas diferentes fases do ciclo da melhoria contínua: *planeamento, implementação e avaliação*.

Através da revisão da literatura apresentada na Parte I deste trabalho pode-se concluir que o conceito de qualidade tem vindo a evoluir e a adaptar-se de acordo com as necessidades com que o ser humano se depara.

Em relação á Parte II, onde se expõe o modelo da CAF, pode concluir-se que a implementação deste, de forma continuada, no seio de uma organização, melhora o desempenho das mesmas, bem como permite alcançar resultados excelente.

Os resultados apresentados na Parte III referentes á análise dos dados obtidos através da aplicação de um inquérito de satisfação a 63 utilizadores do serviço, permitiram identificar os fatores que mais contribuem para a melhoria e satisfação contínua para com o serviço.

É certo que a aplicação do modelo CAF é algo que exige perseverança e continuidade, mas os resultados dessa aplicação no ISS, I.P. estão á vista, uma vez que, não obstante de

última certificação obtida em 2012 (obtenção do 1º nível de excelência EFQM), os resultados obtidos com o estudo de caso corroboram com a atribuição dessa certificação.

Relativamente às hipóteses definidas (descritas no quadro 6), pode-se concluir:

Hipóteses	Resultados do caso empírico	
	Confirma	Não confirma
O grau de satisfação para com o serviço em termos de meios disponíveis para a resolução dos assuntos pode influenciar a qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com o serviço em termos de tempo que demora a resolução dos assuntos pode influenciar a qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com o serviço em termos de informação disponível (Folhetos, Cartazes, Internet,...) pode afetar a qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com os funcionários em termos de cortesia e simpatia pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com os funcionários em termos de clareza e rigor na informação prestada pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com os funcionários em termos de competência e conhecimentos técnicos pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública	Confirma	
O grau de satisfação para com os funcionários em termos de ajuda na resolução dos problemas pode ser preponderante para o aumento da qualidade na Administração Pública	Confirma	

Quadro 6 – Apresentação dos resultados das hipóteses levantadas (Fonte própria)

Nesta linha, confirma-se a hipótese de trabalho principal, em que a aplicação do modelo CAF no seio da organização possui um papel preponderante para a melhoria da qualidade e consequentemente para a satisfação dos cidadãos/clientes.

Numa lógica associada ao desenvolvimento de uma cultura de qualidade, as mais-valias organizacionais verificadas com a aplicação deste modelo, são unânimes.

Limitações ao estudo realizado

A maior limitação sentida ao longo do estudo realizado, deve-se ao facto do estudo de caso estar relacionado com uma instituição pública, onde todas abordagens efetuadas têm que ser autorizadas por todos os chefes e diretores hierarquicamente superiores, incluindo o dirigente máximo da instituição.

Pistas para investigação futura

Como conclusão final e tendo consciência que este estudo apenas procurou estabelecer uma relação causa-efeito entre a implementação da CAF e as ações de melhoria introduzidas pelo serviço e a observação da satisfação dos clientes, deixa-se em aberto a seguinte questão: até que ponto estas ações terão um impacto na melhoria efetiva da organização e se as mesmas terão um efeito continuado e duradouro.

Poder-se-ia sugerir uma elaboração mais sistemática desta forma de investigação através da realização de inquéritos de satisfação com maior frequência

Espera-se que esta reflexão possa vir a constituir um ponto de partida para novas investigações futuras, tendo consciência que o conhecimento científico avança quando as conclusões obtidas geram novos problemas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

António, N; Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Silabo

Araújo, F. (2000). *Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa*. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*, I, Braga: Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas.

Azevedo, A. (2007). *Administração Pública. Modernização Administrativa*. Editora Vida Económica. Porto.

Beckford, J. (1998). *Quality: A critical introduction*. London: Routledge.

CAF Resource Centre. (2009). Special Issue: the CAF recognition, Newsletter 2009

Carapeto, C & Fonseca, F (2005). *Administração Pública – Modernização Qualidade e Inovação*: Edições Silabo.

Carr, D. K & Littman, I. D. (1993). *Excellence in Government: Total Management in the 1990s* (2ª ed.) Arlington, V.A.: Coopers and Lybrand.

Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.

Deming, E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge: MIT Press

Direcção Geral da Administração e Emprego Público (2007). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação* (I. Nolasco, Trad), Lisboa: DGAEP, (versão original publicada em 2006)

European Foudation for Quality Management. (2003). *O modelo de Excelência da EFQM: versão sectores Público e Voluntário*. (Associação Portuguesa para a Qualidade Trad). Belgium: EFQ. (Obra original publicada em 1999).

European Foudation for Quality Management. (2003). *Os conceitos fundamentais da Excelência*. (Associação Portuguesa para a Qualidade Trad). Belgium: EFQ. (Ob ra original publicada em 1999).

- Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: The state of affairs. Eispascope*, 2002, Maastricht: EIPA.
- Engel, C. (2003). *Quality Management Tools in CEE, Candidate Countries: Current Practice, Needs and Expectations*, Maastricht.- EIPA
- European Institute of Public Administration. (2003). *Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*, Maastricht: EIPA.
- European Institute of Public Administration. (2005). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Services*, Maastricht: EIPA
- Feigenbaum, A.V. (1951). *Total Quality Control*, New York: McGraw-Hill.
- Fortin
- Gil, A. C. (1987) *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas
- Gomes, T. e Viseu, S. (2006). *Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa*, Caderno INA, Oeiras: INA
- Ishikawa, K. (1986). *Guide to quality Control*, Japan: Asian Productivity Organization.
- Juran, J. (1988). *Juran on Planning for quality*, Free Press: New York
- Kaplan, R. S. & Norton, D.P. (1993). *Putting the balanced scorecard to work*. Harvar Business Review (September/October).
- Lopes, A. & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*, Lisboa: Editora RH.
- Marconi, M. de A.; Lakatos, E. M. (1988). *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e Execução de Pesquisas, Amostras e Técnicas de Pesquisa, elaboração, Análise e Interpretação de Dados*. São Paulo: Atlas
- Martin, L. (1993). *Total Quality Management in Human Service Organizations*, London, Sage Publications.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*, (2nd Edit), Harper and Row: New York

Oakland, J. (1995). *Total Quality Management* (2nd Edit). Oxford: Butterworth Heinemann.

Pires, A. R. (2007). *Sistemas de Gestão da Qualidade* (3rd Edit), Lisboa: Edições Sílabo

Rocha, J.O. (2000). *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Braga: INA

Senge, P. (1999). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, New York: Doubleday: currency.

Yin, Robert (2005) *Introducing the world of education. A case study reader*. Thousand Oaks: Sage Publications.

OUTRAS FONTES CONSULTADAS

Lei Constitucional nº

Lei nº 66-B/2007 de 28 de Dezembro – O sistema Integrado de Gestão e avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

Decreto-Lei nº 442/91, de 15 de Novembro – Aprova o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei nº 234/93, de 2 de Julho – Estabelece o Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei nº 6/96, de 31 de Janeiro – Altera o Código do Procedimento Administrativo.

Decreto-Lei nº 135/99, de 22 de Abril – Define os princípios gerais de ação a que devem obedecer os serviços e organismos da AP na sua atuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

Decreto-Lei nº 166-A/99, de 13 de Maio – Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Decreto-Lei nº 4/2002, de 4 de Janeiro – Aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei nº 215/2002, de 22 de Outubro – Regula o processo de extinção do Instituto para a Inovação na Administração do Estado (IIAE), nos termos previstos no artigo 2º da Lei nº 16-A/2002, de 31 de Maio.

NP EN ISO 9000:2005 Sistemas de Gestão da Qualidade

WEBSITES CONSULTADOS

American Society for Quality (ASQ), <http://www.asq.org>

Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), <http://www.apq.pt>

Comissão Europeia, <http://europa.eu.int>

Deming Institute, <http://www.deming.org>

Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), <http://www.dgap.gov.pt>

European Foundation for Quality Management (EFQM), <http://www.efqm.org>

European Institute for Public Administration, (EIPA), <http://www.eipa.nl>

Instituto Português da Qualidade (IPQ), <http://www.ipq.pt>

International Organization for Standardization (ISO), <http://www.iso.ch>

International Organization for Standardization (ISO), <http://www.iso.ch>

Juran Institute, <http://www.juran.com/>

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), <http://www.oecd.org>

Portal do Governo, <http://www.portugal.gov.pt>

3rd Quality Conference for Public Administration in the, <http://www.3qconference.org>

Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa, <http://www.ucma.gov.pt>

APENDICES

APENDICE 1:

Autorização do Serviço de Contas Correntes da Segurança Social do Porto para a realização do caso prático

Exma. Senhora

Diretora do Núcleo de Contribuições - Contas Correntes

Do Instituto da Segurança Social

Eu, Anabela Maria Cardoso Silva Castro, portadora do C.C. 10690390 e do cartão de aluna 2980439 do Mestrado em Auditoria no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, venho expor o seguinte:

Após ter concluído a parte curricular do referido Mestrado, encontro-me neste momento a elaborar a dissertação subordinada ao tema: “A Qualidade na Administração Pública e a CAF – Common Assessment Framework”. Com a realização deste trabalho pretendo mostrar que a qualidade na administração pública depende do profundo conhecimento que a organização possui sobre ela própria, sendo a CAF o modelo de autoavaliação utilizado para o efeito. O instrumento de investigação a utilizar na elaboração do trabalho será o inquérito por questionário, sendo o serviço de Contas Correntes, nomeadamente os clientes, os elementos fundamentais a incluir na amostra.

Neste contexto, venho por este meio solicitar a V. Exa. autorização para que os clientes utilizadores do serviço em causa possam ser inquiridos. Saliento o facto de que na apresentação dos resultados, não será divulgada a identidade dos mesmos, bem como, elementos que possam lesar a integridade de qualquer um dos intervenientes. Em qualquer momento o trabalho poderá ser consultado e será facultada uma cópia das questões a ser incluídas no inquérito antes do mesmo ser enviado para preenchimento.

Agradeço desde já a disponibilidade e atenção de V. Exa. para esta solicitação, subscrevo-me apresentando os meus respeitosos cumprimentos,

Porto, 18 de Outubro de 2012.

(E.D.)

APENDICE 2:

**Inquérito de Avaliação da Satisfação dos Clientes do Serviço de Contas Correntes da
Segurança Social**

Avaliação da satisfação do serviço de Contas Correntes da Segurança Social do Porto

O presente inquérito tem como objectivo a conclusão da Tese do Mestrado em Auditoria, subordinado ao tema " A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A CAF - COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK"

Este inquérito é de Natureza Confidencial.

*Obrigatório

1 - Sexo:

- Masculino
 Feminino

2 - Idade:

Até 24 anos 25 a 44 anos 45 a 64 anos Mais de 65 anos

<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

3 - Nº de vezes que recorreu a este serviço no último semestre: *

1 Vez 2 Vezes 3 Vezes 4 Vezes Mais que 4 Vezes

Nº de Vezes:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

4 - Qual a sua situação perante a Segurança Social? *

- Entidade Empregadora
 Trabalhador Independente
 Beneficiário
 Serviço Doméstico
 Seguro Social Voluntário

5 - Em que qualidade representa a entidade em causa? *

- Funcionário da Entidade
 Próprio
 Contabilista
 Sócio Gerente
 Mandatário / Procurador

6 - Para tratar de assuntos relacionados com este serviço qual o meio que utiliza? *

- Fax
 Atendimento Telefónico
 Correio
 Segurança Social Directa
 E-mail

7 - Assunto que tratou com o serviço: *

- Pedido de Declaração de Situação Contributiva
- Extrato de Conta Corrente
- Regularização da Conta Corrente
- Transferência entre Entidades
- Transferência do mês de referência
- Reclamação à Declaração de Situação Contributiva
- Cálculo de Juros de Mora
- Participação Manual de Dívida

8 - Frequência com que contactou o serviço para tratar do mesmo assunto: *

	1 Vez	2 Vezes	3 Vezes	4 Vezes	Mais que 4 vezes
Nº de contactos:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9 - Os assuntos que o levaram a contactar o serviço foram resolvidos dentro do prazo legal? *

Sim	Não
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 - Na sua opinião acha que o serviço prestado tem vindo a melhorar nos últimos 10 anos? *

Sim	Não
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11 - Acha que as necessidades dos clientes têm sido tidas em consideração? *

Sim	Não
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 - Qual o seu grau de satisfação para com o serviço em termos de: *

	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
Meios disponíveis para a resolução dos assuntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo que demorou na resolução dos assuntos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informação disponível (Folhetos, cartazes, Internet...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 - Qual o seu grau de satisfação para com os funcionários em termos de: *

	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito
Cortesia e simpatia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Clareza e rigor na informação prestada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência e conhecimentos técnicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajuda na resolução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 - SUGESTÕES DE MELHORIA: *

(A sua opinião é FUNDAMENTAL para melhorar o serviço)

Enviar

Never submit passwords through Google Forms.

Com tecnologia
Google Drive

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)