



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

MESTRADO EM GESTÃO

ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO – RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.
A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *COMMON ASSESSMENT
FRAMEWORK* NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES –
ESTUDOS DE CASO.**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ana Sofia Canastreiro Silveira

Orientadora: **Prof. Doutora Maria Margarida S. M. M. Saraiva**

Évora

Outubro 2011

MESTRADO EM GESTÃO
ÁREA DE ESPECIALIZAÇÃO – RECURSOS HUMANOS

**GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.
A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *COMMON ASSESSMENT*
FRAMEWORK NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES –
ESTUDOS DE CASO.**

Dissertação de Mestrado apresentada por:

Ana Sofia Canastreiro Silveira

Orientadora: Prof. Doutora Maria Margarida S. M. M. Saraiva

AGRADECIMENTOS

Para que este trabalho se tornasse uma realidade, foram muitos aqueles que contribuíram de forma decisiva para a sua consumação, a quem não posso deixar de lembrar e agradecer.

Começo por deixar uma palavra de apreço e um agradecimento muito especial à Prof. Doutora Margarida Saraiva, orientadora da minha dissertação, pela sua total disponibilidade desde o primeiro momento, assim como o entusiasmo e ensinamentos transmitidos ao longo deste trabalho.

Quero também agradecer particularmente ao Município de Campo Maior e de Cantanhede, nomeadamente àqueles que gentilmente responderam ao inquérito por questionário, cujo o seu contributo foi indispensável para a realização deste trabalho.

Quero ainda expressar o meu agradecimento a uma amiga especial Maura, pela sua disponibilidade, incentivo, sugestões e amizade em todos os momentos desta caminhada.

Igual agradecimento desejo registar ao meu futuro esposo, pela sua paciência e compreensão demonstrada para com as minhas ausências e pelo apoio que sempre me deu para abraçar este desafio.

Para terminar, as minhas últimas palavras vão em especial, para os meus pais, irmão e familiares que com a sua presença, incentivo, paciência me ajudaram a percorrer esta etapa da minha caminhada.

A todos o meu sincero obrigado!

GESTÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK* NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES – ESTUDOS DE CASO.

RESUMO

As expectativas e exigências crescentes dos cidadãos face aos serviços públicos introduziram uma nova orientação no processo de reforma e modernização administrativa na Administração Pública. Os normativos que regulam a modernização da Administração Pública têm vindo a ser encarados como veículo para alcançar essas metas. É neste contexto, que diversas abordagens à qualidade, como a *Common Assessment Framework* (CAF), surgem essencialmente direccionadas para a Administração Pública, com o fim de promover a melhoria contínua dos serviços. Assim, o presente estudo tem como objectivo geral identificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados e analisar a sua relação com a adopção e implementação da CAF. Neste estudo, com dados de três municípios, é feita uma análise do processo de implementação da CAF no Município de Cantanhede e no Município do Porto e um diagnóstico de satisfação dos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior. Os resultados obtidos permitem por um lado, afirmar que a qualidade não é uma realidade concreta nos Municípios Portugueses e por outro lado, proporcionar sugestões de melhoria para o Município de Campo Maior alcançar o caminho em direcção à excelência.

Palavras-chave: Administração Pública, Qualidade, Estrutura Comum de Avaliação.

**QUALITY MANAGEMENT IN THE PUBLIC ADMINISTRATION. USING THE
TOOL COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK IN THE PORTUGUESE
MUNICIPALITIES – CASE STUDIES.**

ABSTRACT

Citizen's growing expectations and demands towards public services introduced a new orientation in the process of administrative reform and modernization. The normative that govern the modernization in the Public Administration have been seen as a vehicle to reach those targets. In this context, various approaches to quality, as the Common Assessment Framework (CAF), arise, mainly targeted to the Government, in order to promote continuous improvement of the services. Thus, this study aims to identifying the importance that the Portuguese Municipalities attributed to the quality of services and analyze its relationship with the adoption and implementation of the CAF. This work, with data from three counties, is an analysis of the process of implementing the CAF in the Municipality of Cantanhede and the Municipality of Porto, presenting a diagnosis of employee satisfaction of Administration and Finance Division of the Municipality of Campo Maior. The results obtained on the one hand, support that quality is not a concrete reality in Portuguese Municipalities and on the other hand, provide suggestions for improvement in the municipality of Campo Maior reach the path towards.

Keywords – Public Administration, Quality, Common Assessment Framework.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE GERAL	I
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	V
ÍNDICE DE QUADROS	VI
ÍNDICE DE TABELAS.....	VII
LISTA DE SIGLAS	XIV
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	5
1.1 Conceito de Qualidade	6
1.2 Distinção entre Qualidade de Bens e Serviços	7
1.3 Gestão da Qualidade Total (GQT).....	9
1.4 Introdução da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública	11
1.5 Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa.....	12
1.6 Caracterização da Administração Local Portuguesa	16
1.7 Qualidade na Administração Local	18
1.8 Modelos de Qualidade.....	20
1.8.1 As Normas Iso 9000.....	21
1.8.2 Modelo de Excelência	22
CAPÍTULO 2 – A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF): UM IMPULSO PARA A	
MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS	26
2.1 Origem, Evolução, Objectivos e Vantagens do modelo CAF	27
2.2 Estrutura do Modelo CAF	30
2.2.1 Os Critérios de Meios.....	31
2.2.2 Os Critérios de Resultados.....	33
2.2.3 Sistema de Pontuação	34
2.2.4 Aplicação da CAF.....	38
2.3 Enquadramento geral da aplicação da CAF na União Europeia	40
2.4 Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa.....	48
CAPÍTULO 3 - OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	51
3.1 O Processo de Investigação.....	52
3.2 Apresentação do Estudo	52

3.2.1	Caracterização das Organizações em Estudo	52
3.2.1.1	Município de Cantanhede.....	52
3.2.1.2	Município do Porto	55
3.2.1.3	Município de Campo Maior.....	56
3.2.2	Problema.....	58
3.2.3	Objectivos	59
3.2.4	Modelo de Análise.....	60
3.2.5	Escolha da População Alvo	61
3.2.6	Processo de Amostragem	62
3.3	Tipologia de Estudo.....	63
3.4.	Metodologia Utilizada	64
3.4.1	Dados Secundários	65
3.4.2	Dados Primários.....	66
3.4.3	Seleccção do instrumento de observação e suas limitações.....	66
3.4.3.1	Os questionários	67
3.4.3.2	Matriz dos Questionários.....	72
3.5	Pré-Teste	80
CAPÍTULO 4- RESULTADOS		82
4.1	Município de Cantanhede.....	83
4.1.1	Caracterização do Perfil dos Respondentes.....	83
4.1.2	Processo de Decisão de Implementação da CAF.....	90
4.1.3	Processo de auto-avaliação	94
4.1.4	Melhoria Contínua	100
4.2	Matriz dos Resultados do Questionário de Diagnóstico da Utilização da CAF	103
4.3	Município do Porto	107
4.4	Município de Cantanhede vs Município do Porto.....	108
4.5	Município de Campo Maior.....	110
4.5.1	Caracterização do perfil dos respondentes.....	110
4.5.2	Qualidade na Administração Pública	115
4.5.3	Liderança (Subcritério 1.1)	116
4.5.4	Liderança (Subcritério 1.3)	124
4.5.5	Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.1)	126
4.5.6	Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.2)	127
4.5.7	Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.3)	128
4.5.8	Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.4)	129

4.5.9 Gestão de Pessoas (Subcritério 3.1)	132
4.5.10 Gestão de Pessoas (Subcritério 3.2)	133
4.5.11 Gestão de Pessoas (Subcritério 3.3)	136
4.5.12 Parcerias e Recursos (Subcritério 4.2)	140
4.5.13 Parcerias e Recursos (Subcritério 4.5)	141
4.5.14 Parcerias e Recursos (Subcritério 4.6)	141
4.5.15 Processos (Subcritério 5.2)	143
4.5.16 Sugestões	144
4.6 Matriz dos Resultados do Questionário de Diagnóstico e Satisfação dos Colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior	144
CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PERSPECTIVAS DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	159
APÊNDICES.....	164
APÊNDICE A – OFÍCIOS DE AUTORIZAÇÃO	165
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA CAF..	168
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO E SATISFAÇÃO PARA OS COLABORADORES DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR.....	174
APÊNDICE D – TABELAS DE FREQUÊNCIAS SOBRE AS ACÇÕES DA LIDERANÇA DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR	184
APÊNDICE E – TABELAS DE FREQUÊNCIAS REFERENTES AO GRAU DE SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR	189
APÊNDICE F – TABELAS DE FREQUÊNCIAS SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DE MECANISMOS NO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR.....	192

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1: Evolução do Conceito de Qualidade.	7
Figura 1.2: Evolução da Qualidade na Administração Pública.	11
Figura 1.3: Objectivos da Reforma da Administração Pública.	15
Figura 1.4: Modelo EFQM 2010.	23
Figura 1.5: Lógica Radar.	24
Figura 2.1: Evolução da CAF até 2010.	28
Figura 2.2: O Modelo <i>Common Assessment Framework</i> (CAF).	30
Figura 2.3: Ciclo PDCA.	35
Figura 2.4: 10 Passos para Aplicar a CAF.	40
Figura 2.5: Utilizações da CAF por Estados Membros, à data de 2003.	41
Figura 2.6: N.º de Utilizações da CAF nos Estados Membros à data de 2005.	43
Figura 2.7: N.º de Utilizadores da CAF em 12 de Fevereiro de 2009.	46
Figura 3.1: Modelo de Análise.	60
Figura 4.1: Modelo de Análise Preenchido.	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Utilização da CAF por Nível de Governo à data de 2003.	42
Gráfico 2.2: Utilização da CAF por Nível de Governo à data de 2005.	44
Gráfico 2.3: N.º de Utilizadores da CAF em Portugal.	49
Gráfico 3.1: N.º de Colaboradores segundo o Género, do Município de Cantanhede.	55
Gráfico 3.2: N.º de Colaboradores segundo o Género, do Município de Campo Maior.	58
Gráfico 4.1: Frequências absolutas por escalão de idades do Município de Cantanhede.	83
Gráfico 4.2: Frequências absolutas do item “habilitações literárias” do Município de Cantanhede.	85
Gráfico 4.3: Frequências absolutas do item “categoria profissional” do Município de Cantanhede.	85
Gráfico 4.4: Frequências absolutas do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Cantanhede.	86
Gráfico 4.5: Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público dos respondentes do Município de Cantanhede.	88
Gráfico 4.6: Frequências absolutas das razões que conduziram à aplicação da CAF.	92
Gráfico 4.7: Frequências absolutas por escalão de idades do Município de Campo Maior.	111
Gráfico 4.8: Frequências absolutas do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Campo Maior.	113
Gráfico 4.9: Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público dos respondentes do Município de Campo Maior.	114
Gráfico 4.10: Frequências absolutas referentes ao grau de satisfação com as condições de acesso.	142
Gráfico 4.11: Frequências absolutas referentes ao grau de satisfação com os serviços disponibilizados.	143

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1: Diferenças entre Bens e Serviços.	8
Quadro 1.2: Diferenças entre o Sector Privado e Público.	9
Quadro 1.3: Principais Contributos dos Gurus da Qualidade.	10
Quadro 2.1: Critérios e Subcritérios de Meios.	32
Quadro 2.2: Critérios e Subcritérios de Resultados	34
Quadro 4.1: Síntese das semelhanças/diferenças do processo de implementação da CAF no Município de Cantanhede e do Porto.	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1: Algumas Definições de Qualidade.	6
Tabela 1.2: Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa.	16
Tabela 2.1: Tabela de Pontuação do Sistema Clássico – Meios.	36
Tabela 2.2: Tabela de Pontuação do Sistema Clássico – Resultados.	36
Tabela 2.3: Tabela de Pontuação do Sistema Avançado – Meios.	37
Tabela 2.4: Tabela de Pontuação do Sistema Avançado – Resultados.	38
Tabela 2.5: Utilização da CAF por Sector de Actividade à data de 2003.	42
Tabela 2.6: Utilização da CAF por Sector de Actividade à data de 2005.	44
Tabela 2.7: Situação em 12 de Fevereiro de 2009: 1698 utilizadores da CAF em 35 países e Instituições Europeias.	45
Tabela 2.8: Situação em 26 de Agosto de 2010: 2035 utilizadores da CAF em 38 países e Instituições Europeias.	47
Tabela 3.1: N.º de Colaboradores por Cargo/Carreira do Município de Cantanhede.....	54
Tabela 3.2: N.º de Colaboradores segundo a Modalidade de Vinculação do Município de Cantanhede.....	54
Tabela 3.3: N.º de Colaboradores por Cargo/Carreira do Município de Campo Maior.	57
Tabela 3.4: N.º de Colaboradores segundo a Modalidade de Vinculação do Município de Campo Maior.....	57
Tabela 3.5: Amostra em Estudo.	63
Tabela 3.6: Matriz do Questionário de Diagnóstico da Utilização da CAF.	73
Tabela 3.7: Matriz do Questionário de Diagnóstico e Satisfação para os Colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.	76
Tabela 3.8: Pré-Teste.	80
Tabela 4.1: Género dos Respondentes do Município de Cantanhede.	83
Tabela 4.2: Estatística descritiva do factor idade do Município de Cantanhede. ...	84
Tabela 4.3: Estatística descritiva do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Cantanhede.	87

Tabela 4.4: Estatística descritiva do item “antiguidade na função pública” do Município de Cantanhede.	87
Tabela 4.5: Idade * Habilitações Crosstabulation.	88
Tabela 4.6: Idade* Tempo de exercício profissional na categoria Crosstabulation.	89
Tabela 4.7: Idade * Antiguidade na Função Pública Crosstabulation.	89
Tabela 4.8: Idade * Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público Crosstabulation.	90
Tabela 4.9: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão política”.	91
Tabela 4.10: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão do dirigente máximo”.	91
Tabela 4.11: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão de um ou mais dirigentes”.	92
Tabela 4.12: Frequências absolutas e relativas da opção “melhor modelo adaptado ao sector público”.	93
Tabela 4.13: Frequências absolutas e relativas da opção “baixo custo”.	93
Tabela 4.14: Frequências absolutas e relativas da opção “promoção do modelo apoiada por uma abordagem comum na administração pública nacional”.	93
Tabela 4.15: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Na primeira aplicação da CAF, o Município tinha alguma experiência com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total?”.	94
Tabela 4.16: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quem foi responsável pelo processo de auto-avaliação?”.	95
Tabela 4.17: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quantas equipas de auto-avaliação foram criadas?”.	95
Tabela 4.18: Estatística descritiva do número de elementos que constituíram as equipas de auto-avaliação.	96
Tabela 4.19: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Qual o grupo profissional dominante na(s) equipa(s) de auto avaliação?”.	96
Tabela 4.20: Frequências absolutas e relativas referentes à versão da CAF utilizada.	97
Tabela 4.21: Frequências absolutas e relativas do âmbito organizacional em que a CAF foi aplicada.	97
Tabela 4.22: Estatística descritiva referente ao número de dias que demorou o processo de auto-avaliação.	97
Tabela 4.23: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O Município beneficiou de apoio técnico externo para aplicação da CAF?”.	98

Tabela 4.24: Frequências absolutas e relativas referentes aos obstáculos ocorridos no decurso da auto-avaliação com a CAF.	98
Tabela 4.25: Frequências absolutas e relativas da opção “trabalho adicional devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização”.	98
Tabela 4.26: Frequências absolutas e relativas da opção “identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da organização”.	99
Tabela 4.27: Frequências absolutas e relativas da opção “facilitou a aplicação do SIADAP”.	99
Tabela 4.28: Frequências absolutas e relativas da opção “aumento da sensibilidade dos colaboradores para as questões de qualidade”.	99
Tabela 4.29: Frequências absolutas e relativas da opção “falta de recursos financeiros”.	102
Tabela 4.30: Frequências absolutas e relativas da opção “ausência de estímulos externos”.	102
Tabela 4.31: Frequências absolutas e relativas da opção “falta de empenhamento dos dirigentes”.	102
Tabela 4.32: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O Município voltou a aplicar a CAF?”.	102
Tabela 4.33: Matriz dos Resultados do Questionário de Diagnóstico da Utilização da CAF.	104
Tabela 4.34: Género dos Respondentes do Município de Campo Maior.	110
Tabela 4.35: Estatística descritiva do factor idade do Município de Campo Maior.	111
Tabela 4.36: Habilitações Literárias * Categoria Profissional Crosstabulation.	112
Tabela 4.37: Estatística descritiva do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Campo Maior.	113
Tabela 4.38: Estatística descritiva do item “antiguidade na função pública” do Município de Campo Maior.	114
Tabela 4.39: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Das seguintes definições de Qualidade qual escolheria?”.	115
Tabela 4.40: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer a missão do Município?”.	116
Tabela 4.41: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento dessa missão?”.	117
Tabela 4.42: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Qual pensa ser a missão do Município?”.	118
Tabela 4.43: Considera conhecer a missão do Município? * Qual pensa ser a missão do Município? Crosstabulation.	118

Tabela 4.44: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer a visão do Município?”	119
Tabela 4.45: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Para si a visão do Município é:”	119
Tabela 4.46: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento dessa visão?”	120
Tabela 4.47: Considera conhecer a visão do Município? * Para si a visão do Município é: Crosstabulation.	121
Tabela 4.48: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município?”	121
Tabela 4.49: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer os valores do Município?”	122
Tabela 4.50: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Para si os valores definidos pelo Município são”	122
Tabela 4.51: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento desses valores?”	123
Tabela 4.52: Considera conhecer os valores do Município? * Para si os valores definidos pelo Município são Crosstabulation.	123
Tabela 4.53: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que contribuiu para a construção e manutenção desses valores?”	124
Tabela 4.54: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de concordância com as acções da liderança da Divisão Administrativa e Financeira.	125
Tabela 4.55: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Nos últimos 2 anos respondeu a algum inquérito, onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município?”	126
Tabela 4.56: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município?”	127
Tabela 4.57: Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município? * Indique de que forma: Crosstabulation.	127
Tabela 4.58: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer o Plano de Actividades para o Município?”	128
Tabela 4.59: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento?”	128
Tabela 4.60: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas?”	129

Tabela 4.61: Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas? * Indique de que forma? Crosstabulation.	129
Tabela 4.62: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Alguma vez, fez alterações no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios?”.	130
Tabela 4.63: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique de que forma?”.	130
Tabela 4.64: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “No âmbito da modernização e inovação já alguma vez sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutro Município?”.	131
Tabela 4.65: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Essa boa prática chegou a ser implementada?”.	131
Tabela 4.66: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de satisfação com as condições de trabalho do Município.	132
Tabela 4.67: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer o plano de formação profissional do Município?”.	133
Tabela 4.68: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve esse conhecimento?”.	134
Tabela 4.69: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O Município disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?”.	134
Tabela 4.70: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique o tipo de acções de formação em que participou nos últimos 2 anos”.	135
Tabela 4.71: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quando iniciou funções no Município beneficiou de:”.	135
Tabela 4.72: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, indique as que beneficiou:”.	136
Tabela 4.73: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Existem mecanismos de consulta e diálogo no Município onde possa expressar a sua opinião?”.	137
Tabela 4.74: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique qual o mecanismo que já utilizou:”.	137
Tabela 4.75: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas actuais?”.	138
Tabela 4.76: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?”. .	138
Tabela 4.77: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico?”.	138

Tabela 4.78: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de aplicabilidade de mecanismos no Município.	139
Tabela 4.79: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Existem mecanismos de consulta aos cidadãos na secção onde está inserido(a)?”.	140
Tabela 4.80: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique qual o mecanismo que dispõe?”.	140
Tabela 4.81: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas?”.	141
Tabela 4.82: Matriz dos Resultados Obtidos do Questionário de Diagnóstico e Satisfação dos Colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.	144
Tabela D.1: Frequências absolutas e relativas do item “Lidera através do exemplo”.	185
Tabela D.2: Frequências absolutas e relativas do item “Aceita críticas construtivas”.	185
Tabela D.3: Frequências absolutas e relativas do item “Aceita sugestões de melhoria”.	185
Tabela D.4: Frequências absolutas e relativas do item “Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos”.	186
Tabela D.5: Frequências absolutas e relativas do item “Partilha informação relevante com as pessoas”.	186
Tabela D.6: Frequências absolutas e relativas do item “Demonstra empenho no processo da mudança”.	186
Tabela D.7: Frequências absolutas e relativas do item “Delega competências e responsabilidades”.	187
Tabela D.8: Frequências absolutas e relativas do item “Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas”.	187
Tabela D.9: Frequências absolutas e relativas do item “Encoraja a confiança mútua e o respeito”.	187
Tabela D.10: Frequências absolutas e relativas do item “Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança”.	187
Tabela D.11: Frequências absolutas e relativas do item “Promove acções de formação”.	188
Tabela D.12: Frequências absolutas e relativas do item “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.	188

Tabela D.13: Frequências absolutas e relativas do item “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”.	188
Tabela E.1: Frequências absolutas e relativas do item “Ambiente de trabalho”. ...	190
Tabela E.2: Frequências absolutas e relativas do item “Horário de Trabalho”.	190
Tabela E.3: Frequências absolutas e relativas do item “Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais”.	190
Tabela E.4: Frequências absolutas e relativas do item “Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde”.	190
Tabela E.5: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais”.	191
Tabela E.6: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de oportunidades nos processos de promoção”.	191
Tabela E.7: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de tratamento na organização”.	191
Tabela F.1: Frequências absolutas e relativas do item “Cultura de diálogo e de comunicação aberta”.	193
Tabela F.2: Frequências absolutas e relativas do item “Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos”.	193
Tabela F.3: Frequências absolutas e relativas do item “Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria”.	193
Tabela F.4: Frequências absolutas e relativas do item “Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence”.	194

LISTA DE SIGLAS

AL:	Autarquias Locais
CAF:	<i>Common Assessment Framework</i>
CPA:	Código do Procedimento Administrativo
CRP:	Constituição da República Portuguesa
DGAEP:	Direcção Geral da Administração e do Emprego Público
DGAL:	Direcção Geral das Autarquias Locais
DGAP:	Direcção Geral da Administração Pública
EFQM:	<i>European Foundation for Quality Management</i>
EIPA:	Instituto Europeu de Administração Pública
IPAC:	Instituto Português de Acreditação
IPQ:	Instituto Português da Qualidade
IPSG:	<i>Innovative Public Services Group</i>
ISO:	<i>International Standardization Organization</i>
PDCA:	<i>Plan- Planear; Do – Executar; Check – Verificar e Act – Agir</i>
SIADAP:	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SMA:	Secretariado para a Modernização Administrativa
SQSP:	Sistema de Qualidade em Serviços Públicos
TQM:	<i>Total Quality Management</i>
UE:	União Europeia

INTRODUÇÃO

Qualidade é hoje a palavra de ordem nos discursos políticos e exigida pela sociedade em geral. Segundo Azevedo (2007), a qualidade está na ordem do dia e é indissociável da competitividade, factor este, essencial para sobreviver sendo um dos principais desafios para toda a Administração Pública. Neste sentido, reitera que “a qualidade significa muito mais do que o cumprimento das especificações de bens e serviços, abrange as actividades, as pessoas, a organização como um todo e a sua relação com o exterior, e não diz respeito só às organizações privadas!” (Azevedo, 2007, p.21).

São várias as mudanças que, um pouco por todo o lado, atravessam e pressionam a Administração Pública, neste início do século XXI, tendo em consideração que o facilitismo e a incompetência são dois adjectivos que assombram a imagem da Administração Pública.

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), na decorrência dos últimos vinte anos, foram diversas as reformas no sector público, devido às quais a Administração Pública portuguesa sofreu profundas mudanças, por vezes, de forma bastante acelerada, em que as referências à qualidade surgem na multiplicidade de legislação publicada. Note-se o exemplo do Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril, que contempla um conjunto de disposições legais referentes à relação Administração-cidadão, visando a melhoria contínua dos processos administrativos, otimizando os recursos disponíveis.

Efectivamente, a qualidade tornou-se num imperativo aos olhos dos cidadãos exigindo da Administração Pública uma substituição dos processos e métodos de trabalho anacrónicos e burocráticos. Daí que, Azevedo (2007) advogue que “quando pensamos em qualidade nos serviços públicos, associamos à ideia do bom serviço prestado pelos diferentes organismos, no atendimento que muitas vezes é sinónimo de atrasos, perdas de tempo e pouca cortesia” (p.11).

No âmbito da Administração Autárquica, a palavra qualidade não é excepção, os municípios progressivamente tomaram consciência do peso do seu voto e exigem um serviço público de qualidade onde a eficiência, eficácia e economicidade devem estar presentes. Assim, à semelhança da Administração Central também a Administração Autárquica deve evoluir em busca da melhoria contínua. Neste sentido, Bilhim (2004a) advoga que:

“esta mudança de postura da Administração Autárquica, de uma cultura de regras rígidas e hierarquias para uma cultura de serviço de qualidade e flexibilidade, exige que sejam criadas condições novas de interacção entre a tecnologia e as dimensões sociais, económicas e culturais, ou seja, numa palavra, exige inovação” (p.5).

É neste contexto de inovação e mudança que surge o modelo de qualidade específico para o sector público, designadamente o modelo *Common Assessment Framework* (CAF).

O modelo CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros. Em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. É um modelo que foi buscar as suas raízes modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM). Segundo Carapeto e Fonseca (2005) “A concepção deste modelo de auto-avaliação baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes de uma organização pública” (p.58).

No panorama da Administração Pública, a Administração Autárquica regista uma maior proximidade dos cidadãos e portanto toda a sua actuação terá consequências directas e imediatas na satisfação/insatisfação dos cidadãos, pelo que deverá adoptar uma postura de mudança em busca da melhoria contínua.

Neste contexto, surge este estudo subordinado ao tema: Gestão da Qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta *Common Assessment Framework* nos Municípios Portugueses.

Com este estudo pretende-se verificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados ao cidadão, através da adopção e implementação da ferramenta *Common Assessment Framework* (CAF).

É neste contexto, tendo em consideração que a qualidade se tornou num imperativo no seio de toda a Administração Pública, que emergem as seguintes questões:

- A qualidade tornou-se numa realidade concreta em todos os Municípios Portugueses?
- Ou continua a ser apenas uma realidade contemplada na legislação, publicada pela Administração Central, sem aplicação prática?
- Qual a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados?
- Serão muitos os casos de aplicação da CAF nos Municípios Portugueses?

- Será que a adopção e implementação da CAF nos Municípios resulta com o intuito de promover a melhoria contínua dos serviços prestados?
- Ou resulta com intuito de adquirir mediatização pública através do prémio do Concurso de Boas Práticas de Modernização Autárquica?

Pretende-se com este estudo dar um contributo para o avanço do conhecimento neste domínio, ao perceber os motivos intrínsecos na adopção da ferramenta CAF na Administração Autárquica.

Por outro lado, este estudo pretende servir de base à elaboração de uma ferramenta de auto-avaliação para o Município de Campo Maior, que lhe permitirá delinear e redefinir novas orientações estratégicas no âmbito da qualidade dos serviços prestados ao munícipe, com base nas percepções dos colaboradores afectos à Divisão Administrativa e Financeira.

Para responder às questões julgou-se oportuno utilizar o método comparativo, para comparar as opiniões de dois Municípios Portugueses relativamente à adopção e implementação da CAF e o método descritivo e exploratório, alicerçado à construção de dois inquéritos por questionário. Um questionário foi aplicado ao Município de Cantanhede, tendo por base o questionário utilizado no estudo sobre a utilização da CAF nas Administrações Públicas da União Europeia “*CAF Questionnaire for Administrations*” e o estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal promovido pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). O segundo questionário aplicado aos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior teve por base o modelo internacional de medição da qualidade e satisfação, nomeadamente o modelo CAF.

Em termos de estrutura o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo é feito um enquadramento teórico do objecto de estudo, no que toca à evolução do conceito de qualidade e como este se desenvolveu ao longo dos anos no sector público.

No segundo capítulo é apresentado o modelo *Common Assessment Framework* (CAF), designadamente o surgimento do modelo, o enquadramento teórico e a metodologia de aplicação. É ainda feita uma alusão à contextualização internacional e nacional na adopção desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total.

O terceiro capítulo aborda a metodologia utilizada para identificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados através da

adopção e implementação da CAF e apresenta o problema, os objectivos, o modelo de análise, o instrumento para recolha de dados e a população alvo.

No quarto capítulo procede-se à análise dos dados obtidos, com o intuito de se obter respostas fiáveis às questões de investigação. Para o efeito apresenta-se uma análise descritiva de frequências e ainda a comparação entre o Município de Cantanhede e o Município do Porto.

O trabalho encerra com as principais conclusões, limitações e propostas de investigação futura.

CAPÍTULO 1 - QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Qualidade, quem não a exige? Quem não exige qualidade na compra de um produto, de um serviço de centro de saúde, num serviço de finanças ou ainda numa autarquia? Sendo a qualidade um elemento de distinção, que está na base da decisão, que leva o consumidor a adquirir um determinado produto ou a ficar satisfeito com um determinado serviço, importa então indagar o que se entende por qualidade?

Segundo Bilhim (2004b) a qualidade significa essencialmente satisfação do cliente/utente/cidadão e é, em geral, reconhecida como o factor chave para obter vantagens competitivas/comparativas. No mesmo sentido, o autor acrescenta ainda que “qualidade é ter prazer em prestar ao cidadão mais do que ele esperava de um serviço público. É exceder as suas expectativas” (p.71).

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), apesar da noção ser antiga, continua a ser difícil de a definir. Na mesma óptica, refere Pires (2007) que “não é portanto fácil a definição do que entender por qualidade” (p.24).

No entanto, existe uma série de definições “que não concorrem entre si, ao invés disso complementam-se, num sentido único de busca incessante pela excelência” (Nogueiro e Saraiva, 2009, p.222). A tabela 1.1 apresenta uma síntese de diversas definições de qualidade.

Tabela 1.1: Algumas Definições de Qualidade.

AUTOR	DEFINIÇÃO
Feigenbaum (1949)	“É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para o cliente”.
Juran (1974)	“ Aptidão ao uso”.
Crosby (1979)	“Conformidade com as especificações”.
Taguchi e Wu (1979)	“Perda para a sociedade, causada pelo produto, após a sua expedição”.
Tribus (1990)	“Qualidade é o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto, ou serviço”.
Deming (1992)	“O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos”.
Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)	“Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”.
Norma ISO 9000	“A qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”.
Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio	“Filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”.

Fonte: Adaptado de Pires (2007).

De acordo com as definições de qualidade apresentadas, é possível constatar que a qualidade tem no seu cerne a satisfação e o bem estar dos clientes.

Assim, a qualidade assenta na subjectividade e conseqüentemente nas percepções de cada indivíduo referente a um determinado produto ou serviço.

Porém, o conceito de qualidade, tal como é entendido hoje em dia, é fruto de uma evolução temporal, que remonta ao aparecimento do sistema industrial moderno. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), nas últimas duas décadas do século XX, as actividades de inspecção final do produto foram substituídas ou complementadas pelo controlo na cadeia de produção e pelo controlo estatístico da qualidade. A seguir, predominou a garantia da qualidade, baseada no cumprimento de normas, como as da *International Organization for Standardization* – ISO (criada em 1947). Posteriormente, foi introduzido o conceito de qualidade total (*Total Quality Management* – TQM), destinado a ser utilizado como uma estratégia global de gestão para toda a organização. A figura 1.1 esquematiza resumidamente a evolução do conceito de qualidade.

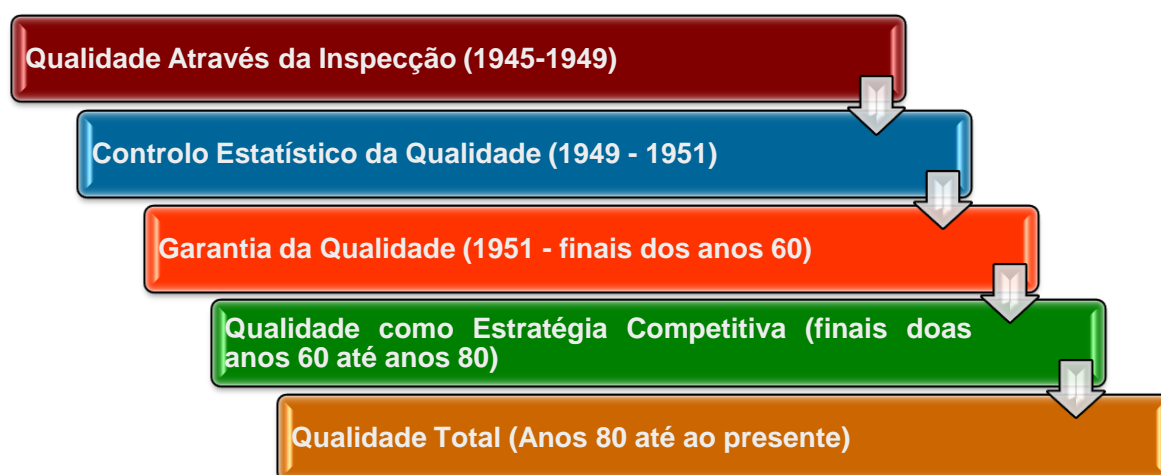


Figura 1.1: Evolução do Conceito de Qualidade.
Fonte: Adaptado de Pires (2007) e Carapeto e Fonseca (2005).

1.2 DISTINÇÃO ENTRE QUALIDADE DE BENS E SERVIÇOS

Além da multiplicidade de definições existentes surge uma dificuldade na concretização do conceito de qualidade quando estão em causa bens ou serviços.

A qualidade de bens, segundo Rocha (2010), refere-se às características externas do objecto e ainda à sua capacidade para satisfazer as necessidades do consumidor, enquanto que a qualidade de serviços é algo complexo no qual é necessário ter em consideração as suas características. O quadro 1.1 apresenta resumidamente as características dos bens e serviços e, conseqüentemente, as diferenças entre ambos.

Quadro 1.1: Diferenças entre Bens e Serviços.

BENS
<ul style="list-style-type: none">• Tangibilidade - os bens são objectos físicos;• Homogeneidade - Os bens em regra são semelhantes;• Produção e distribuição separadas do consumo;• Uma "coisa";• Os consumidores não participam por regra nos processos de produção;• Podem ser mantidos em <i>stock</i>;• A avaliação da qualidade do bem não depende da interacção do cliente e fornecedor.
SERVIÇOS
<ul style="list-style-type: none">• Intangibilidade - Os serviços não são um objecto físico que pode ser cheirado, tocado.• Heterogeneidade - Os serviços resultam de desempenhos individuais;• Produção, distribuição e consumo constituem um processo simultâneo;• Uma actividade ou processo;• Os consumidores participam na produção;• Os serviços não podem ser mantidos em <i>stock</i>;• A avaliação da qualidade dos serviços depende da interacção entre o cliente e o fornecedor.

Fonte: Adaptado de Rocha (2010).

Atendendo às características e especificidades dos serviços, surgem diversas definições de serviço. Segundo Fitzsimmons *in* Leal *et al.*, (2009), serviço é definido como uma experiência intangível, perecível no tempo, e na qual o cliente desempenha o papel de co-produtor. Kotler (1991), *in* Leal *et. al.*, (2009), define serviço como um acto ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, essencialmente intangível, não resultando da propriedade de coisa alguma e podendo a sua produção estar, ou não, ligada à existência de um produto físico.

Relativamente ao conceito de qualidade de serviço, Bilhim (2004a), defende que qualidade de serviço é “ter clientes internos e externos satisfeitos” em que “ uma condição básica para a satisfação no sector dos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projecto” (p.61). Azevedo (2007), advoga que a “qualidade de um serviço envolve a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do munícipe/utente/cliente/cidadãos, mas não deixa de ser uma filosofia e uma prática de gestão” (p.21).

Para Azevedo (2007), a Administração Pública está sujeita às mesmas pressões e aos mesmos constrangimentos que as empresas privadas, apesar de terem objectivos e lógicas diferentes, ou seja, a procura incessante pela qualidade, é comum a ambos

sectores. O quadro 1.2 sintetiza as principais características que diferenciam o sector privado do sector público.

Quadro 1.2: Diferenças entre o Sector Privado e Público.

FACTORES DE COMPARAÇÃO	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
Organizações	Concorrem entre si para conquistar e fidelizar clientes	Ausência ou raridade de organizações em competição
Mercado	Os preços e a qualidade são regulados pelo mercado, pela concorrência	Os processos são orientados de acordo com as necessidades do cliente/cidadão
Objectivos	A venda dos produtos ou serviços	Distribuição de serviços aos cidadãos
Preço	Os produtos são trocados por dinheiro	Os serviços públicos em regra geral são gratuitos
Enquadramento Legal	Ex: Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro	Ex: Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro

Fonte: Adaptado de Bilhim (2004a) e Rocha (2010).

Apesar das diferenças que norteiam o sector público do privado, verifica-se segundo Bilhim (2004a), a importação frequente de conceitos e técnicas do sector privado, no âmbito da Gestão da Qualidade Total, para o sector público. Não obstante, estes factores de diferenciação entre o sector privado e público, são incontornáveis e, portanto irão condicionar e desvirtuar a aplicação de conceitos e técnicas oriundos do sector privado para o sector público.

1.3 GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT)

Segundo Madu *in* Carapeto e Fonseca (2005), no conceito de gestão da qualidade total, a definição da qualidade fica a cargo do cliente.

De acordo com Polonca Kovac (2009), no conceito de gestão da qualidade total, a qualidade apela essencialmente à noção de eficácia, eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua, ao referir que: “*In the TQM concept the notion of quality is defined in different ways, while all the models, including the EFQM, apply the notions effectiveness, efficiency, customer satisfaction and continuous improvement*”¹ (p.104).

Por sua vez, Kanji *in* Sá e Sintra (2008), mantém a mesma opinião que Polonca Kovac (2009), relativamente ao conceito de gestão da qualidade total, ao referir que: “*Total*

¹ Tradução livre da autora: No conceito de Gestão da Qualidade Total a noção de qualidade é definida de diferentes maneiras, enquanto modelos como EFQM, apela a noções de eficácia, eficiência, satisfação do cliente e melhoria contínua.

*Quality Management philosophy that fosters an organisational culture committed to customer satisfaction through continuous improvement*² (p.59).

Porém, o conceito de qualidade total reflecte um conjunto de contributos de diversos autores que se debruçaram sobre o tema. O quadro 1.3, que se segue, resume os contributos dos principais «gurus da qualidade».

Quadro 1.3: Principais Contributos dos Gurus da Qualidade.

AUTOR	PRINCIPAL CONTRIBUTO
Feigenbaum	Introduziu o conceito de controlo total da qualidade. De acordo com a sua abordagem a qualidade deve preocupar todos os trabalhadores e deve estar presente em todos os processos de fabrico e gestão.
Juran	Trilogia de Juran – Planeamento, qualidade do controlo e melhoria contínua.
Taguchi	Introdução do conceito de determinação dos custos da não qualidade.
Ishikawa	Círculos de Qualidade – Grupos de trabalhadores voluntários numa mesma área de actividade que se reúnem regularmente para através da utilização de vários instrumentos, identificarem os problemas, inventariarem as suas causas e proporem soluções para a melhoria da qualidade.
Crosby	Conceito zero-defeitos que se obtêm através duma gestão rigorosa e preocupada com a qualidade. A qualidade é a conformidade com os requisitos, fazendo bem à primeira.
Deming	Divulgou o ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check, Action</i>), conhecido por ciclo de Deming. Definiu 14 passos para a melhoria da qualidade de uma organização.
Ohno	<i>Just-in-time</i> – Consiste em evitar desperdícios na produção de um bem ou fornecimento de serviço, mesmo que o desperdício se traduza em custos de armazenamento. Neste sentido, os stocks devem ser reduzidos ao mínimo.

Fonte: Adaptado de Carapeto e Fonseca (2005) e Rocha (2010).

De entre os autores destaca-se Deming, considerado por muitos autores o pai da gestão da qualidade total. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), o contributo deste autor demonstrou a importância das pessoas na organização, em particular da liderança e defendeu a necessidade de revolucionar o sistema de gestão, para que a qualidade possa ser encarada de um ponto de vista sistémico, pois deveria ser o resultado de um esforço de toda a organização e responsabilidade de todos com a gestão a ter o papel de liderar o processo.

² Tradução livre da autora: Gestão da Qualidade Total é uma filosofia de gestão que promove a cultura organizacional orientada para a satisfação do cliente através da melhoria contínua.

Deste modo, segundo Rocha (2010), a gestão da qualidade total representa uma alternativa de gestão ao sistema tradicional, em que as decisões são tomadas no dia-a-dia pelos trabalhadores. Até mesmo decisões estratégicas de responsabilidade da gestão do topo emergem do nível mais baixo. Na mesma óptica refere Bilhim (2004b), que:

“gestão pela qualidade total resulta da tomada de consciência de que a satisfação das exigências dos munícipes, ao menor custo, só é possível através do envolvimento e empenhamento de todos os colaboradores do organismo, que deve orientar as suas actividades segundo uma óptica do cidadão/cliente e não dos produtos ou serviços prestados” (p.72).

1.4 INTRODUÇÃO DA GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), é possível distinguir três fases na evolução da qualidade na Administração Pública. A primeira fase corresponde à qualidade no sentido de respeito pelas normas e pelos procedimentos, significando a ausência de arbitrariedade ou correcção formal. Segundo Rocha (2010), nesta fase o entendimento da qualidade na Administração Pública correspondia à noção de qualidade técnica, ou conformação com determinadas especificações na indústria. A segunda fase, a partir dos anos 60 do século passado, com a divulgação da gestão por objectivos, equipara a qualidade ao conceito de eficácia, significando a ausência de erros mas também a ligação ao objectivo do serviço. Por fim, uma terceira fase, a partir da década de 80, faz corresponder a qualidade à satisfação do cliente, assimilando a noção de gestão da qualidade total. Segundo Rocha (2010) foi nesta fase que o conceito de qualidade total foi transferido para a Administração Pública, apesar de não significar que o conteúdo do conceito seja o mesmo. A figura 1.2 que se segue representa esquematicamente a evolução da qualidade no sector público.

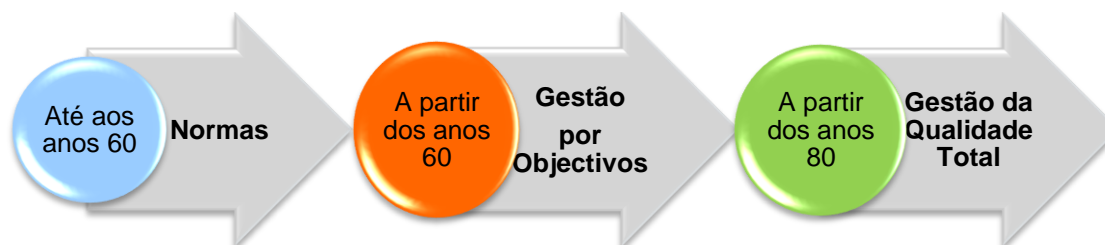


Figura 1.2: Evolução da Qualidade na Administração Pública.
Fonte: Elaboração Própria.

No fundo, a aplicação da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública surge, segundo J. Neves *in* Rocha (2010), do seguinte pressuposto:

“Os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público” (p.50).

1.5 EVOLUÇÃO DA QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Segundo Nolasco (2004) é possível distinguir três períodos distintos na Administração Pública Portuguesa, que demarcam o entendimento sobre o conceito de qualidade e a respectiva importância atribuída ao tema.

No primeiro período, que decorreu entre **1974/1985**, a qualidade não constituiu um vector estratégico nos programas do governo. Caracterizou-se essencialmente pelas preocupações com a “desburocratização dos serviços, a racionalização dos métodos de trabalho, e a simplificação nos processos”(Nolasco, 2004, p.35). É neste período que surge a Lei de Bases da Reforma Administrativa tendo como objectivos principais a “racionalização de circuitos, comodidade do público, simplificação de processos, generalização dos serviços de informação e desburocratização” (Nolasco, 2004, p.35). Foi ainda no programa do IX Governo Constitucional (1983-1985) que surgiu pela primeira vez, explicitamente, a palavra modernização administrativa.

Neste período, “o conceito de qualidade estava relacionado com a simplificação administrativa, a desburocratização e a informação ao cidadão”(Nolasco, 2004, p. 36).

Numa segunda fase, correspondente ao período de **1985/1995**, imperavam as prioridades decorrentes da Nova Gestão Pública (*New Public Management*).

É durante este período que surge o Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), dando um impulso às questões da qualidade. Segundo Carapeto e Fonseca (2005) esta “pequena estrutura de missão, que perdurou mais de quinze anos marcou as experiências mais importantes em matéria de modernização administrativa na administração pública”(p.31).

Da sua autoria destaca-se o documento denominado “Mil Medidas de Modernização Administrativa” que previa, entre outras acções, segundo Rocha (2010), instruções sobre o atendimento ao público, a abertura de serviços durante a hora de almoço, sistema de recolha de opiniões e sugestões, facilitação dos meios de pagamento ao Estado.

Porém segundo o mesmo autor, a medida mais importante, que ocorreu durante este período, foi a entrada em vigor do Código do Procedimento Administrativo (CPA) com

a publicação do Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de Novembro. Este diploma direccionado para a modernização administrativa, contempla princípios gerais no qual se destacam:

- **O princípio da colaboração da Administração com os particulares**, legislado no artigo 7.º do CPA, traduz-se na prestação aos particulares de informações e esclarecimentos, no apoio e estímulo das suas iniciativas e recepção nas suas sugestões e informações;
- **O princípio da participação**, previsto no artigo 8.º do mesmo diploma, estipula que a Administração Pública deve assegurar a participação dos particulares e das associações na formação das decisões que lhe disserem respeito; e
- **O princípio da desburocratização e da eficiência**, regulado no artigo 10.º em que prevê que a Administração Pública deve ser estruturada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada, a fim de assegurar a celeridade, a economia e a eficiência das suas decisões.

É neste contexto que surgem os direitos de acesso à informação e de participação. Segundo Rocha (2010), “este diploma veio atribuir novos direitos aos cidadãos e exprimir um novo posicionamento na sua relação com a administração e neste sentido significa um instrumento importante para a adopção da gestão da qualidade” (p.58).

Destaca-se ainda a aprovação da Carta da Qualidade dos Serviços Públicos e a Carta Deontológica do Serviço Público, a qual, segundo Rocha (2010), “impõe aos funcionários públicos um conjunto de deveres para com os cidadãos, invertendo a posição em favor destes últimos, preparando, deste modo a adopção duma política de qualidade total” (p.58).

Durante este período, tal como consta no ponto 5 do programa do XII Governo Constitucional, a qualidade é “entendida como uma prestação de serviço eficaz, pelo atendimento humanizado, pela satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes”, sendo que a sua medição se faz pela “inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões”.

De uma forma geral constata-se que neste período, a preocupação essencial reside no cidadão, através da melhoria das relações entre administração/administrados.

O último período, inicia-se em meados da década de noventa, nomeadamente em **1995** e prolonga-se até à presente data, sendo caracterizado pelo alargamento do entendimento da qualidade e pela introdução do Governo Electrónico. Segundo Nolasco (2004),

“a qualidade deixou gradualmente de ser vista simplesmente na relação administração – cidadãos, mas passou a ter em conta todas as partes interessadas (*stakeholders*), designadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral”(p.38).

Segundo Carapeto e Fonseca (2005), as referências à qualidade na administração pública surgem na multiplicidade de legislação publicada. É neste contexto que é criado o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), com a entrada em vigor do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio. De acordo com o artigo 5.º do referido diploma o SQSP é “um órgão de consulta do membro do Governo responsável pela Administração Pública, no âmbito da política de promoção e desenvolvimento da qualidade em serviços públicos”, que visa nos termos do artigo 4.º do mesmo diploma

“proporcionar aos serviços e organismos da Administração Pública os mecanismos de demonstração da qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”.

Esta definição demonstra a importância de tornar os serviços públicos mais céleres, aproximando-os dos cidadãos e ir ao encontro das suas necessidades.

A certificação da qualidade era um dos seus objectivos, em que a sua emissão se baseava no cumprimento de um certo número de requisitos relacionados com o modelo *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Porém, “Por falta de concretização regulamentar, o SQSP nunca saiu do “papel”” (Sá e Sintra, 2008, p.64). O conceito de qualidade era definido de acordo com o artigo 3.º do Decreto – Lei n.º 166 - A/99, de 13 de Maio como “ uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação dos processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas do cidadão”.

No mesmo ano foi ainda publicado o Decreto-Lei n.º 135/99, de 22 de Abril que veio estabelecer, nos termos do n.º 1 do artigo 1.º, “medidas de modernização administrativa, designadamente sobre acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos agentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão”.

A publicação destes diplomas revelam, em todo o caso, a preocupação do Estado com as questões inerentes à qualidade dos serviços públicos, orientando todas as suas iniciativas para a satisfação dos cidadãos.

No final de Julho de 2003 foram publicadas as linhas orientadoras da reforma da Administração Pública, através da Resolução de Conselho de Ministros N.º 95/2003, de 30 de Julho, em que aprova um conjunto de linhas de orientação, onde se destaca, no ponto 8, como grande linha de orientação “a consolidação de uma cultura de serviço de qualidade e aproximação da Administração ao cidadão”. Com vista a um acompanhamento sistemático desta reforma, em 2004, é publicada a Resolução de Conselho de Ministros N.º 53/2004, de 21 de Abril, em que mais uma vez vem reforçar as grandes linhas de orientação, bem como eixos prioritários em torno dos quais se desenvolverá todo o processo da reforma que pode ser exemplificado na seguinte figura:



Figura 1

Figura 1.3: Objectivos da Reforma da Administração Pública.

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros N.º 53/2004, de 21 de Abril de 2004.

Denota-se que no cerne desta Reforma da Administração Pública, que é sem dúvida, um processo, amplo e complexo, está o foco no cidadão e, conseqüentemente, a qualidade do serviço público.

Sintetizando, constata-se que a grande linha de orientação desta reforma é nos termos do ponto 1.1 da Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004, de 21 de Abril, “aumentar a qualidade e a eficácia dos serviços públicos, tornando-os mais céleres, ágeis, simples, adequados, disponíveis e acessíveis”.

São fruto desta reforma, por exemplo, a publicação do novo estatuto do pessoal dirigente da administração pública, através da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro, a organização da administração directa do Estado, com a Lei n.º 4/2004, de 15 de Janeiro e a criação do sistema de avaliação do desempenho da administração pública (SIADAP), com a entrada em vigor da Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Em termos específicos na área da qualidade, este período foi marcado ainda por uma cisão no Instituto Português da Qualidade (IPQ), da qual resultou o Instituto Português de Acreditação (IPAC).

Em termos globais, denota-se uma clara evolução de estratégias governamentais delineadas e orientadas para a qualidade dos serviços, em que no seu cerne se encontra o foco na melhoria da relação entre a Administração Pública e o cidadão. A tabela 1.2 sintetiza a evolução da qualidade na Administração Pública referenciando os aspectos ligados à noção de qualidade neste sector e as respectivas iniciativas implementadas, com o fim de promover a qualidade dos serviços prestados.

Tabela 1.2: Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa.

PERÍODO	CONCEITO DE QUALIDADE	PRINCIPAIS MEDIDAS
1974 – 1985	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificação Administrativa • Desburocratização • Informação ao Cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Carreiras • Regime Disciplinar • Sistema de Recrutamento • Sistema de Avaliação dos Funcionários • Instituto Nacional de Administração • Sistema Nacional de Gestão da Qualidade
1985 – 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de Serviço Eficaz • Atendimento Humanizado • Satisfação atempada e célere de solicitações 	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Português da Qualidade • Secretariado para a Modernização Administrativa • Mil Medidas de Modernização Administrativa • Código do Procedimento Administrativo • Carta da Qualidade dos Serviços Públicos • Carta Deontológica de Serviço Público • Sistema Português da Qualidade
A partir de 1995	<ul style="list-style-type: none"> • Filosofia de Gestão • Eficácia e eficiência dos Serviços • Desburocratização • Simplificação dos Processos • Satisfação das Necessidades do Cidadão 	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto – Lei n.º 166-A/99, de 13 de Maio • Decreto – Lei n.º 135/99, de 22 de Abril • Loja do Cidadão • Estatuto do Pessoal Dirigente • Sistema de Avaliação do Desempenho da Administração Pública • Princípios e Normas da Administração Pública • Instituto Português de Acreditação

Fonte: Adaptado de Nolasco (2004) e Rocha (2010).

1.6 CARACTERIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO LOCAL PORTUGUESA

A Administração Local autárquica corresponde à actividade desenvolvida pelas autarquias locais. De acordo com o n.º 2 do artigo 235.º da Constituição da República

Portuguesa (CRP) as “autarquias locais são pessoas colectivas territoriais dotadas de órgãos representativos, que visam a prossecução de interesses próprios das populações respectivas”.

Quanto às espécies de autarquias locais, o n.º 1 e 2.º do artigo 236.º do supra citado diploma refere que:

- “1. No Continente as autarquias locais são as freguesias, os municípios e as regiões administrativas.
2. As regiões autónomas dos Açores e da Madeira compreendem freguesias e municípios”.

Para Bilhim (2004a), “não há no nosso sistema autarquia local se ela não é administrada por órgãos representativos das populações que a compõem” (p.15). Efectivamente os órgãos tomam as decisões, manifestando a vontade própria da pessoa colectiva em causa. Representam as populações locais residentes, isto porque, foram eleitos livremente pela sua população.

A este respeito esclarece, o artigo 250.º da CRP, que os órgãos representativos do município são a assembleia municipal e a câmara municipal. Refere ainda que a assembleia é um órgão deliberativo que toma as grandes decisões de fundo e marca a orientação, bem como define o rumo a seguir pela entidade a que pertence. É constituída pelos presidentes da junta de freguesia do município e por membros, em número não inferior ao dos primeiros, eleitos pelo colégio eleitoral do município. Por sua vez, determina que a Câmara Municipal é o órgão colegial executivo encarregado da gestão permanente dos assuntos de uma autarquia local. Este órgão é constituído pelo presidente da câmara e pelos vereadores.

Entre as competências da Câmara Municipal destaca-se no artigo 64.º da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, as seguintes: executar as deliberações da assembleia municipal; fazer a gestão do pessoal municipal; fazer a gestão do património municipal; dirigir os serviços municipais; exercer a função de preparação das principais decisões a tomar pela assembleia municipal; assegurar a promoção e execução de obras públicas; garantir a concessão de apoio a outras entidades privadas que exercem funções de interesse público; praticar actos de autoridade que o interesse público recomendar.

Denota-se assim que a governação ao nível de um município lida:

“com os problemas inerentes à introdução de um novo regime de Administração Pública que acarreta, ao nível institucional, a criação de uma cultura organizacional adequada, ao nível organizacional ou de gestão, uma reestruturação para melhor responder à satisfação das necessidades dos munícipes e, ao nível operacional ou técnico, novas técnicas de gestão de recursos humanos, financeiros, materiais, etc.” (Bilhim, 2004a, p.22).

1.7 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO LOCAL

Segundo Rocha (2010), as preocupações com a qualidade chegam à Administração Local no início da década de 90, centrando-se no aumento da participação dos munícipes e no incremento da eficiência dos serviços.

Atendendo às especificidades do contexto em que se desenrola a actividade na Administração Local é necessário frisar que a introdução da gestão da qualidade neste nível de governo, não pode consistir numa mera transposição do sector privado.

Uma das especificidades enunciadas por Rocha (2010) decorre das particularidades da democracia local. No âmbito das autarquias locais a proximidade dos cidadãos é muito maior, pelo que a qualidade não é apenas um problema de gestão, mas também um problema político, isto porque, tal como advoga Bilhim (2004a), “o munícipe progressivamente tomou consciência do peso do seu voto, e de uma atitude passiva passou a avaliar tal como faz nas relações comerciais normais a qualidade face ao preço pago pela prestação de um serviço” (p.42).

Uma outra especificidade, das organizações públicas locais, decorre da transferência contínua de atribuições por parte da Administração Central, actuando os Municípios em diversas áreas distintas, tais como: a educação, habitação social, ambiente, desporto, infra-estruturas, entre outras. Esta diversidade de atribuições tem implicações em termos de implementação de modelos de qualidade, uma vez que se torna mais difícil uniformizar práticas e criar procedimentos adaptáveis a serviços com características tão diferentes.

É neste contexto, atendendo às especificidades da Administração Local, que surge o Concurso de Boas Práticas de Modernização Administrativa Autárquica, criado através do Despacho N.º 6480/2004, de 31 de Dezembro, como forma, de estimular as autarquias e suas associações a desenvolverem projectos de modernização autárquica, de premiar as boas práticas e de promover a qualidade, a excelência e a exemplaridade na Administração Local.

Actualmente, este concurso designado de Concurso Nacional de Boas Práticas na Administração Local, regulamentado pelo Despacho N.º 11262/2006, de 24 de Maio de 2006, distingue as entidades mais pontuadas nas seguintes categorias: administração autárquica e modernização, sustentabilidade local e formação. A pontuação das candidaturas tem por base os critérios decorrentes da estrutura comum de avaliação (CAF).

Face à necessidade de avaliar a evolução da modernização administrativa e a importância da adopção de referenciais de qualidade na Administração Local, surge o estudo realizado por Patrícia Moura e Sá e Olívia Fernandes Sintra, que reflecte uma

avaliação de 115 municípios do estado de implementação de um conjunto de aspectos da Modernização Administrativa aliada a referenciais de qualidade (Sá e Sintra, 2008). O artigo apresenta como objectivos, avaliar o nível de implementação das principais medidas decorrentes da modernização administrativa e analisar a sua relação com a adopção da Gestão da Qualidade nos municípios portugueses. Para cumprir tais objectivos, as autoras deste artigo elaboraram um questionário em que as questões foram divididas por cinco secções: atendimento, recursos humanos, formulários/requerimentos, interacção com o cliente e caracterização geral do município e aplicaram-no à totalidade dos municípios portugueses (308). No entanto, deste universo, apenas 115 responderam ao questionário o que corresponde a uma amostra de 37%.

Dos resultados obtidos, é possível constatar que o nível de implementação de alguns instrumentos de adesão voluntária como a certificação e o próprio Governo Electrónico é significativa, apesar de alguns mecanismos estabelecidos pela lei, mais especificamente no Decreto - Lei N.º 135/99 da Modernização Administrativa, não estarem a ser cumpridos pelas Autarquias que praticam a Gestão da Qualidade. Os dados revelam ainda que a percentagem de incumprimento é particularmente elevada no que se refere ao funcionamento do horário contínuo e mesmo à identificação correcta de todos os funcionários.

Deste estudo empírico, Sá e Sintra (2008) sugerem como oportunidades de melhoria para os municípios: a integração de um espaço de recolha de comentários/sugestões nos documentos de preenchimento obrigatório, de forma a fomentar a participação dos cidadãos na construção de um serviço público mais orientado para as suas necessidades; contribuir para que os clientes conheçam melhor os mecanismos à sua disposição para se pronunciarem sobre os serviços utilizados; comunicar aos colaboradores que desempenham funções de atendimento, as informações e resultados das várias auscultações feitas e medir regularmente a satisfação dos cidadãos, uma vez que só assim será possível aferir a eficácia das medidas implementadas.

Recentemente, no âmbito da Modernização Administrativa na Administração Local surgiu o projecto “Simplex Autárquico”, para o ano de 2009/2010, cuja sua adesão por parte dos Municípios duplicou para o ano de 2010/2011, sendo actualmente 121 autarquias que participam neste programa de simplificação autárquica.

De acordo com o estipulado no programa, o Simplex Autárquico visa nomeadamente, “facilitar a vida aos cidadãos, diminuir os custos de contexto e modernizar a Administração” (Simplex Autárquico 2010/2011, p.7).

Deste modo, o programa para 2010/2011 contém um conjunto de medidas de simplificação propostas pelas 121 autarquia, que entenderam envolver-se neste projecto tornando-o “num compromisso de melhoria de atendimento aos municípios e de organização interna de processos e serviços” (Simplex Autárquico 2010/2011, p.6).

Das 727 medidas de simplificação inscritas neste programa destacam-se as seguintes no âmbito da melhoria de atendimento ao município:

- “Disponibilizar nos sítios dos municípios um simulador que permita aos cidadãos e empresas efectuar o cálculo de taxas municipais a pagar pelos serviços a realizar”.
- “Prestar de serviço “na hora” é, actualmente, a melhor solução para quem não tem tempo a perder”.
- “Disponibilizar *on-line* informação, diversa documentação e formulários aos cidadãos e empresas para lhes permitir o acesso aos serviços que procuram de forma mais fácil cómoda, evitando deslocações”.
- “Iniciar um serviço na presença de um funcionário e acompanhar todo o processo *on-line* ou por telefone é hoje em dia uma realidade e um sinónimo de conforto e qualidade do serviço”.
- “Rever os processos subjacentes aos serviços prestados, de modo a melhorá-los e simplificá-los para melhor satisfazer as necessidades dos cidadãos e empresas”.
- “Disponibilizar vários serviços *on-line*, evitando deslocações, garantindo a uniformidade no atendimento e disponibilidade 24 h por dia, todos os dias da semana”.
- “Avaliar a satisfação e assegurar os mecanismos de participação pública dos cidadãos para permitir aos serviços públicos aferir em que medida estão a satisfazer as necessidades dos utilizadores e, caso necessário, ajustar os processos e procedimentos”.

Face às medidas descritas anteriormente constata-se que a melhoria da qualidade de serviços prestados ao cidadão é um imperativo não só na Administração Central mas também na Administração Local.

1.8 MODELOS DE QUALIDADE

Segundo Carapeto e Fonseca (2005) é difícil de transformar a qualidade no sector público numa política coerente, uma vez que os sistemas de qualidade para este sector devem ter em conta os seguintes factores:

“os valores do sector público; a *accountability* (prestação de contas) democrática (perante os eleitores) profissional (perante os superiores) e de gestão (perante os responsáveis políticos); as relações com o público (clientes e cidadãos); as cadeias de serviço longas e complexas e os constrangimentos legais, financeiros e políticos” (p.46).

No entanto, os modelos de qualidade que ganharam popularidade no sector privado vieram posteriormente, apesar das dificuldades ser introduzidos no sector público.

Inicialmente o movimento da qualidade no sector público era baseado nas cartas de qualidade, tendo surgido nos finais dos anos 90 os modelos e as técnicas inspiradas nos princípios da Gestão da Qualidade Total, como as normas ISO 9000 (Sistema de Gestão da Qualidade), o modelo de excelência EFQM e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF), que será apresentado no capítulo 2 deste trabalho.

1.8.1 As NORMAS Iso 9000

A noção de gestão da qualidade total está associada às normas ISO, normas internacionais em quase todos os domínios da actividade industrial, económica, científica e técnica, elaboradas pela Organização Internacional de Normalização (*International Standardization Organization – ISO*). De acordo com o sitio www.iso.org, a ISO é “a **non-governmental organization** that forms a bridge between the public and private sectors”³. A escolha do nome ISO deriva “from the Greek ISOS, **meaning “equal”**”⁴. Por sua vez, a série das normas ISO 9000 surgiu em 1987 e resulta de um consenso internacional sobre as boas práticas de gestão, permitindo assegurar produtos e serviços de qualidade em resposta às necessidades dos clientes. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), as boas práticas foram organizadas e classificadas num conjunto de exigências normativas para um sistema de gestão da qualidade acessível a qualquer organização. No fundo, as normas sendo universais são naturalmente aplicáveis a qualquer organização independentemente ser pública ou privada.

As três normas da família ISO 9000 são: a ISO 9000 (descreve os fundamentos e terminologia dos sistemas de gestão da qualidade); ISO 9001 (estabelece os requisitos de um sistema de gestão da qualidade e é usada para certificação) e a ISO 9004 (fornece as linhas de orientação para a implementação e melhoria contínua de um sistema de gestão de qualidade).

A norma ISO 9000:2000 identifica os oito princípios básicos de gestão da qualidade, com a finalidade de conduzir a organização a uma melhoria do desempenho, através da consideração de todas as partes interessadas: cidadãos, clientes, fornecedores, e funcionários. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), estes princípios adaptados à Administração Pública traduzem-se nos seguintes: orientação para o cidadão, liderança, participação dos funcionários, orientação para os processos, orientação

³ Tradução Livre da Autora: Uma organização não governamental que faz a ponte entre o sector público e privado.

⁴ Tradução Livre da Autora: Da palavra grega ISOS que significa igual.

para o sistema de gestão, melhoria contínua, decisões baseadas em factos e relações mutuamente vantajosas com os fornecedores.

O cumprimento deste tipo de normas é o mínimo exigido para a certificação, mas não garante a excelência nos resultados da actividade. Segundo Domingues (2003):

“a certificação é apenas um elemento desse sistema e que se prende apenas com a garantia da satisfação dos requisitos da norma de referência. As normas ISO são modelos de garantia da qualidade e não se podem confundir com modelos de gestão, pois a sua função é apenas garantir que a empresa certificada é capaz de respeitar os requisitos da qualidade para fornecer os produtos ou serviços em conformidade” (p.27).

A ISO 9000:2000 sendo uma norma universal, tal como as outras, aplica-se a qualquer organização pública ou privada. Na mesma óptica refere Raymond Sander (2002) refere que a “*ISO 9000:2000 and its previous versions have been used by various public administrations in different parts of the world including Taiwan*”⁵ (p.410).

No entanto, as normas ISO não são a única maneira de implementar um sistema de garantia da qualidade, nem são um pré-requisito para a gestão da qualidade total. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), elas proporcionam um bom termo de comparação (*benchmark*) para as práticas de gestão da qualidade, reconhecidas internacionalmente.

1.8.2 MODELO DE EXCELÊNCIA

A Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) desenvolveu um modelo de gestão da qualidade total, que tem servido de base às organizações candidatas ao Prémio Europeu e Português da Excelência.

Este modelo, à semelhança de outros como a CAF, permite à organização um exercício de auto-avaliação e um instrumento de *benchmarking*.

O modelo EFQM compreende nove critérios divididos em meios e resultados. Os critérios de meios dizem respeito ao que a organização faz e os critérios de resultados referem-se ao que a organização atinge. Cada critério está dividido em subcritérios. Neste modelo, a obtenção de resultados de excelência, no que se refere ao desempenho aos clientes, às pessoas, à sociedade é alcançada através da liderança que conduz as pessoas, a estratégia, as parcerias e recursos e os processos, produtos e serviços. A figura 1.4, que se segue, ilustra o modelo EFQM.

⁵ Tradução Livre da Autora: A ISO 9000:2000 e as suas versões anteriores têm sido utilizadas por várias administrações públicas em diferentes partes do mundo, incluindo em Taiwan.

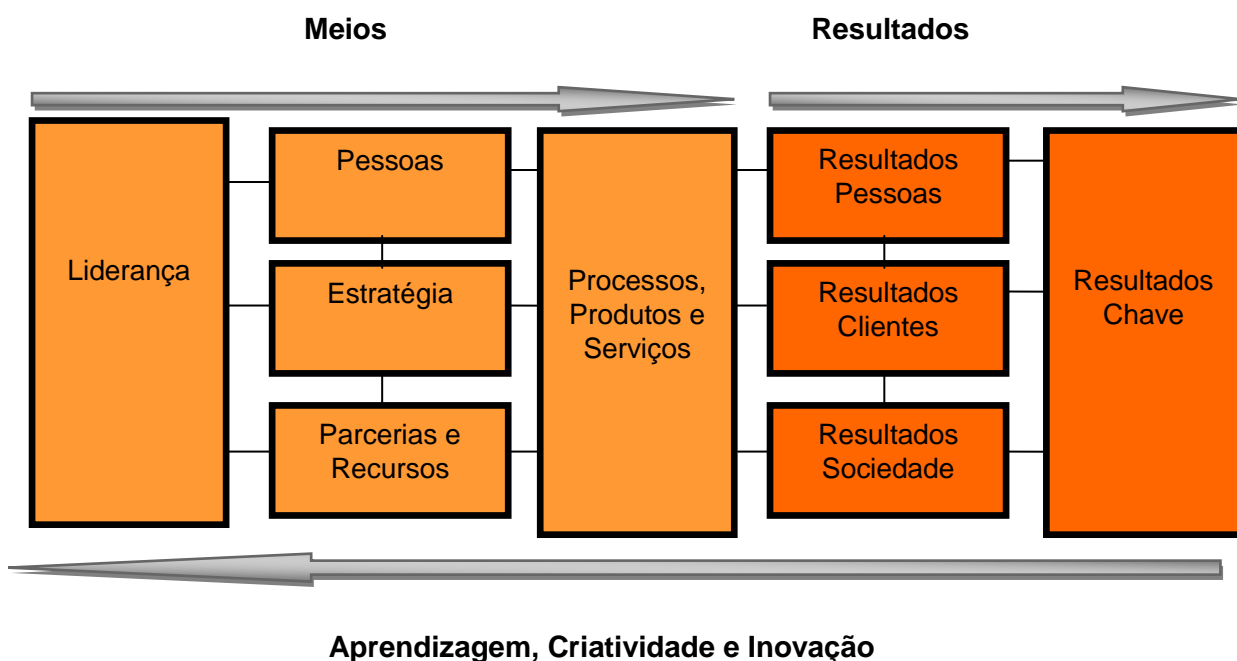


Figura 1.4: Modelo EFQM 2010.
Fonte: Adaptado de Fisher (2009).

Porém, tendo em consideração a evolução das organizações, o modelo EFQM tem sofrido algumas alterações desde o seu surgimento. Note-se que em 1999, a EFQM tendo em consideração as especificidades do sector público, adoptou o modelo de forma a torná-lo mais compatível com o sector público, incluindo uma linguagem mais adequada ao contexto da administração pública.

Segundo Fisher (2009), o modelo EFQM baseia-se nos oito conceitos fundamentais, que constituem a excelência de uma organização (EFQM 2010):

Resultados Equilibrados – A excelência consiste, com base no planeamento, em alcançar resultados equilibrados que satisfaçam tanto a curto como a longo prazo as necessidades dos *stakeholders*.

Acrescentar valor para os clientes – A excelência consiste em inovar, criar valor sustentado através da compreensão, antecipação das necessidades e expectativas dos clientes.

Liderar com Visão, Inspiração e Integridade - A excelência baseia-se numa liderança, com capacidade de moldar o futuro, que sirva de inspiração aos demais, sendo coerente com os valores e ética.

Gestão por Processos - A excelência é gerir a organização, por meio de processos estruturados e estrategicamente alinhados com decisões baseadas em factos, com o fim de alcançar resultados equilibrados e sustentados.

Sucesso através das Pessoas – A excelência consiste em valorizar as pessoas e criar uma cultura forte, a fim de se alcançar equilibradamente os objectivos organizacionais e pessoais.

Desenvolvimento da Criatividade e Inovação - A excelência consiste em gerar um aumento dos valores e dos níveis do desempenho, através de uma inovação contínua e sistemática aproveitada da criatividade dos *satkeholders*.

Construir Parcerias – A excelência baseia-se em procurar, desenvolver e manter relações de confiança com as parcerias, a fim de alcançar o sucesso mútuo. Estas parcerias podem ser formadas com clientes, sociedade, fornecedores, entidades educacionais ou entidades não governamentais.

Responsabilizar-se por um Futuro Sustentável – A excelência consiste em incorporar na cultura, uma atitude ética, valores claros e os mais altos padrões de comportamento organizacional, que lhe permita lutar pela sustentabilidade económica, social e ecológica.

Relativamente, à avaliação e pontuação, esta é feita de acordo com a lógica RADAR (Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão). A figura 1.5 ilustra esquematicamente a Lógica RADAR.



Figura 1.5: Lógica Radar.
Fonte: Adaptado de www.efqm.org.

No fundo, de acordo com esta lógica, a organização:

- ❖ Necessita de definir os resultados que pretende alcançar;
- ❖ Para isso deve planear e desenvolver um conjunto integrado de abordagens e
- ❖ Desdobrar as abordagens para garantir a sua implementação total;
- ❖ Por último, deve avaliar as abordagens adoptadas e revê-las planeando as melhorias que forem necessárias.

No sentido de incentivar o uso do modelo EFQM e, em particular, as práticas de auto-avaliação, este modelo é utilizado como um requisito de candidatura a prémios de qualidade, constituindo em simultâneo um sistema de gestão da qualidade.

CAPÍTULO 2 – A *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK* (CAF): UM IMPULSO PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS SERVIÇOS

2.1 ORIGEM, EVOLUÇÃO, OBJECTIVOS E VANTAGENS DO MODELO CAF

O modelo CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros. Em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. De acordo, com a CAF 2006 disponibilizada pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007), a CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Universidade Alemã das Ciências Administrativas, em Speyer. “A concepção deste modelo de auto-avaliação baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes de uma organização pública” (Carapeto e Fonseca, 2005, p.58).

A Estrutura Comum de Avaliação, data de 1998, quando os directores-gerais das Administrações Públicas Europeias se reuniram e discutiram a possibilidade de desenvolver uma estrutura comum europeia para a auto-avaliação organizacional no sector público. O grupo de trabalho, tinha como objectivo promover um intercâmbio de formas de governação e de prestação de serviços públicos modernas e inovadoras nos Estados Membros da União Europeia (UE).

A versão final da CAF, segundo o sítio da DGAEP, foi produzida e testada durante as Presidências Finlandesa e Portuguesa (segundo semestre de 1999 e primeiro semestre de 2000, respectivamente), tendo sido apresentada durante a 1.^a Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da UE, que se realizou em Lisboa, em Maio de 2000.

Em 2001 foi criado o Centro de Recursos da CAF, no Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA), em Maastricht (Holanda) com o intuito principal de promover a utilização da CAF e de boas práticas de utilização da mesma, nas administrações públicas europeias. Além disso, este centro de recursos da CAF coordena a base de dados que regista os utilizadores da CAF europeus.

Porém, a CAF tem sido alvo de aperfeiçoamento contínuo, face à evolução dos contextos organizacionais. Constituí exemplo, o facto, de ter sido apresentada uma nova versão do modelo, na 2.^a Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, em resultado de uma avaliação do modelo, com base na experiência desenvolvida nos Estados Membros, que aplicaram a CAF entre 2000/2001.

Em 2004, o *Innovative Public Services Group* (IPSG), durante uma reunião realizada em Viena, tomou a decisão de criar um grupo de peritos da CAF para o desenvolvimento de um projecto CAF plano de acção. Este grupo é constituído por

peritos dos Estados Membros e da Comissão Europeia, competindo-lhe designadamente: aperfeiçoar e actualizar o modelo CAF; definir em colaboração com o EIPA, as atribuições do Centro de Recursos da CAF; desenvolver ferramentas de apoio à CAF; validar a adaptação da CAF ao contexto nacional; auxiliar e promover o intercâmbio de boas práticas entre os Estados Membros e organizar eventos.

Destaca-se ainda, na evolução desta ferramenta, o estudo realizado, em 2005, sobre a utilização da CAF na União Europeia. Este estudo revelou que era necessário melhorar o modelo CAF, nomeadamente: aumentar a coerência e simplicidade do modelo; aumentar a facilidade de utilização e ainda melhorar o sistema de pontuação. Em consequência deste estudo, em 2006, surgiu uma nova versão da CAF, apresentada na 4.^a Conferência da Qualidade, dando origem à CAF 2006.

Importa ainda referir o contributo dos Eventos Europeus da CAF, cuja organização resulta de uma parceria entre o EIPA e a Presidência da União Europeia, como acontecimentos estratégicos para impulsionar a utilização da ferramenta na União Europeia.

No âmbito dos eventos realizados, destaca-se Portugal, em 2007, em que foi palco do terceiro evento desenvolvendo em conjunto com o Centro de Recursos da CAF um filme que demonstra a eficácia da CAF nas organizações do sector público.

No fundo, desde o lançamento da CAF em 2000, vários foram os eventos que se realizaram, daí o provável sucesso desta ferramenta, que actualmente se encontra traduzida em 20 línguas e utilizada em mais de 2000 organizações. A figura 2.1, que se segue, sintetiza esquematicamente os acontecimentos que marcaram a evolução da ferramenta CAF.

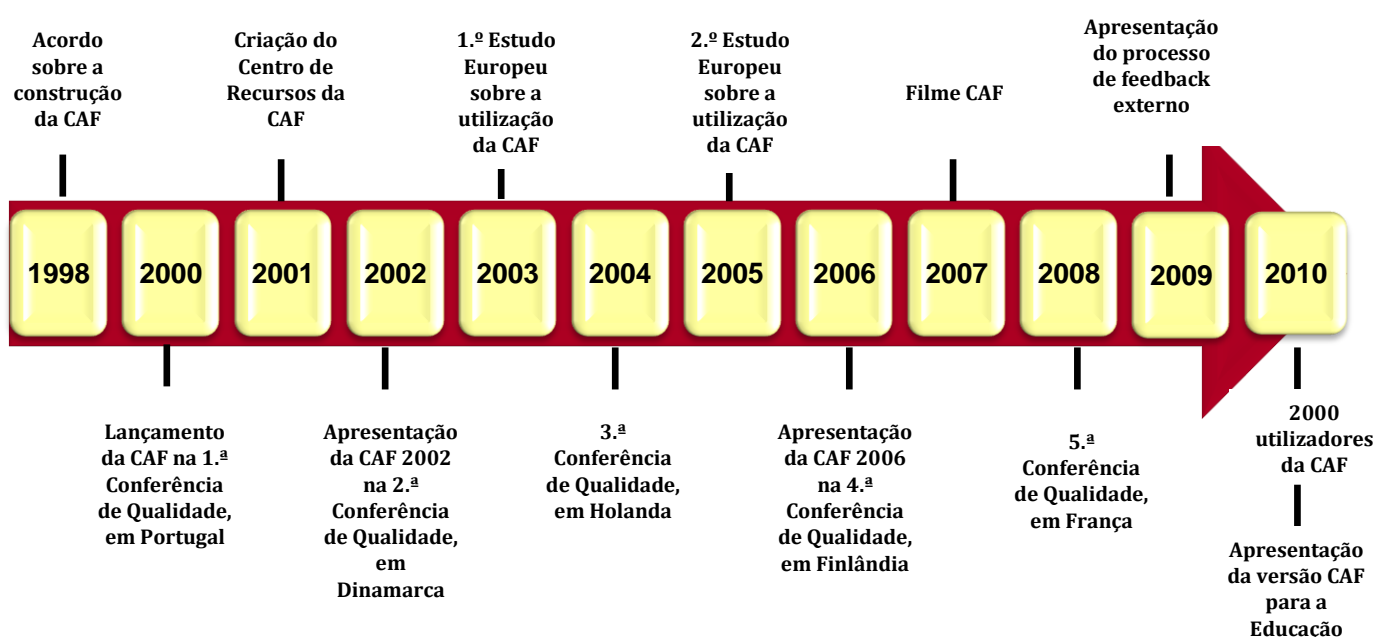


Figura 2.1: Evolução da CAF até 2010.

Fonte: Adaptado de Staes *et al.*, (2010).

De acordo com a CAF 2006, disponibilizada pela DGAEP, a ferramenta CAF pretende: introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total; facilitar a auto-avaliação das organizações públicas, com o fim de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria; servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizadas na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE; permitir o «*bench learning*⁶» entre as organizações do sector público. Segundo Carapeto e Fonseca (2005), a CAF “oferece à organização uma oportunidade para aprender mais sobre si própria” (p.61). Isto porque de acordo com a CAF 2006, a sua utilização proporciona à organização:

- Uma avaliação baseada em factos/evidências;
- Um meio de obter consistência de direcção e consenso sobre as necessidades para melhorar uma organização;
- Oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Um meio para medir o progresso ao longo do tempo através da auto-avaliação periódica;
- Oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre as diferentes áreas de uma organização e com outras organizações;
- Um meio para criar entusiasmo entre os funcionários através do seu envolvimento no processo de melhoria;
- Um meio para integrar várias iniciativas de qualidade nas operações normais da organização;
- Uma ligação entre os resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam.

As vantagens do modelo CAF assentam ainda no facto de ser, segundo o Manual de Apoio para Aplicação – Estrutura Comum de Avaliação (2002), disponibilizado pela DGAP, um modelo de domínio público, gratuito e adaptado ao contexto do sector público, podendo ser aplicado a toda a organização ou a um departamento/divisão/unidade.

A CAF constitui, assim, um modelo de análise organizacional que, aplicado de forma contínua e sistemática, permite às organizações públicas realizarem, em qualquer momento, exercícios de auto-avaliação com custos reduzidos. Segundo Saraiva *et al.*, (2007) “inspirada na filosofia de Gestão pela Qualidade Total e no modelo de Excelência da EFQM (*European Foundation for Quality Management*), a CAF tem

⁶ De acordo, com a CAF 2006 o *Bench Learning* enfatiza o processo de aprendizagem e tem como objectivo aprender com os pontos fortes de outras organizações.

como principais valores a focalização no cliente, a liderança e envolvimento, a orientação por processo, a medição e a melhoria contínua” (p.3174).

Desde o surgimento da CAF, muitas metas foram alcançadas durante estes dez anos, em termos de utilização e concepção desta ferramenta de Gestão da Qualidade Total, concebida para o sector público.

2.2 ESTRUTURA DO MODELO CAF

A CAF é um modelo que se baseia na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, promovendo assim uma análise holística do desempenho da organização (DGAEP, 2007).

A estrutura do modelo CAF, que se apresenta na figura 2.2, assenta numa estrutura de 9 critérios (5 critérios de meios e 4 critérios de resultados), que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer organização, permitindo, a comparabilidade entre organizações. Cada critério encontra-se dividido em subcritérios, aos quais se constroem indicadores possíveis da sua concretização.



Figura 2.2: O Modelo *Common Assessment Framework* (CAF).
Fonte: Adaptado de Carapeto e Fonseca (2005) e www.dgap.gov.pt.

Os critérios de meios referem-se ao que a organização faz, isto é, ao modo como a organização desenvolve as suas actividades chave. Enquanto que, os critérios dos resultados referem-se ao que a organização atinge, ou seja, os resultados que estão a ser alcançados pela organização (Rocha, 2010).

Por seu turno, os resultados são causados pelos meios e os meios são melhorados utilizando o retorno dos resultados.

Segundo Evaristo (2004), a avaliação através dos critérios de meios e dos critérios de resultados permite à organização conhecer: quais os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria; o nível de satisfação das diferentes partes que se relacionam com as organizações públicas; construir projectos de melhoria sustentados com base no conhecimento do “estado de saúde” da organização.

2.2.1 Os CRITÉRIOS DE MEIOS

Os critérios de meios, tal como foi referido anteriormente, referem-se à forma como as actividades da organização são desenvolvidas para obter os resultados desejados e integram cinco dimensões nomeadamente: liderança; planeamento e estratégia; pessoas; parcerias e recursos; gestão dos processos e da mudança.

O critério da **liderança** refere-se ao comportamento dos líderes de uma organização, devendo na óptica do modelo CAF: desenvolver a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização; motivar e apoiar as pessoas da organização e actuar como modelo; desenvolver, implementar e monitorizar o sistema de gestão da organização; gerir as relações das partes interessadas (*stakeholders*), por forma a assegurar que as suas necessidades sejam satisfeitas. Face ao exposto, denota-se nitidamente a importância que o papel da liderança tem em todo o modelo.

O segundo critério **planeamento e estratégia** afere como uma organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia orientada para as necessidades das partes interessadas suportada em planos, objectivos e metas mensuráveis. Este critério vem reforçar que a razão de ser de qualquer organização são as partes interessadas (*stakeholders*) e o Estado à semelhança do privado “tem sentido a necessidade de reinventar as suas formas de acção, adaptadas às exigências de intervenção numa sociedade cada vez mais complexa” (Carapeto e Fonseca, 2005, p.151). A importância dos *stakeholders* numa organização é de tal ordem, que a própria noção de qualidade tende a evoluir no sentido de incorporar as relações da organização com as diversas partes interessadas na actividade daquela.

Na gestão de **pessoas** é sublinhado a capacidade dos líderes no planeamento e gestão dos recursos humanos, no desenvolvimento e utilização das competências do

potencial humano, bem como no envolvimento dos funcionários através do diálogo e da delegação de poderes (*empowerment*). Este critério evidencia a importância das pessoas numa organização e do seu potencial em prol de práticas excelentes, uma vez que, ao delegar poder nos funcionários é dar-lhes liberdade para inovar, desenvolver, motivar, criando um ambiente propício para a melhoria contínua.

O quarto critério de meios, **parcerias e recursos**, ilustra a necessidade que as organizações, face à constante mudança, têm de se relacionar com outras organizações, a fim de assegurar o seu bom funcionamento. De uma forma geral, este critério afere como a organização planeia e gere as parcerias-chave, pois é através destas que uma organização consegue “aumentar a capacidade de resposta e diminuir os custos da sua actividade” (DGAEP, 2007, p.152).

Por último, no que respeita ao critério **gestão dos processos e da mudança** pretende-se perceber como uma organização identifica, concebe, gere e melhora os processos, de modo a impulsionar a modernização e inovação em prol das partes interessadas.

Cada critério, tal como já foi referido, inclui um conjunto de subcritérios relativamente aos quais se constroem indicadores da sua concretização. O quadro 2.1, que se segue, ilustra resumidamente os subcritérios dos critérios de meios.

Quadro 2.1: Critérios e Subcritérios de Meios.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Dar uma orientação à organização: desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores; • Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização; • Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo; • Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.
Planeamento e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas; • Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia; • Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia; • Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas organizacionais, individuais e de grupo; • Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
Parcerias e Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes; • Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes; • Gerir os recursos financeiros; • Gerir o conhecimento e a informação; • Gerir os recursos tecnológicos; • Gerir os recursos materiais.
Gestão dos Processos e da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática; • Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes; • Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.

Fonte: Adaptado da DGAEP (2007).

Os critérios de meios, de uma forma geral, evidenciam como uma organização se estrutura e se modela no sentido de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas das partes interessadas.

2.2.2 Os CRITÉRIOS DE RESULTADOS

Nos critérios de resultados “medem-se as percepções, ou seja, o que os colaboradores, cidadãos/clientes e sociedade pensam da organização” (DGAEP, 2007, p.29).

Os critérios de resultados inclui resultados orientados para os cidadãos/clientes, resultados relativos às pessoas, resultados na sociedade e resultados de desempenho-chave.

O critério **resultados orientado para os cidadãos/clientes** avalia os resultados que a organização atinge, em relação à satisfação dos cidadãos/clientes, com os produtos/serviços que presta.

O critério **resultados relativos às pessoas** afere os resultados que a organização atinge, relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas. Este critério avalia a satisfação de todas as pessoas pertencentes à organização, em aspectos tais como: a imagem, a missão, o ambiente de trabalho, a liderança e sistemas de gestão da organização.

No critério **impacto na sociedade** são avaliados os resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional, em aspectos tais como: impacto económico, dimensão social, qualidade de vida, impacto ambiental e qualidade da democracia. Este critério inclui, assim, a percepção da sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, bem como os indicadores internos da própria organização sobre a eficácia do seu contributo face à sociedade.

Por último, o critério **resultados do desempenho-chave** avalia os resultados que a organização atinge em relação ao desempenho planeado, no que respeita à realização dos objectivos e satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas e os resultados que a organização alcança, no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria. Os resultados do desempenho-chave podem ser divididos em resultados externos, que se refere à eficácia das políticas e dos

serviços/produtos para a melhoria das condições dos beneficiários, e resultados internos, que se refere à sua gestão e melhoria do desempenho financeiro.

À semelhança dos critérios de meios também os critérios de resultados incluem subcritérios e ainda indicadores que demonstram a forma como a organização está a actuar em relação às metas fixadas. O quadro 2.2 ilustra os subcritérios dos critérios de resultados.

Quadro 2.2: Critérios e Subcritérios de Resultados.

CRITÉRIOS	SUBCRITÉRIOS
Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes; • Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.
Resultados relativos às Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas; • Indicadores de resultados relativos às pessoas.
Impacto na Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> • Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais; • Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.
Resultados do Desempenho-Chave	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados externos; • Resultados internos.

Fonte: Adaptado da DGAEP (2007).

No fundo, os critérios de resultados são o produto final das acções, pela utilização dos meios necessários, para atingir os objectivos definidos pela organização.

2.2.3 SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O sistema de pontuação do modelo CAF visa pontuar cada subcritério e critério com o fim, de acordo com a CAF 2006: fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as acções de melhoria; medir o progresso da organização; identificar boas práticas que resultam de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados e ajudar a encontrar parceiros com os quais seja útil aprender.

A CAF 2006 apresenta duas modalidades de pontuar: 1) o sistema de pontuação clássico (*classical CAF scoring*) e 2) o sistema de pontuação avançado (*fine-tuned CAF scoring*). Ambos os sistemas, na avaliação e pontuação dos critérios de meios, têm por base o ciclo de gestão PDCA “uma metodologia inicialmente elaborada por Shewart e difundida nos anos 50 do século passado por Deming” (Carapeto e

Fonseca, 2005, p.353). As letras da sigla correspondem a cada etapa do ciclo: *Plan* – Planear (P); *Do* - Executar (D); *CheK* - Verificar (C); *Act* – Agir (A).

É importante frisar que o ciclo PDCA visa no seu cerne a melhoria contínua. “É uma abordagem para qualquer tipo de problema, uma vez que, possibilita a preparação e a execução de actividades planeadas para a sua solução” (Carapeto e Fonseca, 2005, p.353). A figura 2.3 ilustra o ciclo referido.



Figura 2.3: Ciclo PDCA.
Fonte: Elaboração Própria.

O sistema de pontuação clássico baseia-se no sistema de pontuação da CAF 2002 apresentando 6 grandes níveis de pontuação. A diferença reside na escala de pontuação, em que na CAF 2002 a escala varia entre 0 e 5, e na CAF 2006 varia entre 0 e 100 pontos. Este sistema implica uma análise mais simples da realidade, resultando a pontuação de uma análise global dos resultados apurados. Pelo que, a escala usada com a CAF 2006, é mais adequada às organizações que pela primeira vez vão aplicar a CAF.

O sistema de pontuação avançado é uma forma de pontuar mais próxima da realidade, uma vez, que permite uma avaliação de situações que, por exemplo, as organizações estão a implementar mas sem o suficiente planeamento. Por outro lado, no que se refere à pontuação dos resultados, este sistema demonstra se a organização deve investir na tendência revelada pelos resultados ou se no alcance das metas. Este sistema permite ainda pontuar todas as acções em todas as fases do PDCA, o que é mais próximo da realidade. De acordo com a CAF 2006, este sistema é mais adequado a organizações que já têm alguma experiência nesta área, uma vez que, permite mais informação sobre o posicionamento da organização quanto ao ciclo PDCA (critérios de meios), metas e tendências (critérios de resultados).

Cada um destes sistemas de pontuação apresenta tabelas específicas para os critérios de meios e de resultados, sendo apresentadas nas tabelas 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4.

Tabela 2.1: Tabela de Pontuação do Sistema Clássico - Meios.

FASE	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
Chek (Verificar)	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51 - 70	3
Act (Agir)	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

Fonte: CAF 2006.

Tabela 2.2: Tabela de Pontuação do Sistema Clássico - Resultados.

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

Fonte: CAF 2006.


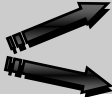

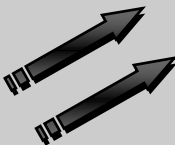
PONTUAÇÃO DOS MEIOS								
Fases	Escala	0 – 10	11 – 30	31 - 50	51 – 70	71 - 90	91 - 100	Totais
	Acções	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes 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							
							Soma (0 a 400)	
							Pontuação Final (0 a 100)	



*Para cada acção devem ser ponderados pela equipa de auto-avaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os gestores e colaboradores da organização; noutros casos ainda podem incluir, também, os parceiros e/ou os fornecedores.

Tabela 2.3: Tabela de Pontuação do Sistema Avançado - Meios.
Fonte: CAF 2006.

Tabela 2.4: Tabela de Pontuação do Sistema Avançado - Resultados.

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS						
Escala	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 - 100
Tendência	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso modesto. 	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						
					Soma (0 a 200)	
					Pontuação Final (0 a 100)	

Fonte: CAF 2006.

2.2.4 APLICAÇÃO DA CAF

A auto-avaliação com base no modelo CAF pode ser efectuada de diversas formas. No entanto, a DGAEP mediante a publicação do Guião de Auto-avaliação apresenta 10 passos para aplicar a CAF, sintetizando as orientações do EIPA (CAF) e da Direcção Geral da Administração Pública (DGAP).

De acordo com as orientações definidas no guião de auto-avaliação, os 10 passos são:

- **1.º Passo - Decidir como organizar e planear a auto-avaliação (AA)**

Este passo inicia-se com a decisão de se proceder à auto-avaliação de acordo com os preceitos do modelo CAF. De forma a promover o arranque do projecto, o gestor de topo deverá designar um colaborador para liderar o projecto. Uma vez, tomada a decisão de desenvolver o projecto e designado o líder do projecto deve iniciar-se o planeamento estratégico, onde inclui a definição dos objectivos, da metodologia e do sistema de pontuação.

- **2.º Passo – Divulgar o projecto de Auto-avaliação**

Depois de definidas as linhas gerais do projecto é importante elaborar um plano de comunicação. O objectivo desta comunicação é estimular o envolvimento da organização na auto-avaliação. Além disso, durante o

processo de auto-avaliação a política de comunicação deve focalizar os ganhos/perdas para todas as partes interessadas.

- **3.º Passo – Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação**

Nesta fase deve ser criada uma ou mais equipas de auto-avaliação que sejam representativas da organização. Para o bom desempenho da equipa de auto-avaliação deverá ser designado um líder da equipa responsável pelo planeamento do processo.

- **4.º Passo – Organizar a formação**

O líder do projecto deve promover a divulgação e o conhecimento da ferramenta CAF. Para isso, deverá ser organizada a formação para os gestores e para a equipa de auto-avaliação.

- **5.º Passo – Realizar a auto-avaliação**

Nesta fase é realizada a auto-avaliação que pode ser efectuada individualmente ou em conjunto. No caso de a avaliação ser feita individualmente, a equipa deverá reunir e chegar a acordo relativamente aos pontos fortes, as áreas a melhorar e a pontuação de cada subcritério.

- **6.º Passo – Elaborar um relatório que descreva os resultados da auto-avaliação**

O destinatário do relatório de auto-avaliação deverá ser o gestor de topo, tendo em consideração que foi o responsável pela tomada de decisão de aplicar a CAF.

- **7.º Passo - Elaborar o plano de melhorias**

Além do relatório deverá ser elaborado um plano de melhorias, em que a equipa de auto-avaliação prioriza as acções de melhoria e programa as acções no tempo de forma realista.

- **8.º Passo – Divulgar o plano de melhorias**

Neste aspecto a organização deverá escolher os mecanismos de divulgação do plano de melhorias, bem como os seus destinatários.

- **9.º Passo – Implementar o plano de melhorias**

Nesta fase a organização deverá monitorizar o processo de implementação das acções de melhoria, com base no ciclo PDCA, bem como, deverá ser designado um responsável por cada acção. A implementação de planos de melhoria promove o uso permanente de ferramentas de gestão, tais como o *Balance Scorecard*, inquéritos de satisfação, sistemas de gestão do desempenho, entre outros.

- **10.º Passo – Planear a auto-avaliação seguinte**

Uma vez definido o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças revela-se necessário avaliar se essas mudanças têm um efeito positivo ou não.

Esquemáticamente os 10 passos são sintetizados na figura 2.4 que a seguir se apresenta.

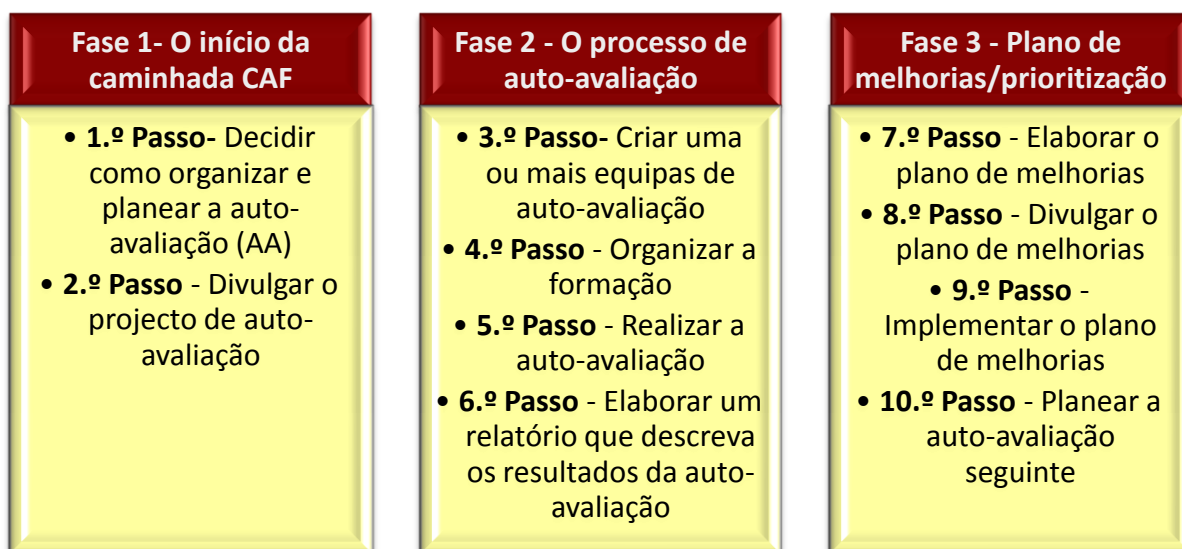


Figura 2.4: 10 Passos para Aplicar a CAF.
Fonte: Adaptado de Guião de Auto-avaliação (2007).

2.3 ENQUADRAMENTO GERAL DA APLICAÇÃO DA CAF NA UNIÃO EUROPEIA

A aplicação da CAF, desde o ano que oficialmente surgiu, em 2000, seguiu diferentes ritmos de evolução e de disseminação nos Estados Membros.

No contexto europeu, a disseminação da CAF passa actualmente pela realização de Conferências de Qualidade, atribuição de prémios da qualidade regionais e nacionais, pela realização de conferências de utilizadores da CAF e das redes de utilizadores, sendo estas mais focalizadas. Destaca-se ainda o contributo dos eventos europeus, cuja a organização resulta de uma parceria com o EIPA, que funcionam como fóruns para a partilha de experiências entre os utilizadores da CAF (Evaristo, 2006).

Associada à importância de conhecer a aceitação desta ferramenta, é realizado um estudo, durante a Presidência Italiana da União Europeia, intitulado “*Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*”⁷,

⁷ Tradução livre da autora: Estudo sobre a utilização da *Common Assessment Framework* (CAF) nas Administrações Públicas Europeias.

da autoria de Engel e Fitzpatrick (2003), que teve como objectivo geral analisar as experiências de aplicação da CAF ao nível europeu e identificar linhas de orientação usadas nos diferentes Estados Membros, para apoiar e promover a difusão da CAF. Os dados obtidos, baseados na aplicação de 156 questionários de 18 países, revelam que em Portugal, em 2003, foram comunicados à DGAEP entre 6 a 10 casos relativos à aplicação da CAF em organismos públicos. No total, estima-se neste estudo apenas 500 casos de aplicação da CAF. A figura 2.5 ilustra o número de utilizações da CAF por Estados Membros.



Figura 2.5: Utilizações da CAF por Estados Membros, à data de 2003.
 Fonte: Adaptado de Engel e Fitzpatrick (2003).

Face aos dados obtidos é possível constatar um grau de adesão muito diverso nos diferentes Estados Membros, onde se destaca pela positiva a Bélgica, Itália e Noruega, com o maior número de utilizadores e pela negativa o Reino Unido, sendo um país desenvolvido, demonstra uma fraca adesão e fraco interesse à utilização desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total. Segundo Sataes e Thijs (2005), tal facto deve-se à forte promoção do modelo EFQM neste país.

Relativamente ao nível de administração que aplicou esta ferramenta, o mesmo estudo revela que é a Administração Local (Municípios), que regista uma maior percentagem de aplicação desta ferramenta, com 38%, tal como se pode constatar no gráfico 2.1.

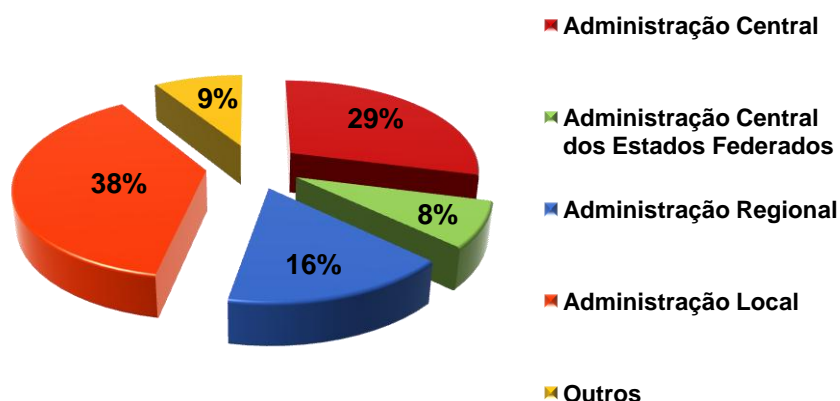


Gráfico 2.1 : Utilização da CAF por Nível de Governo à data de 2003.
 Fonte: Adaptado de Engel e Fitzpatrick (2003).

Por sector de actividade, verifica-se na tabela 2.5 que mais uma vez é a Administração Local que regista uma percentagem superior aos outros sectores de actividade.

Tabela 2.5: Utilização da CAF por Sector de Actividade à data de 2003.

Justiça	2	1%
Transportes e Obras Públicas	2	1%
Finanças	6	4%
Segurança Interna	6	4%
Saúde	7	4%
Educação e Investigação	14	9%
Actividades de Coordenação	14	9%
Segurança Social	22	14%
Outros	40	25%
Administração Local	43	28%

Fonte: Adaptado de Engel e Fitzpatrick (2003).

O estudo revela ainda que mais de 50% dos casos de aplicação da CAF correspondeu à primeira experiência na utilização de uma ferramenta de gestão da qualidade. No que se refere aos motivos que levaram à utilização desta ferramenta, os inquiridos apresentam como principais motivos: a identificação dos pontos fortes e oportunidades de melhoria; funcionar como *input* para actividades de melhoria em curso; aumentar a sensibilidade das pessoas para as questões da qualidade; e a troca de ideias nas organizações.

De uma forma geral, o presente estudo apresenta as seguintes conclusões:

- Evidencia as iniciativas de promoção activa e apoio à CAF apesar de existirem casos de utilização “espontânea” desta ferramenta de Gestão da Qualidade Total;

- A promoção da CAF tem sido geralmente uma abordagem “*bottom-up*”. Os países mais bem “sucedidos” incentivam a criação de utilizadores da CAF, através de “agentes CAF”, para convencer outros organismos sobre a utilidade da ferramenta CAF; e
- Identifica uma série de boas práticas utilizadas pelos Estados Membros para disseminar e promover a CAF, tais como: conferências ou concursos de qualidade de âmbito nacional, apesar de suscitar dúvidas quanto à verdadeira motivação na utilização da CAF e a adaptação da CAF ao contexto nacional.

Mais tarde, em 2005, durante a Presidência Luxemburguesa da UE, é realizado um outro estudo sobre o uso da CAF nas Administrações Públicas da União Europeia, com o mesmo título, actualizando os dados sobre o estado de arte em matéria de aplicação da CAF na União Europeia. Este estudo pretende ainda conhecer as condições como a CAF tem sido utilizada nos Estados Membros. Os dados obtidos, deste estudo, baseado na aplicação de 131 questionários, de 22 países, revelam que Portugal teve um aumento significativo de aplicações da CAF, passando de 6 a 10 para mais de 30 casos de aplicações. No total, neste estudo estima-se a existência de 900 casos de aplicação da CAF na União Europeia. A figura 2.5 ilustra o n.º de utilizações da CAF por cada Estado Membro.



Figura 2.6: N.º de Utilizações da CAF nos Estados Membros à data de 2005.
 Fonte: EIPA 2005.

Relativamente ao nível de administração, neste estudo as organizações da Administração Central revelam um maior número de aplicações desta ferramenta, com 38%, enquanto a Administração Local regista uma descida para apenas 27% de aplicações. Tal facto é ilustrado no gráfico 2.2 que se segue:

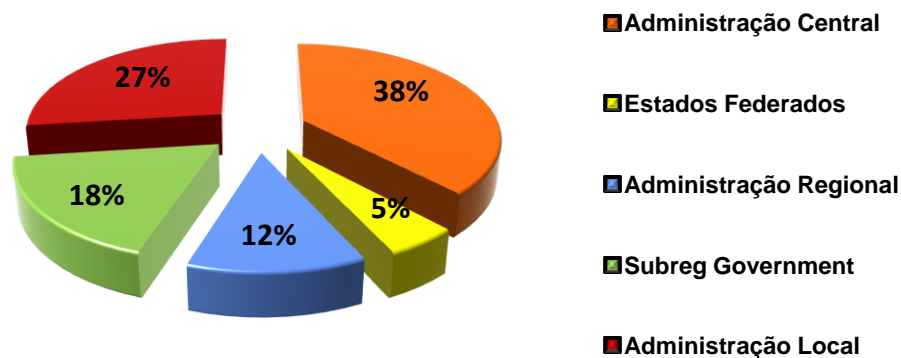


Gráfico 2.2: Utilização da CAF por Nível de Governo à data de 2005.
Fonte: EIPA 2005.

Por sector de actividade constata-se na tabela 2.6 que é a Administração Local que regista um número considerável de utilizações face aos outros sectores de actividade.

Tabela 2.6: Utilização da CAF por Sector de Actividade à data de 2005.

Administração Local	44
Educação e Investigação	18
Segurança Social	16
Economia, Agricultura, Pesca e Comércio	9
Actividades de Coordenação	7
Transporte e Obras Públicas	7
Ambiente	4
Justiça	4
Gestão Pública de Departamentos	4
Finanças	3
Saúde	3
Segurança Interna	3
Cultura	2
Assuntos Internos	2
Comunicações	1
Outros	3

Fonte: EIPA 2005.

Relativamente aos motivos que levaram à utilização da CAF, destaca-se claramente de entre os 12 motivos, o facto da ferramenta CAF permitir identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, com 4,20%. Tal facto, permite deduzir que as organizações que utilizaram esta ferramenta da Gestão da Qualidade Total fizeram-no com o intuito de melhorar a organização, ou seja, por razões internas, daí que, 95% dos inquiridos afirma ter intenção de voltar a utilizar a CAF. Por outro lado, são ainda enumeradas como razões para aplicar a CAF, forças externas, como por exemplo, os *stakeholders*, apesar dos benefícios do seu envolvimento estar ainda por descobrir.

Durante a aplicação da CAF, 86% dos inquiridos, afirmam que foram vários os obstáculos que as organizações se depararam, sendo identificado como o principal problema a falta de sistemas de medição.

No fundo, os obstáculos identificados pelos inquiridos estão ligados essencialmente ao contexto organizacional e não ao próprio modelo.

Em resumo, este estudo demonstra que a ferramenta CAF pode ser encontrada em qualquer nível de governo, bem como em qualquer sector; a comunicação para com os *stakeholders* e especialmente para com as pessoas da organização é uma área a melhorar e que utilizada em *benchmarking* e projectos de aprendizagem é o grande desafio para o futuro.

Em 12 de Fevereiro de 2009, de acordo com o Centro de Recursos da CAF encontravam-se registados 1698 utilizadores da CAF em 35 países. A tabela 2.7 e a figura 2.7 que se seguem demonstram o número de utilizadores por cada Estado Membro.

Tabela 2.7: Situação em 12 de Fevereiro de 2009: 1698 utilizadores da CAF em 35 países e Instituições Europeias.

Italia - 316	Roménia - 33	Turquia - 5
Bélgica - 243	Grécia - 32	Letónia - 5
Dinamarca - 231	Filândia - 30	Bulgária - 5
Hungria - 118	Estónia - 18	Suécia - 5
Portugal - 101	Eslováquia - 18	Irlanda - 5
Alemanha - 87	Bósnia-Herzegovina - 17	Reino Unido - 6
Répubblica Dominicana - 62	França - 16	Instituições da UE e CE 4
Áustria - 63	Espanha - 16	China - 2
Polónia - 63	Suiça - 15	Holanda - 1
Répubblica Checa - 58	Chipre - 13	Croácia - 2
Eslovénia - 50	Luxemburgo - 12	FYR da Macedónia - 1
Noruega - 37	Lituânia - 7	Namíbia - 1

Fonte: www.eipa.nl.

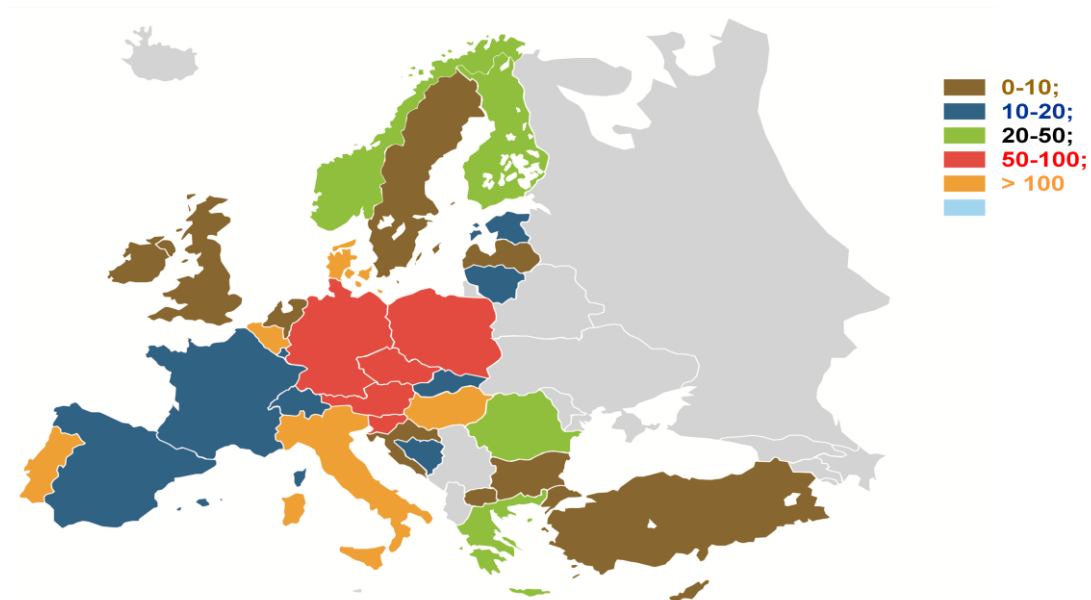


Figura 2.7: N.º de Utilizadores da CAF em 12 de Fevereiro de 2009.
Fonte: www.eipa.nl.

Face aos dados apresentados denota-se claramente que a adesão à ferramenta CAF continua a ser muito diversa nos Estados Membros. Note-se o exemplo de Portugal, em que, segundo o estudo realizado em 2003, apenas 6 a 10 organizações se encontravam registadas como utilizadoras da CAF e, decorridos sete anos, 101 organizações aderiram a esta ferramenta de Gestão da Qualidade Total. Portugal é um país que reflecte a evolução da disseminação da ferramenta CAF. No entanto, o mesmo não sucede, por exemplo, em países como o Reino Unido que, em 2003, apresentava 1 a 5 casos de aplicação da CAF e, decorridos sete anos, regista apenas 6 casos. Este país espelha claramente uma fraca adesão e interesse por esta ferramenta.

Segundo Staes *et al.*, (2010) em 2010 a meta de 2000 utilizadores da CAF foi alcançada. Estes 2000 utilizadores retratam que a CAF encontra-se difundida não só na Europa mas também além fronteiras da mesma. No entanto, a tabela 2.8, que se segue, retrata que a maioria dos utilizadores da CAF continuam a ser os países europeus.

Tabela 2.8: Situação em 26 de Agosto de 2010: 2035 utilizadores da CAF em 38 países e Instituições Europeias.

Itália – 322	Espanha - 44	Reino Unido - 7
Bélgica – 284	Grécia – 39	Letónia - 6
Dinamarca - 250	Eslováquia - 39	<i>Instituições da União Europeia e CE - 6</i>
Polónia - 160	Roméia – 33	Irlanda – 5
Portugal – 112	Suiça – 20	Suécia - 5
Hungria – 104	Chipre – 19	<i>Rússia – 4</i>
Áustria – 90	Bósnia-Herzegovina - 18	Croácia – 3
Noruega – 85	Estónia – 18	<i>China – 2</i>
Alemanha – 68	França – 16	<i>Namíbia – 2</i>
República Checa – 64	Luxemburgo – 12	Holanda – 2
República Dominicana – 54	Lituânia – 9	<i>Macedónia de FYR – 2</i>
Eslovénia – 50	Bulgária – 8	<i>Tunísia – 1</i>
Finlândia – 50	Turquia – 7	<i>Sérvia – 1</i>

Fonte: Staes et al., (2010).

Os dados apresentados demonstram o estado de arte de utilizadores da CAF na União Europeia, e não só, onde no topo se encontram países como a Bélgica, Itália, Dinamarca, Portugal, Polónia e Áustria. O facto de a CAF não apresentar barreiras continentais e europeias, pode ser comprovado com países como a República Dominicana, Tunísia, China e Namíbia, todos utilizadores da CAF.

Importa ainda frisar o crescimento de utilizadores da CAF em países como a Eslováquia e a República Checa, em que se verifica um aumento significativo de 2009 para 2010. Note-se o exemplo da Eslováquia que em Fevereiro de 2009 registava 18 organizações como utilizadores da CAF e em Agosto de 2010 registava 39 utilizadores da CAF. Tal aumento, é passível de justificação com o facto da utilização da CAF, ser segundo Evaristo (2006), de utilização obrigatória nestes dois países da União Europeia.

Em resumo, estes dados revelam que o cenário mudou desde 2003, passando de 500 casos de aplicação para 2000 casos, verificando-se um aumento de cerca de 300%.

Este crescimento dos CAF *users* reflecte o esforço de disseminação da ferramenta nos Estados-Membros que, seguindo “diferentes estratégias, adaptadas a contextos e necessidades internas, têm conseguido alargar o número de membros daquela que já é designada a «Família Europeia da CAF»” (Evaristo, 2006, p.25).

2.4 APLICAÇÃO DA CAF NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA

Em Portugal, a disseminação da CAF está actualmente a cargo da Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), “serviço transversal responsável pela promoção da qualidade e inovação na Administração Pública” (Evaristo, 2004, p.53).

A Direcção Geral representa Portugal no Grupo dos Serviços Públicos (*Innovative Public Service Group – IPSG*), grupo de Alto Nível no âmbito do qual existe o Grupo de Trabalho sobre a CAF (*CAF Expert Group*), o qual coordena a evolução e disseminação do modelo a nível europeu. A DGAEP representa também Portugal neste grupo.

Desde 2003, a DGAEP já desenvolveu um conjunto de iniciativas relevantes para a disseminação da CAF, tais como: a tradução e publicação da CAF 2002 e CAF 2006; elaboração de textos de apoio à auto-avaliação (guia para utilizador, manual de apoio à aplicação da CAF 2002, guia de auto-avaliação para a CAF 2006); elaboração de materiais de apoio à auto-avaliação (greijas para a auto-avaliação, quadros para gestão do processo, modelos de questionários); apoio permanente aos serviços que iniciam projectos de aplicação da CAF, entre outros.

Segundo o sítio da DGAEP, a sua estratégia para disseminar a CAF assenta nas seguintes linhas de acção: disponibilizar os recursos informativos necessários para o desenvolvimento dos processos da CAF pelos serviços de forma autónoma; prestar esclarecimentos aos utilizadores da CAF sobre o modelo e promover a partilha de experiências e conhecimentos.

À semelhança dos estudos que foram realizados para conhecer a utilização da CAF nas Administrações Públicas Europeias, também a DGAEP, em finais de 2006 e início de 2007, efectuou o primeiro estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.

De acordo com o sítio da DGAEP, os dados obtidos resultam da aplicação de questionários a 60 organizações tendo como universo de estudo 57 questionários. Em termos de nível de governo, o mais bem representado é Administração Central com 39 organizações, o que corresponde a 65% do total das organizações que aplicaram a CAF.

Do conjunto de organizações em análise, 40% aplicaram a CAF em toda a organização e 60% aplicaram em parte da organização. Por outro lado, o estudo revela ainda que 52 dos casos utilizaram a CAF uma vez. A repetição da auto-avaliação, verificou-se em 4 serviços e foi aplicada pela terceira vez em apenas 1 organização.

Relativamente à experiência prévia com outros instrumentos de qualidade, cerca de 56,1% dos serviços afirma não ter tido qualquer experiência com outros instrumentos de qualidade. Como razões apontadas pelas organizações para aplicar a CAF, o

estudo revela que 32,7% considera que se torna necessário aplicar a CAF para sensibilizar os colaboradores para as questões da qualidade. Neste aspecto, os estudos realizados a nível da União Europeia, divergem do estudo realizado pela DGAEP, uma vez que os mesmos apontam como principal razão para aplicar a CAF o facto de este modelo permitir identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria contínua. Os dados obtidos do estudo, promovido pela DGAEP, revelam ainda que as organizações inquiridas apontam como principais dificuldades e obstáculos inerentes ao processo “identificar, na organização, iniciativas/práticas que se enquadrem nos exemplos apresentados na CAF”; “dificuldade em identificar o âmbito dos critérios”, “insuficientes conhecimentos sobre a temática da qualidade”, difícil conjugação/conciliação das diferentes perspectivas” e dificuldades em encontrar evidências”.

Como principais benefícios, as organizações inquiridas afirmam que a CAF permite a “aquisição ou desenvolvimento da consciência de que o conjunto de esforços e a partilha de informação são importantes no envolvimento com a organização”, “sistematização e registo das acções realizadas/planeadas”, “uma clara identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria” e “consciência de que existem necessidades, para as quais as boas práticas, indicadas pela CAF, dão resposta”.

A maioria das organizações estabeleceu períodos de 2 em 2 anos para a nova aplicação. No entanto, 50% das organizações ainda não havia considerado as aplicações subsequentes.

No entanto, este estudo pode ficar aquém das expectativas da realidade em matéria de utilizadores da CAF, uma vez que não contempla por exemplo a Administração Local.

No gráfico 2.3, que se segue, é possível visualizar o número de utilizadores da CAF, em Portugal, e como se distribuem pelos três níveis da Administração (Central, Regional e Local).

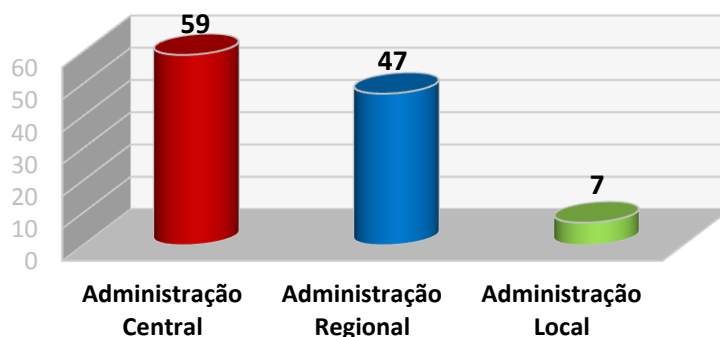


Gráfico 2.3: N.º de Utilizadores da CAF em Portugal.

Fonte: Base de dados de utilizadores da CAF www.eipa.eu (consultada em 10 de Janeiro de 2011).

O facto da Administração Central registar mais casos deve-se, essencialmente, segundo Evaristo (2004), ao facto das Secretarias-Gerais terem sido em determinada altura parceiros privilegiados na disseminação da CAF, em cascata, na Administração Pública Portuguesa, o que se traduziu no aumento de aplicações do modelo neste tipo de estrutura.

Relativamente à Administração Local (Municípios) encontram-se registados no EIPA apenas 7 casos de aplicação da CAF referentes aos municípios de Alcochete, Cantanhede, Horta, Lisboa, Porto, Sintra e Vila Franca de Xira. Atendendo a tal facto, questiona-se será que as estratégias de disseminação da CAF levadas a cabo pela DGAEP foram suficientes junto dos Municípios? Ou será que todos os casos de aplicação da CAF não são comunicados à DGAEP, enquanto entidade coordenadora da CAF?

Segundo Sá e Sintra (2008):

“A implementação da CAF nas AL portuguesas tem sido apoiada (em muitos) casos pelo programa DIQUAL, financiado pela União Europeia, para formação de apoio à implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade. Dele beneficiaram municípios como o de Pombal, Leiria, Águeda, Coimbra, Aveiro, Porto, Vale de Cambra e Pedrógão Grande, entre outros” (p.63).

Este estudo realizado por Sá e Sintra (2008) indicia, claramente, que são muitos os Municípios que provavelmente implementaram a CAF, apesar de não se encontrarem registados no EIPA.

CAPÍTULO 3 - OPÇÕES METODOLÓGICAS

3.1 O PROCESSO DE INVESTIGAÇÃO

A curiosidade e criatividade são dois elementos essenciais para o desenvolvimento de um trabalho criterioso. Na nossa vida quotidiana o conhecimento emerge naturalmente, no qual o vamos obtendo sem grandes discussões. A este conhecimento vulgar ou de senso comum contrapõe-se o conhecimento científico definido por Vilelas (2009) como a “ aquisição intencional, consciente e sistemática”.

Para este desafio segundo Hill e Hill (2005) esta “viagem da investigação”:

“- Tem como objectivo contribuir para o enriquecimento do conhecimento na área em que se escolheu fazer investigação;

- Precisa de escolhas em termos do tema e em termos das hipóteses específicas a testar;

- Obriga a um planeamento dos métodos de recolha de dados;

- Precisa que se pense adiante para planear as análises de dados antes de começar a parte empírica da investigação” (p.21).

Por conseguinte, o que se pretende com este trabalho sobre a utilização da CAF nos Municípios Portugueses, é embarcar nesta “viagem da investigação”, cumprindo as regras específicas do método científico.

3.2 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo tendo como objecto a utilização da ferramenta CAF nos Municípios Portugueses integra o envolvimento do Município de Cantanhede, do Porto e de Campo Maior. São três municípios cujas realidades sobre a qualidade diferem, mas que irão ao encontro da problemática e dos objectivos definidos para este estudo.

3.2.1 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

3.2.1.1 MUNICÍPIO DE CANTANHEDE

O Município de Cantanhede situado no distrito de Coimbra, constituído por 19 freguesias é uma autarquia que tal como outros municípios, visa assegurar os interesses próprios da respectiva população.

Face à nova realidade da Administração Autárquica, traduzida na forte descentralização de competências em vários sectores para as Autarquias Locais, foi publicado, em 23 de Outubro de 2009, o Decreto-Lei n.º 305/2009, no Diário da República 1.ª Série – N.º 206. Este diploma veio revogar o antiquíssimo Decreto-Lei N.º 116/84, de 6 de Abril, que se encontrava desajustado da realidade autárquica, e estabelecer o novo regime jurídico da organização dos serviços das autarquias locais.

É neste contexto, que o novo modelo de estrutura orgânica do Município de Cantanhede, a sua estrutura nuclear, o número máximo de unidades orgânicas nucleares, unidades orgânicas flexíveis e subunidades orgânicas flexíveis e o regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Cantanhede, é aprovado pela Assembleia Municipal de Cantanhede em sua sessão ordinária de 22 de Dezembro sob proposta da Câmara Municipal de 7 de Dezembro de 2010.

No Município de Cantanhede o modelo aprovado nos termos do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, reflecte uma estrutura hierarquizada, constituída por três unidades orgânicas nucleares, quinze unidades orgânicas flexíveis e por sete subunidades orgânicas flexíveis.

De acordo com o artigo 4.º do Regulamento de Organização dos Serviços Municipais da Câmara Municipal de Cantanhede, em termos de visão, “O Município de Cantanhede orienta a sua acção no sentido de consolidar o reconhecimento do Concelho de Cantanhede como um Concelho que apresenta elevados indicadores de qualidade de vida”.

No que concerne à missão, o Município define-a no artigo 3.º do supracitado regulamento, como: “

- a) Realização plena, oportuna e eficiente das acções e tarefas definidas pelos Órgãos Municipais, no sentido do desenvolvimento sustentado do tecido socioeconómico do Concelho;
- b) Máximo aproveitamento dos recursos disponíveis no quadro de uma gestão racionalizada e moderna;
- c) Obtenção de melhores padrões de qualidade dos Serviços prestados às populações;
- d) Promoção da participação organizada e empenhada dos agentes sociais e económicos e dos cidadãos em geral na actividade municipal;
- e) Promoção e dignificação da imagem do Município de Cantanhede;
- f) Melhoria da qualidade de vida dos munícipes de Cantanhede;
- g) Dignificação e valorização cívica e profissional dos trabalhadores municipais”.

Relativamente aos valores o Município de Cantanhede rege-se, de acordo com artigo 5.º do mesmo regulamento, pelos seguintes princípios:

- “ a) Sentido público de serviço à população;
- b) Respeito absoluto pela legalidade e igualdade de tratamento de todos os cidadãos e pelos direitos e interesses destes protegidos por lei;
- c) Transparência, diálogo e participação expressas numa atitude de permanente inter-acção com os cidadãos;
- d) Qualidade, inovação e procura da melhoria contínua, com a introdução de soluções inovadoras capazes de permitir a racionalização, desburocratização e o aumento da produtividade na prestação dos serviços à população;

e) Rigor, racionalidade e equilíbrio na gestão, assente em critérios técnicos, humanos, económico-financeiros e eficazes”.

Relativamente aos recursos humanos que o Município de Cantanhede dispõe para alcançar os seus objectivos e cumprir as competências que lhe estão cometidas por lei, o balanço social de 2010 revela, um total de 318 colaboradores distribuídos por cargo e carreira. A tabela 3.1 ilustra o número de colaboradores distribuídos por cargo e carreira.

Tabela 3.1: N.º de Colaboradores por Cargo/Carreira do Município de Cantanhede.

Cargo/ Carreira	N.º de Colaboradores
Dirigentes Intermédios	16
Técnico Superior	59
Assistente Técnico	71
Assistente Operacional	152
Técnico de Informática	7
Outros	13
Total	318

Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Cantanhede.

Porém, os 318 colaboradores encontram-se afectos ao Município por diversas modalidades de vinculação. A tabela 3.2 que se segue ilustra o número de colaboradores de acordo com a modalidade de vinculação.

Tabela 3.2: N.º de Colaboradores segundo a Modalidade de Vinculação do Município de Cantanhede.

Modalidade de Vinculação	N.º de Colaboradores
Comissão de Serviço	22
Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado	215
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo	79
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo incerto	0
Outra	2
Total	318

Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Cantanhede.

Do total de 318 colaboradores, 160 colaboradores pertencem ao sexo masculino e 168 pertencem ao sexo feminino, tal como é ilustrado no gráfico 3.1.

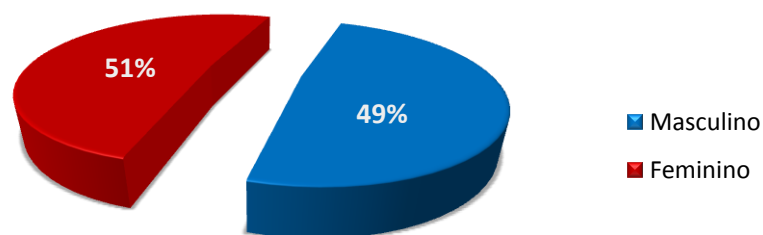


Gráfico 3.1: N.º de Colaboradores segundo o Género do Município de Cantanhede.
 Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Cantanhede.

No âmbito da Gestão da Qualidade Total, de acordo com o Dr. Vasco Espinhal Otero, psicólogo do trabalho e das organizações, o Município de Cantanhede foi o primeiro Município português a implementar o modelo CAF com incidência em todo o universo de colaboradores da organização. O processo de implementação da CAF neste Município teve o seu início em Dezembro de 2004, sendo concluído em Dezembro de 2005 revelando-se um desafio na promoção de uma cultura de qualidade e de melhoria contínua dos serviços, sustentada no envolvimento, participação e responsabilização de todos os intervenientes. O município de Cantanhede mantendo a abreviatura CAF denominou este projecto de “A Auto-Avaliação Através da CAF- Projecto Conhecer, Aprender, Fortalecer”, ou seja, conhecer e aprender com a organização e seus colaboradores para fortalecer e melhorar, o funcionamento dos serviços prestados.

Com este projecto, de acordo com o sítio da Direcção Geral das Autarquias Locais (DGAL), o Município de Cantanhede foi distinguido com o Prémio Nacional de Boas Práticas na Administração Local – 2006, na categoria de Administração Autárquica e Modernização.

3.2.1.2 MUNICÍPIO DO PORTO

O Município do Porto, tem por missão definir e executar políticas tendo em vista a defesa dos interesses e satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos. Para tal, encontra-se organizado em diferentes Direcções Municipais, que por sua vez, incorporam departamentos e divisões.

Relativamente aos recursos humanos, de acordo com o mapa de pessoal de 2011, este Município dispõe de 2834 colaboradores distribuídos por cargo/categoria, sendo a carreira de Assistente Operacional a que ocupa maior expressão.

No âmbito da Gestão da Qualidade Total, a Câmara Municipal do Porto através do projecto “CMP ao Espelho”, implementou a CAF de forma transversal a todo o Município, entre 2004 e 2005.

Com base nos resultados obtidos através da auto-avaliação, o Município do Porto apresentou a candidatura ao 1.º Nível de Excelência da EFQM – “*Committed to Excellence*”, no qual o alcançou em 2007. Esta foi a primeira Autarquia Portuguesa a conseguir este reconhecimento europeu.

Além disso, o Município do Porto dispõe de vários departamentos com certificação de qualidade atribuída pela Associação Portuguesa de Certificação (APCER). A título de exemplo, o Departamento Jurídico.

Estes factos, ilustram um papel pró-activo do Município do Porto, na área da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública Portuguesa.

3.2.1.3 MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

O Município de Campo Maior é uma autarquia sita no Alto Alentejo, do distrito de Portalegre, constituída por três freguesias, que visa à semelhança de outras entidades públicas, a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição concelhia.

Em virtude da publicação do Decreto-Lei n.º 305/2009, de 23 de Outubro, que veio estabelecer um novo enquadramento jurídico da organização dos serviços das Autarquias Locais, estabelecendo no artigo 19.º do mesmo diploma que “as câmaras municipais e as juntas de freguesia promovem a revisão dos seus serviços, em cumprimento do disposto no presente decreto-lei, até 31 de Dezembro de 2010”, o Município de Campo Maior à semelhança do Município de Cantanhede, procedeu à reorganização dos serviços autárquicos, de modo a conseguir responder às solicitações decorrentes das novas atribuições e competências.

Deste modo, a nova Estrutura Orgânica Flexível dos Serviços Municipais, foi aprovada pela Assembleia Municipal, na sua sessão realizada no dia 20 de Dezembro de 2010, sob proposta do executivo municipal aprovada em reunião ordinária de 30 de Novembro.

Em termos de visão, de acordo com o artigo 1.º da reorganização, estrutura e funcionamento dos serviços municipais, o Município de Campo Maior pretende “Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento aproveitando e criando oportunidades que permitam desenvolver o Município tornando-o mais competitivo e atractivo a nível económico e social”.

Quanto à Missão, de acordo com o disposto no artigo 2.º da reorganização, estrutura e funcionamento dos serviços municipais, o Município pretende “Garantir o bem comum

através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social”.

Relativamente aos valores que devem orientar o comportamento de todos os colaboradores, o artigo 3.º da reorganização, estrutura e funcionamento dos serviços municipais, define como valores os seguintes: “Lealdade e valor, isenção, transparência, qualidade de serviço, rapidez, eficácia e inovação”.

Afectos às diversas unidades orgânicas por forma a responder às competências exigidas pelas mesmas, encontram-se os colaboradores, que, de acordo com o balanço social de 2010, o Município dispõe no total de 243 funcionários, distribuídos por cargo/carreira. A seguinte tabela 3.3 ilustra o número de colaboradores segundo o cargo e a carreira.

Tabela 3.3: N.º de Colaboradores por Cargo/Carreira do Município de Campo Maior.

Cargo/ Carreira	N.º de Colaboradores
Dirigentes Intermédios	2
Técnico Superior	17
Assistente Técnico	37
Assistente Operacional	171
Técnico de Informática	3
Fiscal Municipal	1
Outros	12
Total	243

Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Campo Maior.

No entanto, os 243 colaboradores mantêm vínculos diferentes à função pública. A tabela 3.4 ilustra o número de colaboradores segundo a modalidade de vinculação.

Tabela 3.4: N.º de Colaboradores segundo a Modalidade de Vinculação do Município de Campo Maior.

Modalidade de Vinculação	N.º de Colaboradores
Comissão de Serviço	4
Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado	157
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo Certo	76
Contrato de Trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo incerto	0
Outra	6
Total	243

Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Campo Maior.

No seu total, 139 colaboradores pertencem ao sexo masculino e 104 pertencem ao sexo feminino, tal como pode ser visível no gráfico 3.2.

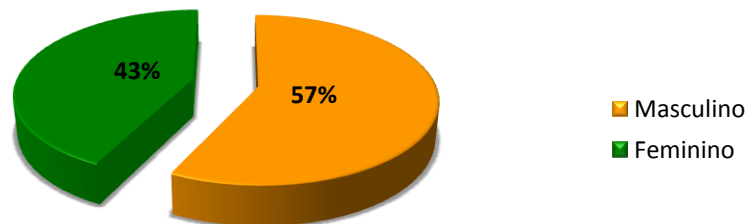


Gráfico 3.2: N.º de Colaboradores segundo o Género, do Município de Campo Maior.
 Fonte: Adaptado do Balanço Social de 2010 do Município de Campo Maior.

Toda esta equipa contribui para que as atribuições e competências que estão cometidas ao Município, por lei, sejam realizadas com o intuito de promover o desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social.

Em termos de Gestão da Qualidade Total, este Município não adoptou ainda, nenhum instrumento desta filosofia de gestão, mantendo apenas a palavra qualidade no “papel”.

3.2.2 PROBLEMA

Ao longo das últimas décadas, a Administração Pública, através das sucessivas reformas administrativas, viu-se na necessidade de adaptar os seus valores tradicionais aos princípios culturais, sociais e económicos dominantes da realidade actual.

Efectivamente, os cidadãos tornaram-se mais exigentes com a qualidade da prestação de um serviço público, exigindo da Administração Pública uma nova postura pautada pela qualidade, transparência, eficácia e eficiência.

Atendendo aos princípios normativos das sucessivas reformas e tendo em consideração as exigências da sociedade, verifica-se que a qualidade tornou-se num imperativo para toda a Administração Pública, onde a Administração Autárquica não é excepção. É neste contexto, atendendo à realidade predominante na Administração Autárquica e contrapondo com a realidade predominante nos normativos, que se levantam as seguintes questões:

- ❖ A qualidade tornou-se numa realidade concreta em todos os Municípios Portugueses?

- ❖ Ou continua a ser apenas uma realidade contemplada na legislação, publicada pela Administração Central, sem aplicação prática?
- ❖ Qual a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados?
- ❖ Serão muitos os casos de aplicação da CAF nos Municípios Portugueses?
- ❖ Será que a adopção e implementação da CAF nos Municípios resulta com o intuito de promover a melhoria contínua dos serviços prestados?
- ❖ Ou resulta da mediatização pública através do prémio do Concurso de Boas Práticas de Modernização Autárquica?

Em busca das respostas, estas interrogações que integram o campo de estudo, despoletaram o início desta “viagem na investigação”.

3.2.3 OBJECTIVOS

Tendo por base a problemática estabelecida define-se os objectivos que este estudo pretende alcançar. A sua definição baseou-se claramente nos princípios norteados pelas sucessivas reformas administrativas na Administração Pública, referidos no primeiro capítulo, aliada aos benefícios que a adopção do modelo *Common Assessment Framework* tem junto de organizações do sector público.

Actualmente, os cidadãos exigem e esperam melhores serviços prestados pela Administração Pública, daí que a sua resposta deva ser rápida e eficiente, de forma a agilizar processos, facilitar o seu acesso e proporcionar elevados padrões de qualidade.

A proposta deste estudo, assenta assim na importância que a Administração Pública, nomeadamente os Municípios Portugueses, atribuem à qualidade dos serviços prestados através da adopção e implementação do modelo CAF. Aliado a este objectivo geral, este estudo em termos de objectivos específicos, que estão directamente ligados ao processo de implementação da CAF e aos benefícios advindos de tal acção, procura:

- ✓ Descrever e analisar o modelo CAF;
- ✓ Identificar a importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados;
- ✓ Medir o grau de implementação da CAF nas Autarquias Locais;
- ✓ Confrontar as opiniões dos Municípios Portugueses relativamente à adopção e implementação da CAF;
- ✓ Identificar as dificuldades de utilização e aplicação da CAF nos Municípios Portugueses;

- ✓ Proporcionar sugestões de melhoria para o Município de Campo Maior.

O enquadramento teórico, a problemática e os objectivos adjacentes a este estudo, são ilustrados no modelo de análise que se segue no subcapítulo 3.2.4.

3.2.4 MODELO DE ANÁLISE

A figura 3.1 esquematiza o desenrolar do estudo, tendo por base os objectivos e a problemática definidos anteriormente.

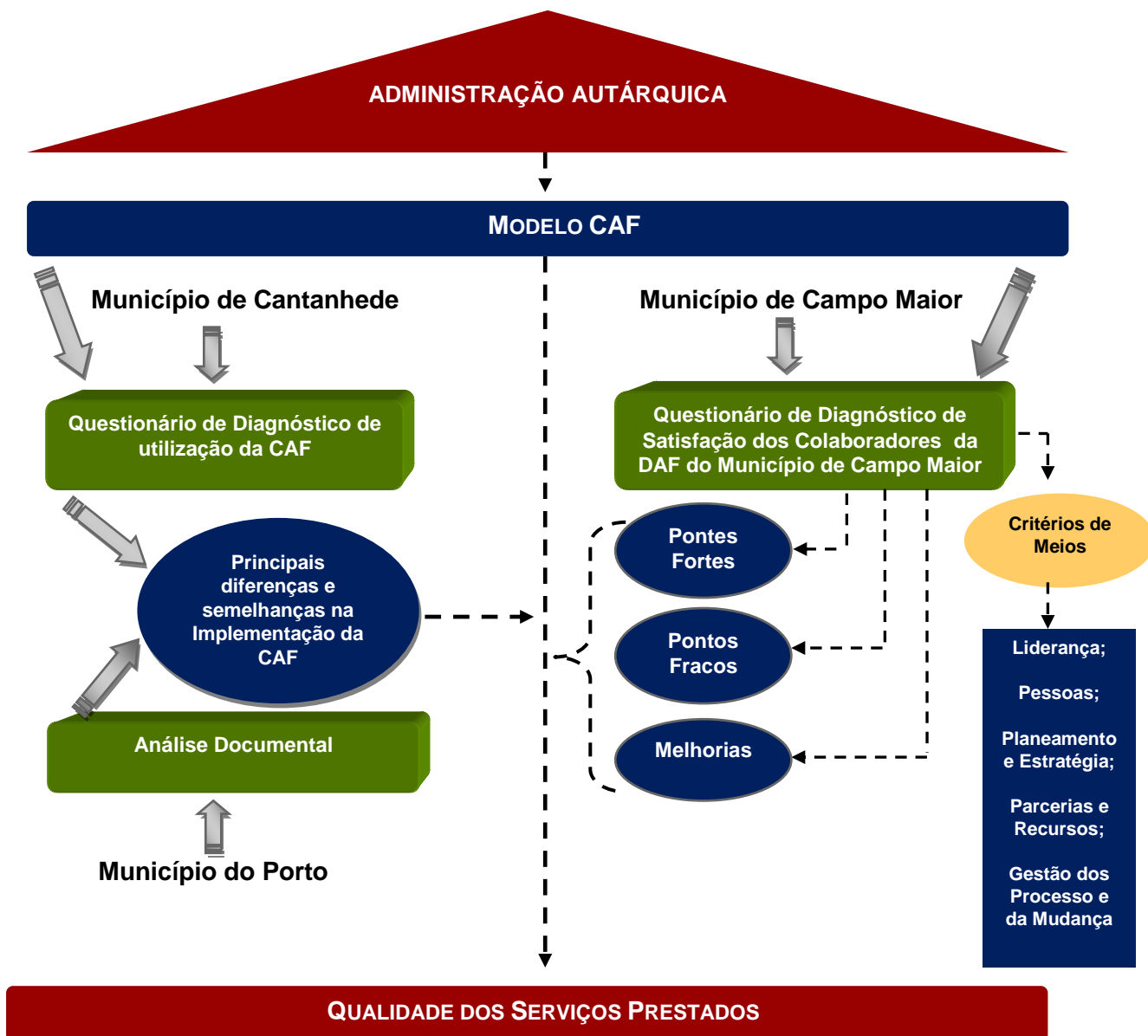


Figura 3.1: Modelo de Análise.
Fonte: Elaboração Própria.

No cerne deste estudo, está a busca em conhecer aspectos inerentes à adopção e implementação da CAF. Para o efeito, foi aplicado um inquérito por questionário ao

Município de Cantanhede, onde aborda aspectos, tais como: abrangência de aplicação da CAF, repetição da auto-avaliação, experiência prévia com outros instrumentos da qualidade, razões para aplicação da CAF, principais obstáculos/dificuldades inerentes ao processo, entre outros.

Por outro lado, é feita uma análise documental do processo de implementação da CAF no Município do Porto. É com base na comparação efectuada de estes dois municípios (Cantanhede e Porto), em termos de semelhanças e diferenças no processo de implementação da CAF, que este estudo vai inferir os motivos intrínsecos na adopção desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total na Administração Autárquica.

Por outro lado, seguindo o modelo de análise, procedeu-se à identificação dos pontos fortes, pontos fracos e áreas a melhorar na Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, com o fim de proporcionar sugestões de melhorias e, se possível, incentivar a disseminação da CAF neste Município. Para o efeito procedeu-se à aplicação, através de um inquérito por questionário, dos critérios de meios do modelo CAF, nomeadamente: da Liderança, da Gestão de Pessoas, do Planeamento e Estratégia, da Parceria e Recursos e da Gestão dos Processos e da Mudança. Optou-se por todos estes critérios, para se conseguir proporcionar um conjunto de sugestões de melhoria, o mais pormenorizado possível, para que o Município de Campo Maior reconheça a importância e os benefícios advindos na adopção desta ferramenta da Gestão da Qualidade Total.

3.2.5 ESCOLHA DA POPULAÇÃO ALVO

População alvo é definida por Hill e Hill (2005) como o “conjunto total de casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (p.41), ou ainda segundo Vilelas (2009) “a população é o conjunto de todos os indivíduos nos quais se desejam investigar algumas propriedades. Este conjunto tem uma ou mais características comuns, e encontram-se num espaço ou território conhecido” (p.245).

Neste estudo, sobre a utilização da ferramenta CAF nos Municípios Portugueses, consciente das limitações temporais e financeiras inerentes, verificou-se que o mesmo não consegue incidir sobre a totalidade da população, ou seja, sobre os 308 Municípios Portugueses. Por isso, foram definidas como população alvo, os responsáveis pela implementação da CAF no Município de Cantanhede, dado que, estes, à partida apresentarão um conhecimento aprofundado e holístico do processo de implementação da CAF. Relativamente ao Município de Campo Maior foi definida como população alvo, os colaboradores afectos à Divisão Administrativa e Financeira,

que exercem funções de atendimento ao público, uma vez que o seu desempenho terá como consequência directa e imediata a satisfação/insatisfação relativamente à qualidade dos serviços prestados. Nesta divisão, encontram-se 22 colaboradores de atendimento ao público durante as horas normais de expediente.

É com base nestas populações, que serão extraídas as respectivas amostras. O que se procura é construir uma amostra em que, se obtenha conclusões semelhantes às que chegaria se estudasse o total da população.

No fundo, optou-se por seguir o conselho de Hill e Hill (2005) “No caso de uma investigação académica feita como parte de uma licenciatura ou mestrado, é aconselhável, e muito mais simples, escolher um Universo pequeno para trabalhar” (p.44).

3.2.6 PROCESSO DE AMOSTRAGEM

Para Hill e Hill (2005) os métodos para seleccionar uma amostra podem ser classificados em métodos de amostragem causal (também designados por métodos probabilísticos) e métodos de amostragem não-causal (também designados de métodos não probabilísticos).

Os métodos probabilísticos têm a vantagem de demonstrar a representatividade da amostra, bem como estimar o grau de confiança com o qual as conclusões tiradas da amostra se aplicam ao universo. (Hill e Hill, 2005).

Por sua vez, os métodos de amostragem não probabilísticos de acordo com Vilelas (2009) são de carácter pragmático ou intuitivo, possibilitando um estudo mais rápido e com menores custos.

Aplicando o método de amostragem por conveniência, foram seleccionados o Município de Cantanhede e do Porto para integrar este estudo. Esta selecção resulta da pesquisa efectuada na base de dados denominada de “*Search CAF users*”, do Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA), onde foi seleccionado o país (Portugal) e o nível de governo (Administração Local), obtendo-se a listagem com o nome de Municípios que em Portugal implementaram a CAF. Por outro lado, teve-se em consideração o sucesso e notoriedade alcançada por ambos os Municípios com o processo de implementação da CAF.

O Município de Campo Maior foi também seleccionado para alvo deste estudo, através do método de amostragem por conveniência (método não probabilístico), uma vez que este Município se centra na área de residência, envolvendo por isso menos custos no âmbito da investigação.

Deste modo, de acordo com o referido anteriormente, a tabela 3.5 que se segue, sintetiza os elementos da amostra em estudo.

Tabela 3.5: Amostra em Estudo.

POPULAÇÃO ALVO	POPULAÇÃO	AMOSTRA
Responsáveis pela implementação da CAF no Município de Cantanhede	10	10
Colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior que exercem funções de atendimento	22	15

Fonte: Elaboração Própria.

3.3 TIPOLOGIA DE ESTUDO

Analisando o tipo de estudo em questão, de acordo com os objectivos que se propõe alcançar e considerando que “cada investigação possui um estudo próprio, peculiar e concreto” (Vilelas, 2009, p.101) é possível classificar esta investigação como um estudo essencialmente descritivo e exploratório, uma vez que, pretende-se descrever e explorar a importância que os Municípios, atribuem à qualidade dos serviços prestados através da adopção ou não da ferramenta CAF.

Para Vilelas (2009), quanto ao objectivo geral, os estudos podem ser exploratórios, descritivos e correlacionais.

Vilelas (2009) advoga que um estudo exploratório tem como objectivo “dar uma visão geral e aproximada dos objectos do estudo. Pode surgir quando aparece um novo fenómeno, que precisamente por ser novo, ainda não possui uma descrição sistemática” (p.119). Pelo que, a pesquisa exploratória tem como objectivo a descoberta. O mesmo autor define estudo descritivo como sendo aquele que “procura conhecer as características de determinada população/fenómeno, ou estabelecer relações entre as variáveis. É um tipo de estudo que descreve uma realidade, em que o investigador procura descrever e documentar os fenómenos que nela acontecem” (p.120). Por último, o autor contempla ainda, a possibilidade dos estudos correlacionais definindo-os como aqueles que “procuram determinar as relações entre as variáveis presentes num estudo. Não procuram estabelecer uma relação causa-efeito. O seu objectivo é quantificar através de provas estatísticas a relação entre duas ou mais variáveis” (p.122).

Quanto ao modo de abordagem os estudos podem ser classificados de estudos quantitativos e estudos qualitativos.

Segundo Vilelas (2009) as abordagens quantitativas:

“visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações. Por sua vez, a perspectiva qualitativa remete-se para um exame interpretativo não numérico das observações, com vista à descoberta das explicações subjacentes e aos modos de inter-relação” (p.103).

Assim atendendo aos objectivos que este estudo se propõe a alcançar, o mesmo integra-se na abordagem quantitativa, uma vez que, utilizar-se-á frequentemente “estimações numéricas e as inferências estatísticas obtidas a partir de uma amostra representativa de uma população real” (Vilelas, 2009, p.116) e na abordagem qualitativa, dado que, “visa uma melhor compreensão de um fenómeno natural” (Vilelas, 2009, p.116).

Segundo Minayo *in* Vilelas (2009) as relações entre as abordagens demonstram que:

- “- as duas metodologias não são incompatíveis, podendo ser integradas num mesmo projecto;
- uma pesquisa quantitativa é susceptível de levar o investigador à escolha de um problema particular a ser analisado em toda a sua complexidade, através de métodos e técnicas qualitativas, e vice-versa;
- a investigação qualitativa é a que melhor se coaduna com o reconhecimento das situações particulares, grupos específicos e universos simbólicos “ (p.118).

O tipo de estudo irá delinear conseqüentemente a metodologia utilizada na investigação.

3.4. METODOLOGIA UTILIZADA

Para Vilelas (2009) “...o método científico é um conjunto de práticas utilizadas e ratificadas pela comunidade científica como válidas para a exposição e confirmação de uma teoria” (p.44).

Face aos objectivos que se pretendem alcançar com este estudo é possível inferir que este tem por base o método comparativo, tendo em consideração que se pretende comparar o processo de implementação da CAF do Município de Cantanhede com o do Município do Porto e o método fenomenológico, dado que, parte-se do conhecimento da realidade do Município de Campo Maior com base nas experiências partilhadas pelos colaboradores, para proporcionar sugestões de melhoria.

O método comparativo segundo Vilelas (2009) “tem como objectivo estabelecer leis e correlações entre os vários fenómenos sociais, mediante a comparação que irá estabelecer as semelhanças e/ou as diferenças” (p.49).

O termo «comparação» é proveniente do latim *comparatio* e pretende, de acordo com o Dicionário da Língua Portuguesa da Academia de Ciências de Lisboa (2001), a acção de comparar, isto é, o exame simultâneo de dois ou mais objectos de pensamento com o intuito de se determinar as semelhanças, as diferenças e as relações que possam existir entre eles.

Mills *et al.*, (2006) encaram o método comparativo como um termo abrangente que engloba a análise qualitativa e quantitativa de diferentes factos de natureza social e o seu objectivo é procurar as suas semelhanças e diferenças. A procura das diferenças é aqui entendida, não com o objectivo de descobrir as diferenças que possam existir, mas mais no sentido de revelar aspectos únicos de uma entidade que de outra forma não seria possível obter.

Em síntese, poder-se-á dizer que o método comparativo é o procedimento de comparação sistemática dos vários fenómenos em estudo, visando descobrir aquilo que têm de comum, com o objectivo de se constituírem como princípios válidos comuns, ou realçar as eventuais diferenças.

O método fenomenológico “não parte do gizar de uma teoria, mas do mundo conhecido, do qual faz uma análise descritiva com base nas experiências partilhadas” (Vilelas, 2009, p.52).

Este método considera, então, que a única fonte de compreensão do verdadeiro significado do fenómeno só poderá ser conseguida através da exploração da experiência descritiva do indivíduo.

3.4.1 DADOS SECUNDÁRIOS

Uma vez definido e explícito o que se pretendia com este estudo, foi efectuada uma pesquisa e uma recolha de trabalhos científicos sobre a utilização da CAF na Administração Pública, através de uma revisão bibliográfica (também designado por Vilelas (2009) de marco teórico ou marco referencial) a fim de obter a informação necessária para perceber o contexto da investigação e alargar os conhecimentos necessários para delimitar o problema e seleccionar a metodologia mais adequada.

Segundo Vilelas (2009) o marco teórico “é um processo que consiste em inventariar e fazer uma análise crítica do conjunto de publicações pertinentes acerca do objecto em estudo”(p.257). Para Hill e Hill (2005) o marco teórico é essencial para a credibilidade

do processo de investigação e para compilar fontes e recursos que providenciem uma base para um trabalho futuro.

A pesquisa bibliográfica baseou-se nomeadamente, através da consulta de livros, artigos científicos, consulta de sítios específicos sobre a CAF na *Internet*, revistas da especialidade (TMQ Qualidade), dissertações de mestrado e teses de doutoramento.

Toda esta pesquisa revelou ser de extrema importância para a compreensão de todo o processo de investigação.

3.4.2 DADOS PRIMÁRIOS

Os dados primários são aqueles que o investigador obtém directamente da realidade, recolhendo-os com os seus próprios instrumentos (Vilelas, 2009). Neste estudo a recolha dos dados primários foi obtida através da aplicação de dois inquéritos por questionário à população alvo.

Sendo os dados primários aqueles que surgem em contacto com a realidade, Vilelas (2009) destaca como principais técnicas de recolha de dados primários, a observação, a entrevista e o questionário.

Atendendo aos objectivos do estudo e ponderadas as vantagens e desvantagens das técnicas de recolha de dados, julgou-se oportuno utilizar neste estudo os questionários, pelas razões que se referirão, no ponto 3.4.3.1 os questionários.

3.4.3 SELECÇÃO DO INSTRUMENTO DE OBSERVAÇÃO E SUAS LIMITAÇÕES

Como técnica de investigação de recolha de dados, optou-se pelo inquérito por questionário, uma vez que, tendo em consideração os objectivos do estudo, é o instrumento que permite obter de forma sistemática e ordenada, um conjunto de dados acerca da população que se pretende estudar.

No entanto, o inquérito por questionário, como qualquer outro instrumento de recolha de dados, apresenta limitações, ou seja, desvantagens. Para além da taxa de respostas poder ser insuficiente, ou conter respostas inválidas, uma das principais limitações reside no facto de os inquiridos darem muitas vezes respostas socialmente aceites “em que o respondente pode consultar outras pessoas, e estas influenciarem as suas opiniões, com o que se perde a espontaneidade e individualidade imprescindíveis nos questionários” (Vilelas, 2009, p.296). Os inquéritos por questionário a aplicar visam apurar factos, opiniões, atitudes e motivações referentes à temática da qualidade, de colaboradores que exercem funções na Administração Local, pelo que poderá levar a respostas subjectivas.

Outra limitação deste instrumento de observação prende-se com o nível de linguagem utilizada. O domínio dos conceitos de quem elabora o inquérito por questionário, pode não coincidir com os dos inquiridos. Por outro lado, as questões podem não se apresentar claras para todos os inquiridos. As diferenças de significados potencia posteriormente variabilidade de interpretações das questões, uma vez que, “as confusões ou mal entendidos podem multiplicar-se, pois não existe a possibilidade de tirar dúvidas específicas ou orientar uma resposta”(Vilelas, 2009, p.296).

3.4.3.1 Os QUESTIONÁRIOS

Apesar das limitações do inquérito por questionário, foi este o instrumento que reuniu as condições necessárias para se proceder à recolha dos dados pretendidos.

Uma vez definido o instrumento que iria ser utilizado, bem como a população alvo, foi solicitado a respectiva autorização por escrito aos Municípios alvo de estudo, explicitando os objectivos que se pretendiam com o mesmo. No Apêndice A encontra-se os ofícios enviados aos Municípios. Uma vez recebida a autorização, procedeu-se ao desenvolvimento do questionário adaptando, tanto quanto possível à realidade dos Municípios.

Segundo Fortin (2000) o questionário:

“É um instrumento menos dispendioso do que a entrevista e requer menos habilidades da parte de quem o aplica. O questionário pode ser utilizado simultaneamente junto de um grande número de sujeitos repartidos por uma vasta região. Além disso, as pessoas podem sentir-se mais seguras relativamente ao anonimato das respostas e, por esse facto, exprimir mais livremente as opiniões que consideram mais pessoais” (p.49).

Aparentemente “é fácil elaborar um questionário mas não é fácil elaborar um **bom** questionário”. (Hill e Hill, 2005, p.83).

Segundo Vilares e Coelho (2005) “a construção de um questionário é uma tarefa especializada que envolve diferentes níveis de complexidade” (p.77), sendo indiscutível que a “qualidade de um questionário é um elemento determinante do sucesso de um inquérito” (Lambin, 2000, p.148).

Na elaboração dos questionários considerou-se diversas advertências ao nível do conteúdo e da forma, com o intuito de os tornar rigorosos, úteis, completos e de fácil compreensão para que os respondentes transmitam verdadeiramente a sua opinião relativamente às questões.

Uma outra preocupação presente na construção dos questionários prendeu-se com a linguagem utilizada, decorrente da tradução de algumas questões do modelo CAF, por

forma a evitar a variabilidade de interpretações. No entanto, tal como advoga Hill e Hill (2005) “nem sempre é possível evitar o uso de termos técnicos mas, sempre que o seja, devem escrever-se perguntas curtas, usar palavras simples e usar sintaxe simples” (p.96).

Para Hill e Hill (2005) é ainda de extrema importância o “layout” do questionário, isto porque “um «layout» claro e atraente aumenta a probabilidade de obter a cooperação dos respondentes” (p.163). Este foi outro aspecto a ter em consideração na elaboração dos questionários, sendo cada um adequado à população que se destina, dado que, “um questionário que tenha uma aparência esteticamente atraente, aumenta a probabilidade de que o potencial respondente «compre» o questionário e o preencha.” (Hill e Hill, 2005, p.165).

Outro aspecto que se teve em consideração, refere-se às secções dos questionários, em que ambos foram divididos em partes, uma vez que Malhotra (2001) advoga que “é boa prática dividir um questionário em várias partes” (p.88). Por outro lado, atendendo ao comprimento do questionário a aplicar ao Município de Campo Maior revelou-se útil agrupar as questões por secções, dado que, segundo Hill e Hill (2005) “se o questionário for comprido e lidar com vários temas diferentes, pode ser útil agrupar as perguntas por secções” (p.87).

Relativamente ao tamanho dos questionários, optou-se por seguir o conselho de Hill e Hill (2005):

“É importante não reduzir o comprimento do questionário utilizando um tamanho de caracteres muito pequeno. Este é um «truque» lamentavelmente vulgar mas não é conveniente fazê-lo. As pessoas que recebem um questionário que parece curto (porque foi impresso em letra muito pequena) entendem muito bem que é um truque e que o seu preenchimento irá levar mais tempo do que parece. Muitas delas vão, provavelmente, sentir-se enganadas e a possibilidade de cooperação ficará muito reduzida” (p.163).

Com efeito, tendo em consideração o que foi referido anteriormente, o questionário a aplicar ao Município de Cantanhede, intitulado de questionário de diagnóstico da utilização da CAF, ilustrado no Apêndice B, é composto por 26 questões e foi dividido em 4 secções para avaliar no Município:

- 1. Processo de decisão de implementação da CAF**, onde se inserem quatro questões que procuram captar as razões que envolveram a decisão de aplicar a CAF e identificar os responsáveis;
- 2. Processo de auto-avaliação** contempla dez questões relacionadas com a forma como processo de implementação da CAF decorreu na organização, incluindo os seus benefícios e obstáculos;

3. **Melhoria contínua**, onde se procura identificar, através de quatro questões, as iniciativas de melhoria subsequentes à implementação da CAF;
4. **Caracterização do respondente** que contempla oito questões, pessoais e profissionais.

Com o intuito de facilitar a resposta às questões e conseqüentemente a sua análise, no questionário predominam as questões fechadas. Isto significa que, de acordo com Vilelas (2009), “o respondente tem de escolher entre um número limitado de respostas possíveis” (p.292). Neste caso julgou-se oportuno introduzir questões dicotómicas (respostas do tipo Sim/Não), e particularmente questões de escolha múltipla (várias respostas para um determinado item), dado que pretendia-se obter informações específicas do processo de implementação da CAF no Município em questão. Neste questionário introduziu-se ainda questões de escala, na medida em que de acordo com Hill e Hill (2005) “escala consiste num conjunto de categorias de resposta qualitativamente diferentes e mutuamente exclusivas” (p.196).

Constitui exemplo de uma questão fechada, retirada do questionário de diagnóstico da utilização da CAF, aplicado à Câmara Municipal de Cantanhede, a seguinte: “Indique a versão da CAF utilizada:”

Nas questões fechadas, tal como foi referido anteriormente, foram utilizadas questões dicotómicas, de escolha múltipla e escala. A título de exemplo:

- Dicotómica – Identificação do sexo;
- Múltipla – Solicitação de informação referente às razões que conduziram à implementação da CAF, para qual são fornecidas dez opções;

Por outro lado, com o intuito de obter informação mais “rica” e pormenorizada para a investigação, foram colocadas no questionário questões abertas, que de acordo com Hill e Hill (2005) “requerem uma resposta construída e escrita pelo respondente, ou seja, a pessoa responde com as suas próprias palavras” (p.83). Constitui exemplo de uma questão aberta retirada do questionário de diagnóstico da utilização da CAF, a seguinte: “Refira algumas sugestões para outros Municípios que pretendem implementar a CAF”.

As questões que compõem o questionário foram elaboradas tendo por base o questionário utilizado no estudo referido no capítulo 2 sobre a utilização da CAF (EIPA, 2005) “*CAF Questionnaire for Administrations*”; e o questionário referente ao primeiro estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal, promovido pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

O questionário a aplicar ao Município de Campo Maior, intitulado de questionário de diagnóstico e satisfação para os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira

do Município de Campo Maior, ilustrado Apêndice C é composto por 40 questões e foi dividido em 16 secções com o intuito de avaliar:

1. **Qualidade na Administração Pública**, onde se inserem duas questões que pretendem captar o nível de conhecimentos dos respondentes referente ao conceito de qualidade;
2. **Liderança (subcritério 1.1)** que contempla seis questões onde se procura identificar o que a liderança do Município de Campo Maior faz para dar uma orientação ao Município desenvolvendo a visão, missão e valores;
3. **Liderança (subcritério 1.3)** onde se insere uma questão relacionada com o que a liderança faz para motivar e apoiar os colaboradores ao serviço do Município;
4. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.1)** que contém uma questão relacionada com a forma como o Município obtém informação das necessidades presentes e futuras das partes interessadas;
5. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.2)** onde se procura identificar, através de uma questão, como é desenvolvido e actualizado o planeamento e estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas;
6. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.3)** que procura identificar, com uma questão, o que o Município faz para implementar o planeamento e estratégia;
7. **Planeamento e Estratégia (subcritério 2.4)** onde contempla quatro questões relacionadas com a modernização e inovação;
8. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.1)** onde se pretende evidenciar o que o Município faz para gerir e melhorar os recursos humanos de acordo com o planeamento e estratégia;
9. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.2)** que contém quatro questões para averiguar o que o Município faz para desenvolver e usar as competências das pessoas de acordo com os objectivos pessoais e organizacionais;
10. **Gestão de Pessoas (subcritério 3.3)** que contempla cinco questões relacionadas com a forma como o Município envolve os colaboradores através do diálogo e da comunicação;
11. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.2)** em que se procura verificar mediante uma questão, a forma como o Município desenvolve e implementa parcerias com os cidadãos;
12. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.5)** composta por uma questão, onde se pretende verificar como os recursos tecnológicos são geridos pelo Município;
13. **Parcerias e Recursos (subcritério 4.6)** em que se pretende identificar, através de uma questão, como o Município gere os recursos materiais;

14. **Processos (subcritério 5.2)** onde contempla uma questão relacionada com a satisfação do fornecimento de serviços orientados para os cidadãos;
15. **Sugestões** onde se procura identificar medidas/iniciativas a implementar pelo Município para melhorar a qualidade dos serviços prestados;
16. **Caracterização do respondente** que contempla sete questões pessoais e profissionais.

Neste questionário, além de serem utilizadas questões abertas, predominam essencialmente questões do tipo fechadas. Neste caso, à semelhança do questionário anterior, julgou-se oportuno introduzir questões dicotómicas (do tipo Sim/Não), múltiplas (várias respostas para determinado item) e de escala (utilização de uma escala que assinale várias opções que podem expressar a opinião do respondente). Atendendo à natureza das variáveis e o modo como são medidas, resultam diferentes escalas de medida. Assim, neste questionário foi aplicada a escala nominal (por exemplo: Não/Sim), bem como a escala de tipo Likert (1- discordo completamente/ 2- discordo/ 3- concordo/ 4- concordo completamente), por serem as mais adequadas ao estudo.

Constitui exemplo de uma questão aberta retirada do questionário aplicado à Câmara Municipal de Campo Maior: “Na sua opinião que medidas poderia o Município implementar na secção onde está inserido (a), para melhorar a qualidade dos serviços prestados?”

No âmbito das questões fechadas, constitui exemplo, a seguinte questão retirada do questionário aplicado à Câmara Municipal de Campo Maior: “Indique, o grau de satisfação, quanto às condições de acesso à secção onde está inserido (a), referente a:”

Considerando o tipo de questões fechadas introduzidas no questionário, constitui exemplo:

- Dicotómica – Identificação do sexo;
- Múltipla – Solicitação de opinião sobre o que considera ser a missão do Município, para a qual são fornecidas quatro opções de resposta;
- Escala – Solicitação ao respondente sobre o grau de satisfação relativamente às condições de acesso à sua secção. Neste caso, sendo solicitado o grau de satisfação a escala vai de 1 – Muito Insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3- Satisfeito, 4 – Muito Satisfeito, tendo ainda sido incluído à direita e em separado uma classe de indiferença/indecisão (0 – Não sei/não respondo), porque segundo Hill e Hill (2005) “é assim muito importante evitar incluir a resposta «Não sei» **no meio de uma escala** de quantidade, frequência ou avaliação” (p131).

Neste questionário julgou-se oportuno incluir a resposta “Não sei/não respondo” em algumas questões porque as questões exigem um conhecimento específico do

respondente sobre o tema da pergunta, o que poderá não acontecer se o respondente estiver a exercer funções à relativamente pouco tempo no Município.

As questões que compõem este questionário têm por base o modelo internacional de medição da qualidade e satisfação, nomeadamente o modelo CAF que é sugerido pela Direcção Geral da Administração e Emprego Público, no seu sítio www.dgap.gov.pt.

Apesar deste questionário ser muito extenso, correndo o risco de aumentar a probabilidade de não respostas por parte do respondente, considerou-se serem de fácil leitura, com um *layout* agradável e que demorariam entre 15 a 20 minutos a serem respondidos.

3.4.3.2 MATRIZ DOS QUESTIONÁRIOS

Atendendo ao modelo de análise e aos objectivos que estão no cerne deste estudo, foi possível a criação de uma matriz para cada questionário, que se apresentam seguidamente nas tabelas 3.6 e 3.7.

Tabela 3.6: Matriz do Questionário de Diagnóstico da Utilização da CAF.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	FONTE BIBLIOGRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Processo de Decisão de Implementação da CAF	Adopção do modelo CAF	EIPA (2005): CAF Questionnaire for Administrations; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> • Como foi decidido implementar a CAF no Município? • Quais as razões que conduziram à aplicação da CAF? • Quais as razões que conduziram à escolha do modelo CAF, em vez de outro instrumento da Gestão da Qualidade Total? • Na primeira aplicação da CAF, o Município tinha alguma experiência com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total? 	<p>Pretende-se conhecer os impulsionadores da adopção do modelo CAF, de modo a aferir se a decisão partiu do nível mais baixo, ou seja, dos colaboradores.</p> <p>Pretende-se averiguar se o Município adoptou o modelo CAF para adquirir notoriedade perante os <i>stakeholders</i> ou para melhorar a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>Pretende-se conhecer se a escolha do modelo CAF se enquadra nas vantagens oferecidas pelo modelo.</p> <p>Pretende-se verificar se o Município detém experiência com instrumentos da Gestão da Qualidade Total, de modo a averiguar se a familiarização com outros instrumentos da qualidade influenciaram o processo de implementação da CAF.</p>
Processo de Auto-Avaliação	Equipas de Auto-Avaliação		<ul style="list-style-type: none"> • Quem foi responsável pelo processo de auto-avaliação? • Quantas equipas de auto-avaliação foram criadas? • Indique o número de pessoas, em termos médios, que constituíram a(s) equipa(s) de auto-avaliação. • Qual o grupo profissional dominante na(s) equipa(s) de auto-avaliação? 	<p>Pretende-se conhecer de que forma os colaboradores estão envolvidos com a organização, nomeadamente através da sua integração nas equipas de auto-avaliação.</p> <p>Pretende-se caracterizar a(s) equipa(s) de auto-avaliação, relativamente à sua composição e dimensão.</p> <p>Pretende-se averiguar se o conteúdo funcional inerente ao grupo profissional influencia a duração do processo de auto-avaliação.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	FONTE BIBLIOGRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Processo de Auto-Avaliação	Abrangência de Aplicação da CAF	EIPA (2005): CAF Questionnaire for Administrations; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> Indique a versão da CAF utilizada. Qual o âmbito em que a CAF foi aplicada? Indique, em termos médios, quantos dias demorou o processo de auto-avaliação. 	<p>Pretende-se conhecer a versão da CAF utilizada.</p> <p>Pretende-se verificar se a CAF foi aplicada transversalmente em toda a organização, de modo a aferir se a sua abrangência influenciou de forma positiva ou negativa o processo de auto-avaliação.</p> <p>Pretende-se conhecer a duração do processo de auto-avaliação.</p>
	Apoio		<ul style="list-style-type: none"> O Município beneficiou de apoio técnico externo para aplicação da CAF? 	<p>Pretende-se conhecer se a organização beneficiou de apoio externo.</p>
	Obstáculos/Benefícios		<ul style="list-style-type: none"> Detectaram-se obstáculos no decorrer da auto-avaliação com a CAF? Quais foram os principais benefícios obtidos com o processo de auto-avaliação? 	<p>Pretende-se averiguar se os obstáculos detectados no decurso do processo de auto-avaliação, se encontram relacionados com o próprio modelo da CAF ou com as características da organização.</p> <p>Pretende-se verificar se a implementação da CAF no Município se assumiu como uma mais-valia pessoal (desenvolvimento de competências) e organizacional.</p>
Melhoria Contínua	Acções de Melhoria		<ul style="list-style-type: none"> Quais foram, as três principais, acções de melhoria detectadas para o Município com base na CAF? Quais foram as principais razões da não implementação de acções de melhoria ou outras iniciativas identificadas na questão anterior? 	<p>Pretende-se conhecer as acções de melhoria detectadas e implementadas no Município, bem como eventuais razões para a não implementação das mesmas, de modo a aferir o grau de eficácia e utilidade do modelo CAF.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	FONTE BIBLIOGRÁFICA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Melhoria Contínua	Nova aplicação da CAF	EIPA (2005): <i>CAF Questionnaire for Administrations</i> ; DGAEP (2006): 1.º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal.	<ul style="list-style-type: none"> O Município voltou a aplicar a CAF? Quanto tempo depois? 	Pretende-se apurar se realmente a gestão da qualidade se tornou numa realidade concreta no Município através de uma avaliação sistemática que possibilite uma introdução de melhorias constantes.
Sugestões			<ul style="list-style-type: none"> Refira algumas sugestões para outros Municípios que pretendem implementar a CAF 	Pretende-se obter conselhos para outros Municípios que pretendem aplicar a CAF, numa lógica de <i>bench learning</i> .
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal		<ul style="list-style-type: none"> Género Idade Habilitações literárias 	Pretende-se caracterizar os respondentes relativamente ao género, idade, categoria profissional, tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público, de modo a verificar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.
	Caracterização Profissional		<ul style="list-style-type: none"> Categoria profissional Tempo de exercício profissional na categoria Antiguidade na função pública Modalidade de relação jurídica de emprego público 	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela N.º 3.7: Matriz do Questionário de Diagnóstico e Satisfação para os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Qualidade	Conceito	<ul style="list-style-type: none"> • Das seguintes definições de qualidade, qual escolheria? • Numa só frase defina o que é para si Qualidade. 	<p>Pretende-se conhecer se os colaboradores estão familiarizados com o conceito de qualidade, de modo a verificar se o nível de conhecimento sobre o conceito influencia a opinião dos respondentes às diversas questões.</p>
Liderança	Missão /Visão/Valores (Subcritério 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera conhecer a Missão do Município? • Como teve conhecimento dessa missão? • Qual pensa ser a Missão do Município? • Considera conhecer a visão do Município? • Para si a visão do Município é: • Como teve conhecimento dessa visão? • Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município? • Considera conhecer os valores do Município? • Para si os valores definidos pelo Município são: • Como teve conhecimento desses valores? • Considera que contribuiu para a definição desses Valores? 	<p>Pretende-se investigar qual o conhecimento dos colaboradores quanto à missão, visão e valores do Município, de modo a aferir a eficácia do que é feito pela Liderança no âmbito do desenvolvimento e comunicação.</p>
	Liderança como modelo (Subcritério 1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique a sua opinião sobre a Liderança da DAF, Chefe da Divisão, relativamente às suas acções: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lidera através do exemplo ❖ Demonstra empenho no processo de mudança ❖ Aceita críticas construtivas ❖ Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos ❖ Partilha informação relevante com as pessoas ❖ Delega competências e responsabilidades ❖ Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas ❖ Encoraja a confiança mútua e o respeito ❖ Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança ❖ Promove acções de formação ❖ Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas ❖ Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações em causa 	<p>Pretende-se verificar qual a avaliação que os colaboradores fazem da liderança do Município, de modo a aferir o que esta faz para motivar e apoiar os seus colaboradores.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Planeamento e Estratégia	Necessidades Presentes e Futuras das Partes Interessadas (Subcritério 2.1)	<ul style="list-style-type: none"> Nos últimos 2 anos, respondeu a algum inquérito, onde podesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município? Essa necessidade/expectativa chegou a ser satisfeita? 	Pretende-se conhecer se o Município obtém informação referente às necessidades e expectativas presentes e futuras dos colaboradores.
	Desenvolver, Rever e Actualizar (Subcritério 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município? Indique de que forma: 	Pretende-se verificar o que o Município faz para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia.
	Avaliar Estratégias (Subcritério 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> Considera conhecer o Plano de Actividades para o Município? Como teve conhecimento? 	Pretende-se averiguar de que forma os colaboradores estão envolvidos com a organização, nomeadamente, através do que o Município faz para implementar o planeamento e estratégia.
	Modernização e Inovação (Subcritério 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas? Indique de que forma? Alguma vez fez alterações, no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios? Indique de que forma? No âmbito da modernização e inovação, já alguma vez sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutro Município? Essa boa prática chegou a ser implementada? 	Pretende-se conhecer se o Município desenvolve uma cultura aberta à inovação através do <i>bench learning</i> .
Gestão de Pessoas	Planear, Gerir e Melhorar os Recursos Humanos (Subcritério 3.1)	<ul style="list-style-type: none"> Indique o grau de satisfação relativamente às condições de trabalho no Município referente a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ambiente de Trabalho ❖ Horário de trabalho ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde ❖ Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais ❖ Igualdade de oportunidades nos processos de promoção ❖ Igualdade de tratamento no Município 	Pretende-se conhecer o grau de satisfação dos colaboradores relativamente às condições de trabalho, de modo a aferir o que o Município faz para gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Gestão de Pessoas	Competências das pessoas em articulação com os objectivos pessoais e organizacionais (Subcritério 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Considera conhecer o plano de formação profissional do Município? • Como teve esse conhecimento? • O Município disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos? • Indique o tipo de acções de formação em que participou nos últimos 2 anos. • Quando iniciou funções no Município beneficiou de: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Manual de Acolhimento ❖ Formação Profissional ❖ Tutoria ❖ Nenhuma • No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, indique as que beneficiou: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Mobilidade Interna Intercategorias ❖ Mobilidade Interna Intercarreiras ❖ Mobilidade Externa ❖ Nenhuma 	<p>Pretende-se conhecer o que é feito pelo Município para desenvolver as competências dos colaboradores mediante a disponibilização de acções de formação baseadas nas necessidades pessoais e organizacionais.</p> <p>Pretende-se verificar o que é feito pelo Município no acompanhamento de novos colaboradores, bem como no desenvolvimento das suas carreiras, a fim de se perceber como são desenvolvidas e usadas as competências dos colaboradores.</p>
	Diálogo e Delegação de Responsabilidades (Subcritério 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Existem mecanismos de consulta e diálogo no Município onde possa expressar a sua opinião? • Indique qual o mecanismo que já utilizou. • Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais? • O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas? • Já alguma vez, teve oportunidade de avaliar o superior hierárquico? • Indique de que forma: • Indique, quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem no Município: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura de diálogo e de comunicação aberta ❖ Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos ❖ Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria ❖ Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence 	<p>Pretende-se averiguar o que é feito pelo Município, no que se refere ao envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	QUESTÕES	OBJECTIVOS
Parcerias e Recursos	Desenvolver e implementar parcerias (Subcritério 4.2)	<ul style="list-style-type: none"> Existem mecanismos de consulta aos cidadãos na secção onde está inserido(a)? Indique qual o mecanismo que dispõe: 	Pretende-se verificar o que o Município faz para desenvolver e utilizar os mecanismos de auscultação aos cidadãos.
	Recursos Tecnológicos (Subcritério 4.5)	<ul style="list-style-type: none"> Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas? 	Pretende-se verificar o que o Município faz para gerir os recursos tecnológicos.
	Recursos Materiais (Subcritério 4.6)	<ul style="list-style-type: none"> Indique, o grau de satisfação, quanto às condições de acesso à secção onde está inserido (a), referente a: <ul style="list-style-type: none"> Localização do serviço: proximidade de transportes públicos; Facilidade de estacionamento de automóvel; Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebé (rampas de acesso, elevadores) 	Pretende-se averiguar o que é feito pelo Município no âmbito da gestão dos recursos materiais, nomeadamente ao nível de acessos ao edifício.
Processos	Desenvolver e fornecer produtos e serviços (Subcritério 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> Indique, o grau de satisfação, relativamente aos serviços disponibilizados, pela secção onde está inserido(a), aos cidadãos: <ul style="list-style-type: none"> Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento); Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico; Informações disponíveis <i>on-line</i>; Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>; Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>. 	Pretende-se verificar o que o Município faz para promover mecanismos de acessibilidade na organização.
Sugestões		<ul style="list-style-type: none"> Na sua opinião que medidas poderia o Município implementar na secção onde está inserido (a), para melhorar a qualidade dos serviços prestados? 	Pretende-se obter sugestões dos colaboradores, e se exequíveis evidenciá-las no estudo.
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> Género Idade Habilitações literárias 	Pretende-se caracterizar os respondentes relativamente ao género, idade, categoria profissional, tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público, de modo a verificar se estas características influenciam a opinião dos respondentes às diversas questões.
	Caracterização Profissional	<ul style="list-style-type: none"> Categoria profissional Tempo de exercício profissional na categoria Antiguidade na função pública Modalidade de relação jurídica de emprego público 	

3.5 PRÉ-TESTE

Terminada a primeira redacção dos questionários, e antes de serem aplicados definitivamente à população em estudo, seguiu-se uma prova preliminar designada de pré-teste.

Segundo Gil (1999), o pré-teste tem como finalidade evidenciar possíveis falhas na redacção do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redacção, inutilidade das questões, exaustão e constrangimentos ao inquirido.

Essencialmente pretende-se verificar se todas as questões são compreendidas pelos respondentes do mesmo modo, se não há respostas inúteis e inadequadas à informação pretendida.

Relativamente ao questionário de diagnóstico da utilização da CAF considerou-se que, por se basear em questionários, testados em diversas organizações públicas, a ocorrência de anomalias e imprecisões já estaria acutelada. Por isso, este questionário foi submetido simplesmente à apreciação crítica de uma especialista, a fim de testar a compreensão das questões fruto da tradução. O questionário foi aplicado durante o mês de Abril ao Município de Cantanhede através do envio dos questionários por correio.

O questionário de diagnóstico e satisfação dos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, foi sujeito a um pré-teste que decorreu de 21 a 25 de Março. Foi aplicado a 5 colaboradores, ou seja, a 25% da população alvo.

Após a sua aplicação, foram detectadas algumas pequenas falhas, que incidiram sobre o texto de algumas questões, designadamente:

Tabela 3.8 – Pré-Teste.

Secção	Questão	Antes do Pré-Teste	Depois do Pré-Teste
Liderança (Subcritério 1.3)	1	Indique a sua opinião sobre a liderança do Município, dirigentes, relativamente às suas acções:	Indique a sua opinião sobre a liderança da Divisão Administrativa e Financeira (Chefe de Divisão), relativamente às suas acções:
Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.1)	1	Nos últimos dois anos respondeu a um inquérito, onde pode expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município?	Nos últimos 2 anos respondeu algum inquérito, onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município?
Planeamento e Estratégia (Subcritério 2.4)	1	Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas?	Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas?

Fonte: Elaboração Própria.

Após ter sido aplicado o pré-teste e de se efectuar os devidos ajustes, a versão final do questionário ficou concluída, sendo aplicado, durante o mês de Abril, aos colaboradores que exercem funções na Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior através do seu correio electrónico.

Terminada a fase de aplicação dos questionários, os dados obtidos foram inseridos na aplicação informática para tratamento estatístico (*Satistical Package for Social Sciences* – SPSS), sendo apresentado a análise dos resultados no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 4- RESULTADOS

4.1 MUNICÍPIO DE CANTANHEDE

4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste ponto apresentam-se os dados que caracterizam a amostra da pesquisa, que compreende 10 respondentes correspondentes ao total da população em estudo neste município.

- **GÉNERO**

Relativamente ao género dos respondentes verifica-se a existência de uma pequena assimetria, denotando-se um ligeiro predomínio do sexo masculino (n=6) face ao sexo feminino (n=4). A tabela 4.1, que se segue, refere-se à distribuição dos 10 respondentes relativamente ao género.

Tabela 4.1: Género dos Respondentes do Município de Cantanhede.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	6	60,0	60,0	60,0
Feminino	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

- **IDADE**

A distribuição dos respondentes por intervalos de idades revela, através do gráfico 4.1, que 50% da amostra concentra-se entre os 35 e 49 anos, seguindo-se a faixa etária entre os 25 e 34 anos (30%) e depois a dos 50 a 64 anos (20%).

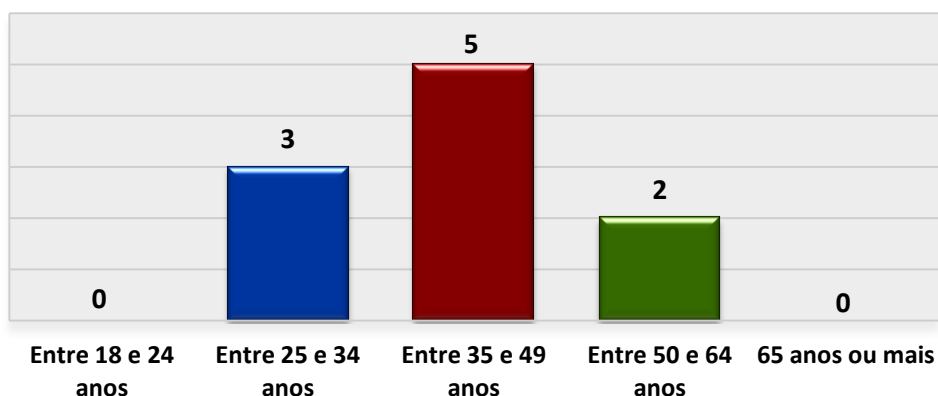


Gráfico 4.1: Frequências absolutas por escalão de idades do Município de Cantanhede.
Fonte: Elaboração Própria.

Analisando estatisticamente as idades dos respondentes a tabela 4.2 revela que a média de idades é de 41,8 anos, sendo a idade mínima de 31 e a idade máxima de 57 anos.

Tabela 4.2: Estatística descritiva do factor idade do Município de Cantanhede.

Statistics		
Idade		
N	Valid	10
	Missing	0
Mean		41,80
Median		42,00
Minimum		31
Maximum		57

Fonte: Elaboração Própria.

Face aos resultados obtidos referentes à faixa etária dos respondentes, pode deduzir-se que a média obtida é consideravelmente elevada, demonstrando que a equipa responsável pela implementação da CAF não é constituída por colaboradores extremamente jovens. Tal facto, não sucede dado que à partida os jovens não possuirão um conhecimento holístico da organização, necessário para a aplicação da CAF.

- **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS**

No que se refere ao nível de instrução, de acordo com o gráfico 4.2, 80% dos respondentes afirma possuir licenciatura e apenas 10% refere que possui o 12.º ano de escolaridade. Este resultado revela que a equipa constituída para aplicação da CAF no Município de Cantanhede é constituída por colaboradores com o nível de habilitações superior, facto este que pode ser explicado com o nível de conhecimentos necessário para proceder à ministração dos instrumentos necessários para a aplicação da CAF.

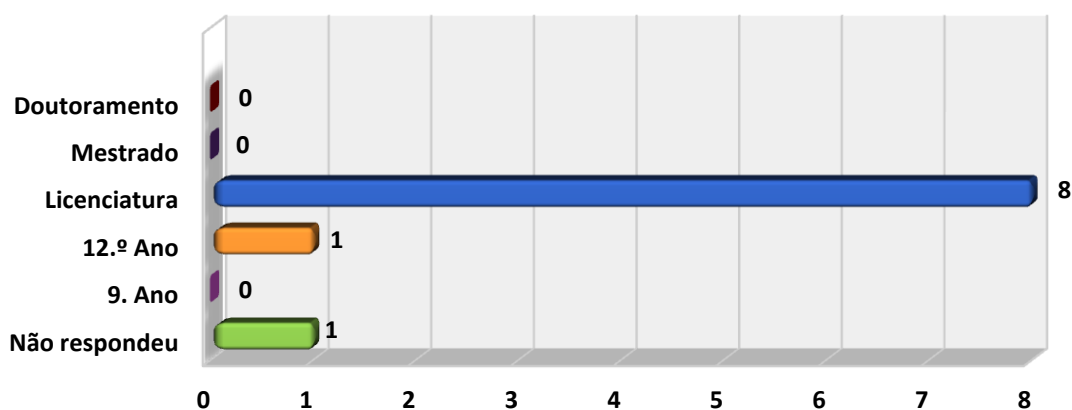


Gráfico 4.2: Frequências absolutas do item “habilitações literárias” do Município de Cantanhede.

Fonte: Elaboração Própria.

- **CATEGORIA PROFISSIONAL**

Relativamente à categoria profissional, de acordo com o gráfico 4.3, 90% dos respondentes afirma pertencer à carreira/categoria de “Técnico Superior” e apenas 10% dos respondentes refere pertencer à categoria de “Encarregado Operacional”. Com estes resultados constata-se que a equipa que implementou a CAF no Município de Cantanhede não é constituída por qualquer colaborador, mas sim por colaboradores que de acordo com o seu conteúdo funcional previsto na Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro, desempenham funções consultivas, de estudo, planeamento, programação, avaliação e aplicação de métodos e processos, que fundamentam e preparam a decisão. Essas funções são necessárias e imprescindíveis para aplicação da CAF.

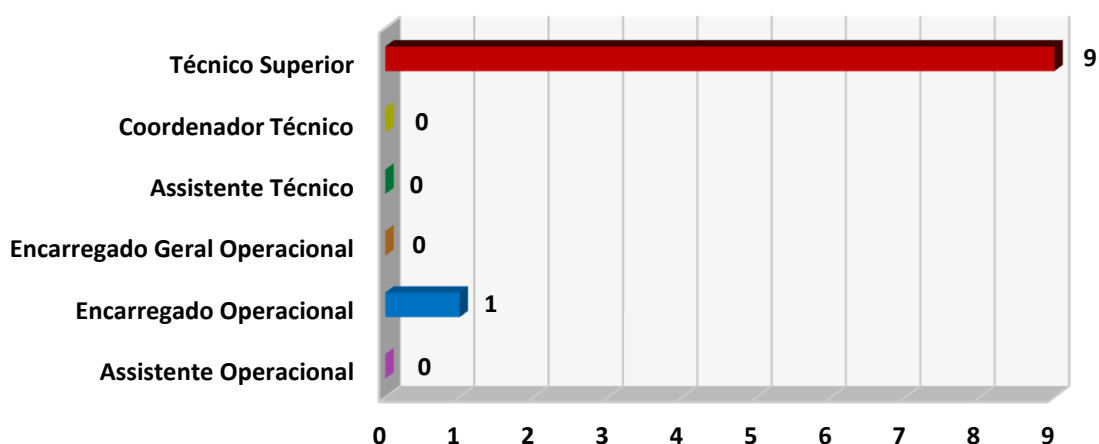


Gráfico 4.3: Frequências absolutas do item “categoria profissional” do Município de Cantanhede.

Fonte: Elaboração Própria.

- **TEMPO DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL NA CATEGORIA**

No que se refere ao tempo de exercício profissional na categoria, o gráfico 4.4 permite verificar que 40% dos respondentes centra-se na classe entre 5 e 10 anos, 40% concentra-se na classe de 21 a 25 anos, 10% centra-se na classe de 11 a 15 anos, e, por fim, 10% dos respondentes centra-se na classe entre os 16 a 20 anos. Estes resultados obtidos acabam por ser um reflexo do factor idade.

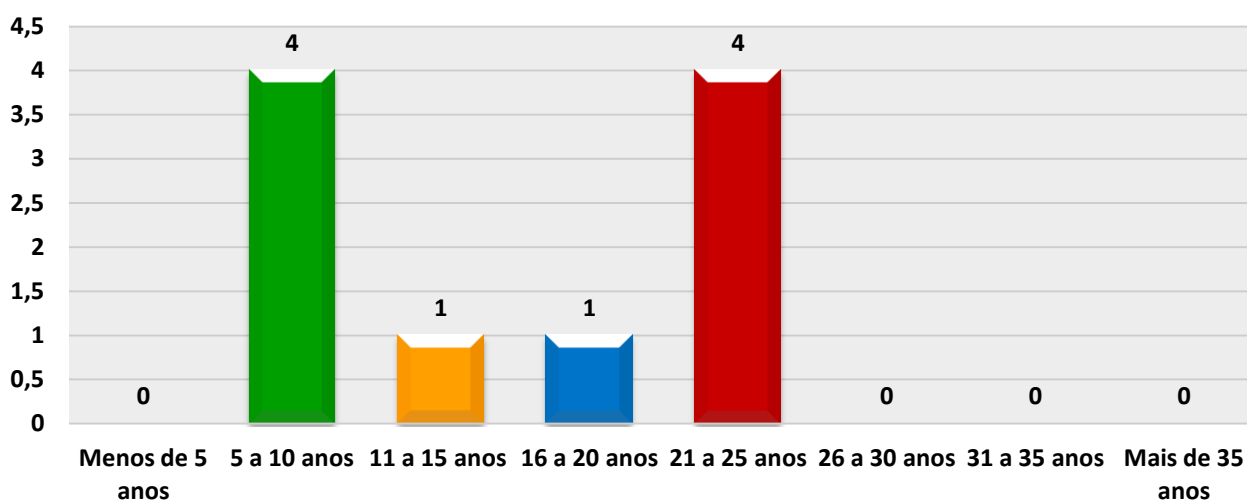


Gráfico 4.4: Frequências absolutas do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Cantanhede.
Fonte: Elaboração Própria.

Analisando esta variável estatisticamente e mais pormenorizadamente, a tabela 4.3 revela que a média de tempo de exercício profissional na categoria é de 14,60 anos, sendo que o mínimo de anos na categoria é de 5 e o máximo é de 25 anos. Estes dados revelam mais uma vez o espelho da idade, dado que a média da idade é elevada tal como a média de tempo na categoria. Por outro lado, estes dados vêm confirmar o que foi referido anteriormente, em que esta equipa que implementou a CAF é constituída por colaboradores com experiência profissional considerável, que importa os conhecimentos necessários sobre o funcionamento do Município de Cantanhede, para a implementação da CAF.

Tabela 4.3: Estatística descritiva do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Cantanhede.

Statistics

Tempo de exercício profissional na categoria

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		14,60
Median		15,50
Minimum		5
Maximum		25

Fonte: Elaboração Própria.

- **ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO PÚBLICA**

No que concerne à antiguidade na função pública, esta retrata na íntegra a variável de tempo de exercício profissional na categoria, uma vez que, analisando a tabela 4.4, constata-se que a média é de 14,60 anos, sendo o mínimo de 5 anos e o máximo de 25 anos a exercer funções na Função Pública.

Tabela 4.4: Estatística descritiva do item “antiguidade na função pública” do Município de Cantanhede.

Statistics

Antiguidade na Função Pública

N	Valid	10
	Missing	0
Mean		14,60
Median		15,50
Minimum		5
Maximum		25

Fonte: Elaboração Própria.

- **MODALIDADE DE RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO PÚBLICO**

Relativamente à modalidade de relação jurídica de emprego público dos respondentes, o gráfico 4.5 ilustra que a totalidade dos respondentes pertence ao mapa de pessoal do Município de Cantanhede em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Deste modo, constata-se que a equipa que aplicou a CAF no Município não foi constituída por colaboradores em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado. É possível deduzir tendo em consideração o perfil de respondentes já efectuado anteriormente, que tal

facto emerge da durabilidade de um contrato de trabalho a termo, que é no máximo de 3 anos, o que inviabiliza a captação do conhecimento holístico da organização necessário para aplicar a CAF.

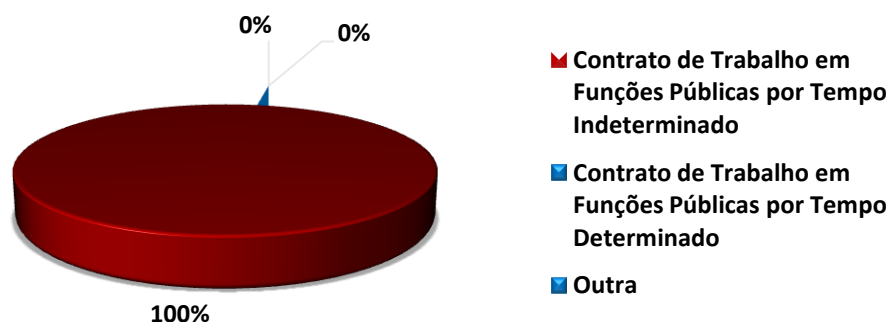


Gráfico 4.5: Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público dos respondentes do Município de Cantanhede.
Fonte: Elaboração Própria.

Observados os dados obtidos verifica-se que de uma forma geral o factor idade influencia sobretudo as variáveis referentes à caracterização profissional dos respondentes.

Por isso, foi possível cruzar a variável idade com o tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público.

Tabela 4.5: Idade * Habilitações Literárias Crosstabulation.

Count		Habilitações Literárias		Total
		12.º Ano	Licenciatura	
Idade	Entre 25 e 34 anos	0	3	3
	Entre 35 e 49 anos	0	5	5
	Entre 50 e 64 anos	1	0	1
Total		1	8	9

Fonte: Elaboração Própria.

Após análise da tabela 4.5, constata-se que o indivíduo com idade compreendida entre 50 e 64 anos detém apenas o 12.º ano de escolaridade, enquanto os indivíduos com idades inferiores detêm o grau académico de licenciatura. Tal facto emerge em virtude do grau de complexidade funcional exigido para a carreira/categoria detentora. Sendo a amostra maioritariamente pertencente à categoria de “Técnico Superior”, as

habilitações representadas maioritariamente serão como consequência o grau de licenciatura.

Tabela 4.6: Idade * Tempo de exercício profissional na categoria Crosstabulation.

Count

		Tempo de exercício profissional na categoria				Total
		5 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	
Idade	Entre 25 e 34 anos	3	0	0	0	3
	Entre 35 e 49 anos	1	1	1	2	5
	Entre 50 e 64 anos	0	0	0	2	2
Total		4	1	1	4	10

Fonte: Elaboração Própria.

Após a apreciação da tabela 4.6, denota-se que os indivíduos com idades superiores detêm mais tempo na categoria profissional, bem como os indivíduos com idades inferiores possuem menos tempo na categoria profissional.

Tabela 4.7: Idade * Antiguidade na Função Pública Crosstabulation.

Count

		Antiguidade na Função Pública				Total
		5 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	21 a 25 anos	
Idade	Entre 25 e 34 anos	3	0	0	0	3
	Entre 35 e 49 anos	1	1	1	2	5
	Entre 50 e 64 anos	0	0	0	2	2
Total		4	1	1	4	10

Fonte: Elaboração Própria.

Os dados apresentados na tabela 4.6, coincidem com os dados apresentados na tabela 4.7, ou seja, os indivíduos que constituem a equipa que implementou a CAF no Município de Cantanhede estão a exercer funções na categoria profissional desde que entraram para a Função Pública.

Tabela 4.8: Idade * Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público Crosstabulation.

Count

		Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público		Total
		Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado		
Idade	Entre 25 e 34 anos	3		3
	Entre 35 e 49 anos	5		5
	Entre 50 e 64 anos	2		2
Total		10		10

Fonte: Elaboração Própria.

A tabela 4.8 evidencia que os indivíduos com idade superior a 25 anos mantêm um contrato de trabalho por tempo indeterminado, não se registando nenhum caso de contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado.

SINOPSE

Sumariamente tendo por base os resultados obtidos é possível inferir que a equipa que aplicou a CAF no Município de Cantanhede, relativamente à caracterização pessoal são adultos com idades compreendidas entre os 31 e 57 anos, do sexo masculino (60%) e maioritariamente licenciados (80%).

Relativamente à caracterização profissional, constata-se que 90% dos respondentes pertence à categoria de Técnico Superior e 10% pertence à categoria de Encarregado Operacional, o que espelha uma equipa erudita.

No que se refere ao tempo de exercício profissional na categoria, este por sua vez, coincide com a antiguidade na função pública, sendo o mínimo de 5 anos e o máximo de 25 anos, o que reflecte uma experiência profissional considerável.

Deste modo, os dados obtidos corroboram que para aplicar a CAF numa organização é necessário constituir uma equipa sólida, ou seja, com uma experiência profissional considerável, bem como com um nível habilitacional superior, necessário para compreender os benefícios da auto-avaliação, para saber interpretar o modelo utilizado e os instrumentos de análise, bem como para retirar as ilações dos resultados e consequentemente implementar as mudanças necessárias.

4.1.2 PROCESSO DE DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CAF

A secção do questionário relativa ao processo de decisão de implementação da CAF, considerou quatro questões, designadamente:

- os responsáveis pela decisão de implementar a CAF;
- as razões que conduziram à decisão de aplicar a CAF;
- as razões que conduziram à escolha do modelo CAF;
- a experiência do Município com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total aquando surgiu a aplicação da CAF.

Na primeira questão foi solicitado aos respondentes que indicassem a opção ou as opções correspondentes aos intervenientes que mais contribuíram para a decisão de aplicar a CAF. Nas tabelas 4.9, 4.10 e 4.11 apresentam-se as opções que foram escolhidas pelos inquiridos. Dos dados apurados verifica-se que 90% dos inquiridos afirma que foi a decisão política que mais contribuiu para a decisão de aplicar a CAF. Por outro lado, constata-se que o contributo quer do dirigente máximo quer de outros dirigentes, para a decisão de aplicar a CAF, é o que apresenta menos casos como é visível nas tabelas 4.10 e 4.11.

Este facto retrata que os dirigentes máximos não se encontram inicialmente envolvidos neste projecto de implementar a CAF, o que poderá inviabilizar todo o processo de auto-avaliação e conseqüentemente a implementação de acções de melhoria detectadas. Por outro lado, é de sublinhar o papel importante de um líder num projecto desta envergadura, cuja motivação dos colaboradores e o apoio à mudança é fundamental.

Tabela 4.9: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão política”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.10: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão do dirigente máximo”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	1	10,0	10,0	10,0
	Não	9	90,0	90,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.11: Frequências absolutas e relativas da opção “decisão de um ou mais dirigentes”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão (razões que conduziram à aplicação da CAF) foi solicitado aos inquiridos que escolhessem a opção ou as opções das razões que conduziram à decisão de aplicar a CAF. No gráfico 4.6 apresentam-se as opções que foram escolhidas pelos inquiridos, uma vez que as restantes não registaram qualquer valor. Dos dados apurados, verifica-se que a totalidade dos respondentes afirma que a aplicação da CAF visou a realização de um diagnóstico ao Município, seguindo-se a necessidade de promover mudanças da organização (90%) e facilitar o Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) (90%).

Face a estes dados é de lembrar que a orientação política foi a principal razão para aplicação da CAF, daí que a necessidade da realização de um diagnóstico seja em princípio, uma motivação externa e não interna à organização. Por outro lado, é de realçar que os cidadãos são cada vez mais exigentes em termos da qualidade do serviço prestado e os políticos nos Municípios são eleitos por sufrágio universal.

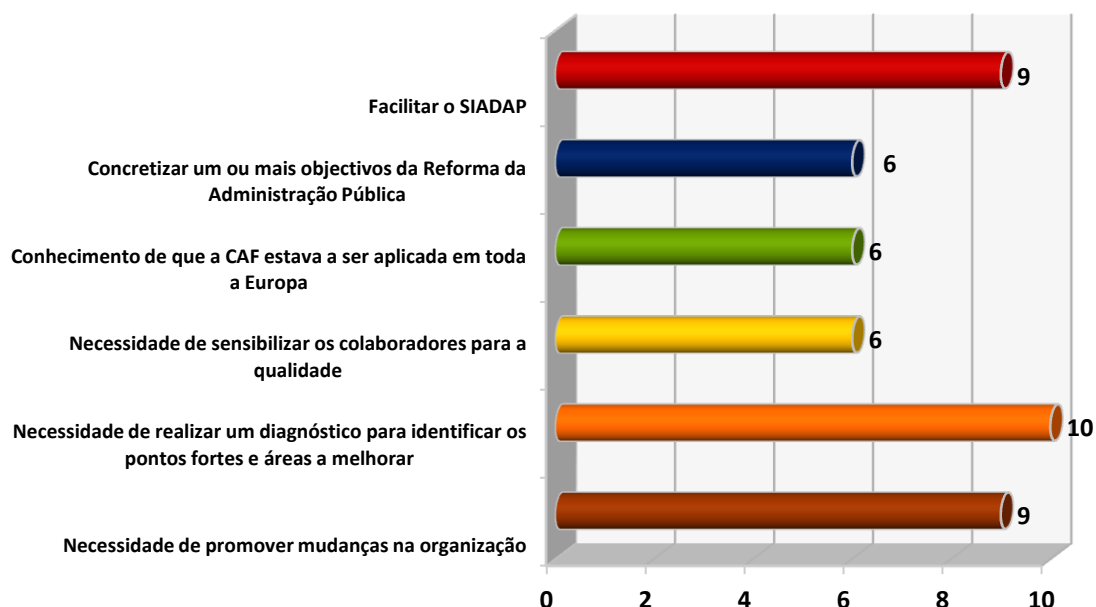


Gráfico 4.6: Frequências absolutas das razões que conduziram à aplicação da CAF.

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente à terceira questão foi solicitado aos respondentes que escolhessem a opção ou opções que correspondia às razões que contribuiu para escolha do modelo CAF e não outro instrumento da Gestão da Qualidade Total. Nas tabelas 4.12, 4.13 e 4.14 apresentam-se as opções que foram mais escolhidas pelos inquiridos, uma vez que as restantes não registam qualquer valor. Dos dados apresentados constata-se que 70% dos respondentes afirma que na base da escolha do modelo CAF esteve o facto de ser o melhor modelo adaptado ao sector público.

O baixo custo na aplicação do modelo, bem como o facto de existir uma promoção do modelo apoiada por uma abordagem comum na administração pública nacional também apresenta um número significativo registando seis casos em cada opção.

Os dados ilustram as principais vantagens oferecidas pelo modelo CAF.

Tabela 4.12: Frequências absolutas e relativas da opção “melhor modelo adaptado ao sector público”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	7	70,0	70,0	70,0
	Não	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.13: Frequências absolutas e relativas da opção “baixo custo”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.14: Frequências absolutas e relativas da opção “promoção do modelo apoiada por uma abordagem comum na administração pública nacional”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	6	60,0	60,0	60,0
	Não	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta questão foi solicitado aos inquiridos que indicassem se detinham alguma experiência prévia com abordagens da gestão da qualidade previamente à aplicação da CAF. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente ao instrumento de gestão da qualidade total que estava em uso ou que já tinha sido usado. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.15, verifica-se que a totalidade dos respondentes afirma que o Município de Cantanhede não detinha qualquer experiência com instrumentos da gestão da qualidade total antes da aplicação da CAF, sendo este o primeiro contacto com as abordagens da qualidade.

Tabela 4.15: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Na primeira aplicação da CAF, o Município tinha alguma experiência com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sintetizando os dados apresentados anteriormente constata-se que 90% dos respondentes afirma que foi a decisão política que mais contribuiu para a decisão de aplicar a CAF.

Relativamente às razões que conduziram à aplicação da CAF, todos os respondentes afirmam que esteve na base a necessidade de realizar um diagnóstico para identificar os pontos fortes e áreas a melhorar seguindo-se a necessidade de promover mudanças da organização (90%) e facilitar o Sistema de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP) (90%).

Na base da escolha do modelo CAF, segundo 70% dos respondentes, esteve o facto de ser o melhor modelo adaptado ao sector público. Facto este que pode ser a razão, do Município de Cantanhede não deter qualquer experiência prévia com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total, quando aplicou a CAF.

4.1.3 PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

A secção no questionário relativa ao processo de auto-avaliação com base no modelo *Common Assessment Framework* contempla dez questões referentes:

- aos responsáveis pelo processo de auto-avaliação;

- ao número de equipas constituídas;
- ao número de pessoas presentes nas equipas;
- ao grupo profissional dominante;
- à versão da CAF utilizada;
- ao âmbito organizacional do processo de auto-avaliação;
- ao tempo dispendido com o processo de auto-avaliação;
- ao recurso a apoio técnico para realizar a auto-avaliação;
- aos obstáculos detectados no processo de auto-avaliação;
- aos benefícios alcançados com o processo de auto-avaliação.

Na primeira questão era solicitado aos respondentes que escolhessem a opção ou opções correspondentes aos responsáveis pelo processo de auto-avaliação. Na tabela 4.16 apresenta-se a opção mais escolhida pelos respondentes, dado que as restantes opções não registaram qualquer valor. Dos dados obtidos verifica-se que a totalidade dos respondentes afirma que o responsável pelo processo de auto-avaliação foi uma equipa específica para o projecto.

Tabela 4.16: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quem foi responsável pelo processo de auto-avaliação?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Uma equipa específica para o projecto	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão foi solicitado aos respondentes que indicassem o número de equipas criadas para proceder à auto-avaliação. Dos dados apurados, verifica-se que a totalidade dos respondentes afirma que foram criadas 7 equipas. A tabela 4.17 ilustra o referido anteriormente.

Tabela 4.17: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quantas equipas de auto-avaliação foram criadas?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 7	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão foi requerido aos respondentes que indicassem o número de pessoas, em termos médios, que constituíram as equipas de auto-avaliação. Dos dados obtidos é possível constatar na tabela 4.18, que todos os respondentes afirmam que as equipas de auto-avaliação foram constituídas em média por 10 pessoas. Deste modo, é possível deduzir que estiveram envolvidos no processo de auto-avaliação cerca de 70 colaboradores, o que indica que o âmbito de aplicação da CAF não foi reduzido a uma simples divisão do Município.

Tabela 4.18: Estatística descritiva do número de elementos que constituíram as equipas de auto-avaliação.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Indique o número de pessoas, em termos médios, que constituíram a(s) equipa(s) de auto-avaliação.	10	10	10	10,00	,000
Valid N (listwise)	10				

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta questão foi solicitado aos respondentes que indicassem o grupo profissional dominante nas equipas de auto-avaliação. Dos dados apurados constata-se, na tabela 4.19 que a totalidade dos respondentes afirma que não houve um grupo profissional específico presente nas equipas de auto-avaliação. Tal facto, indica que diversos colaboradores de diferentes grupos profissionais estiveram presentes nas equipas de auto-avaliação, podendo inclusive, os mesmos servir de facilitadores junto dos respectivos sectores, durante o processo de auto-avaliação.

Tabela 4.19: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Qual o grupo profissional dominante na(s) equipa(s) de auto-avaliação”?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não houve	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na quinta questão foi solicitado aos respondentes que indicassem a versão da CAF utilizada no Município de Cantanhede. Os dados obtidos não confirmam com exactidão a versão da CAF utilizada, uma vez que na tabela 4.20 constata-se que 40% dos respondentes refere que foi utilizada a CAF 2002, enquanto 60% afirma que foi a CAF 2006.

Tabela 4.20: Frequências absolutas e relativas referentes à versão da CAF utilizada.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid CAF 2002	4	40,0	40,0	40,0
CAF 2006	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao âmbito organizacional em que a CAF foi aplicada, a totalidade dos respondentes afirma que essa aplicação ocorreu em toda a organização, de acordo com os dados apresentados na tabela 4.21. Estes dados vem corroborar o deduzido anteriormente.

Tabela 4.21: Frequências absolutas e relativas do âmbito organizacional em que a CAF foi aplicada.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Em toda a Organização	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à duração do processo de auto-avaliação, a totalidade dos respondentes refere que o mesmo decorreu durante 365 dias, ou seja, um ano, de acordo com os dados apresentados na tabela 4.22. De facto, o tempo investido no processo de auto-avaliação é um factor que conduz ao sucesso do processo de auto-avaliação.

Tabela 4.22: Estatística descritiva referente ao número de dias que demorou o processo de auto-avaliação.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Indique, em termos médios, quantos dias demorou o processo de auto-avaliação.	10	365	365	365,00	,000
Valid N (listwise)	10				

Fonte: Elaboração Própria.

Relativamente ao apoio externo para a aplicação da CAF, a tabela 4.23 regista que 60% dos respondentes afirma que não existiu apoio especializado para aplicação da CAF. No entanto, 40% refere que recebeu apoio da DGAEP que é a estrutura responsável pela disseminação da CAF em Portugal.

Face aos dados obtidos deduz-se que o Município de Cantanhede não recebeu apoio técnico especializado (consultores), mas sim um apoio da DGAEP para esclarecimentos de dúvidas.

Tabela 4.23: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “ O Município beneficiou de apoio técnico externo para aplicação da CAF?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	4	40,0	40,0	40,0
Não	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Na nona questão foi solicitado aos respondentes que indicassem se detectaram obstáculos no decurso do processo de auto-avaliação. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção ou opções correspondentes aos obstáculos sentidos. Face aos dados apurados, constata-se na tabela 4.24 que a totalidade dos respondentes afirma que detectaram-se obstáculos, sendo a opção de trabalho adicional, devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização que concentra o maior número de casos (9), tal como é ilustrado na tabela 4.25.

Tabela 4.24: Frequências absolutas e relativas referentes aos obstáculos ocorridos no decurso da auto-avaliação com a CAF.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.25: Frequências absolutas e relativas da opção “trabalho adicional devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sim	9	90,0	90,0	90,0
Não	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Na décima questão à semelhança da questão anterior os inquiridos foram instados a indicar os benefícios obtidos com o processo de auto-avaliação. Nas tabelas 4.26, 4.27 e 4.28 apresentam-se as opções mais escolhidas pelos inquiridos, uma vez que as restantes não registam qualquer valor. Dos dados apurados constata-se que os benefícios mais relevantes segundo 90% dos inquiridos são a identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, e a facilitação da aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública.

Com um grau de relevância secundário 50% dos inquiridos considera que o aumento da sensibilidade dos colaboradores para as questões de qualidade foi de igual modo um benefício sentido pela organização.

Tabela 4.26: Frequências absolutas e relativas da opção “identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da organização”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.27: Frequências absolutas e relativas da opção “facilitou a aplicação do SIADAP”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	9	90,0	90,0	90,0
	Não	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.28: Frequências absolutas e relativas da opção “aumento da sensibilidade dos colaboradores para as questões da qualidade”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	5	50,0	50,0	50,0
	Não	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sumariamente tendo em consideração os dados apresentados anteriormente constata-se que a totalidade dos respondentes afirma que foi criada uma equipa específica responsável pelo processo de auto-avaliação.

Foram ainda criadas um total de 7 equipas constituídas em termos médios, por 10 pessoas, sendo que não houve um grupo profissional dominante.

Quando instados sobre a versão da CAF utilizada, 60% dos respondentes afirma que foi utilizada a CAF 2006, enquanto 40% considera que foi utilizada a CAF 2002. Estes dados contradizem-se talvez devido ao facto da CAF ser aplicada em 2004 e este estudo estar a decorrer em 2011. No entanto, tendo em consideração que a CAF no Município de Cantanhede foi aplicada em 2004, deduz-se que a versão da CAF aplicada foi a CAF 2002 e não a CAF 2006.

Quanto ao âmbito orgânico em que a CAF foi aplicada, a totalidade dos respondentes afirma que ocorreu em toda a organização. Este facto ilustra o papel pró-activo do Município de Cantanhede na área de gestão da qualidade total na Administração Pública Portuguesa.

Relativamente à duração do processo de auto-avaliação a totalidade dos respondentes considera que o mesmo decorreu durante um ano.

No que respeita ao apoio externo 60% dos respondentes considera que não existiu apoio especializado, no entanto 40% refere que existiu apoio especializado para a aplicação da CAF. O tipo de apoio que os respondentes referem, diz respeito à DGAEP, que é a entidade responsável pela disseminação da CAF em Portugal.

Relativamente aos obstáculos detectados no decorrer da auto-avaliação, 90% dos respondentes afirma que o principal obstáculo é o trabalho adicional, devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização.

Por último, dos dados apurados constata-se que os benefícios mais relevantes com o processo de auto-avaliação, segundo 90% dos respondentes são a identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, e a facilitação da aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública.

4.1.4 MELHORIA CONTÍNUA

A secção do questionário relativa à melhoria contínua da organização, após a auto-avaliação, considerou quatro questões, designadamente:

- as acções de melhoria detectadas;
- as razões da não implementação das acções de melhoria;
- a repetição da avaliação;
- sugestões para outros municípios que pretendem implementar a CAF.

Na primeira questão foi solicitado aos respondentes que indicassem as três principais acções de melhoria detectadas para o Município após a implementação da CAF. Dos dados apurados constata-se que 60% dos respondentes não respondeu. Porém, 30% afirma que as principais acções de melhoria detectadas foram:

- a criação de condições propícias ao debate interno;
- implementação do sistema de gestão da qualidade;
- por fim, a implementação da intranet dos serviços.

Por outro lado, 10% considera que as três principais acções de melhoria detectadas referem-se a:

- um reforço do espírito de equipa;
- maior interesse na qualidade dos serviços;
- por fim, a aplicação do SIADAP.

Face a estes dados é possível inferir que os mesmos vão ao encontro dos benefícios fornecidos pela auto-avaliação com a CAF e não às acções de melhoria detectadas, com excepção da implementação da intranet dos serviços.

Deste modo, os dados recolhidos não permitem identificar claramente as principais acções de melhoria detectadas para o Município.

No que se refere à segunda questão os respondentes foram instados a indicar as razões da não implementação das acções de melhoria detectadas para o Município após a conclusão do processo de auto-avaliação. Nas tabelas 4.29, 4.30 e 4.31 apresentam-se as opções mais escolhidas pelos respondentes, uma vez que as restantes não registam qualquer valor. Os dados obtidos revelam que 60% dos respondentes aponta a falta de recursos financeiros e a ausência de estímulos externos como sendo as principais razões que contribuíram para a não implementação de acções de melhoria detectadas.

Com um grau de relevância secundário, 40% afirma que a falta de empenhamento dos dirigentes foi uma das razões para a não implementação das melhorias detectadas.

Tabela 4.29: Frequências absolutas e relativas da opção “falta de recursos financeiros”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	30,0	60,0	60,0
	Não	2	20,0	40,0	100,0
	Total	5	50,0	100,0	
Missing	-1	5	50,0		
Total		10	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.30: Frequências absolutas e relativas da opção “ausência de estímulos externos”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	3	30,0	60,0	60,0
	Não	2	20,0	40,0	100,0
	Total	5	50,0	100,0	
Missing	-1	5	50,0		
Total		10	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.31: Frequências absolutas e relativas da opção “falta de empenhamento dos dirigentes”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	2	20,0	40,0	40,0
	Não	3	30,0	60,0	100,0
	Total	5	50,0	100,0	
Missing	-1	5	50,0		
Total		10	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão os inquiridos foram instados sobre uma eventual repetição da auto-avaliação. Dos dados apurados, é possível constatar na tabela 4.32 que a totalidade dos respondentes afirma que o Município de Cantanhede não voltou a aplicar a CAF.

Tabela 4.32: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O Município voltou a aplicar a CAF?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta e última questão do questionário foi solicitado aos respondentes que referissem algumas sugestões para outros Municípios que pretendem implementar a CAF. Dos dados apurados 60% dos respondentes sugerem que é necessário e fundamental envolver o executivo e os dirigentes no processo de implementação da CAF, já 30% sugere que seja efectuada uma correcta designação dos elementos mais representativos da organização para integrar as equipas de diagnóstico, bem como envolver e participar o executivo camarário. Por último, 10% dos respondentes indica a vantagem da CAF na realização de um diagnóstico para identificação dos pontos fortes e áreas a melhorar, no sentido de melhorar a qualidade dos serviços externamente e internamente.

SINOPSE

Os dados apurados apenas nos permitem inferir que o processo de auto-avaliação com a CAF forneceu a informação referente ao desempenho da organização e as medidas prioritárias a tomar. Porém, não é possível identificar as melhorias detectadas, nem aferir se as mesmas chegaram a ser implementadas, devido ao elevado grau de abstenção por parte dos inquiridos à questão. Por outro lado, é de realçar que a totalidade dos respondentes afirma que o Município não voltou a aplicar a CAF. Tal facto, pode ter surgido devido a uma eventual mudança de executivo ou devido à falta de empenhamento dos dirigentes. Note-se que as sugestões proferidas pelos respondentes para Municípios que pretendem implementar a CAF vão ao encontro da necessidade de envolver o executivo e os dirigentes no processo de implementação da CAF.

4.2 MATRIZ DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA CAF

A análise dos resultados efectuada anteriormente encontra-se agora sintetizada, na tabela 4.33, tendo por base a matriz do questionário previamente apresentada no ponto 3.4.3.2.

Tabela 4.33: Matriz dos Resultados do Questionário de Diagnóstico da Utilização da CAF.

	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
ADOÇÃO DO MODELO CAF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria dos respondentes (90%) afirma que os impulsionadores da adopção do modelo CAF, foi o executivo camarário dado que a opção mais escolhida foi a decisão política. ✓ A totalidade dos respondentes referem que a principal razão que conduziu à aplicação da CAF foi a necessidade de realizar um diagnóstico para identificar os pontos fortes e áreas a melhorar. ✓ A maioria dos respondentes (70%) afirma que a escolha do modelo CAF teve por base o facto de ser o melhor modelo adaptado ao sector público. ✓ A totalidade dos respondentes refere que o Município não detinha qualquer experiência com outros instrumentos da gestão da qualidade total antes da aplicação da CAF. 	<p>A maioria dos respondentes afirma que foi a decisão política que mais contribuiu para a decisão de aplicar a CAF, tendo como principais objectivos: proceder à realização de um diagnóstico ao Município no que diz respeito ao seu funcionamento; promover mudanças no Município e facilitar o Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).</p> <p>Na base da escolha do modelo CAF, esteve o facto de ser o melhor modelo adaptado ao sector público. Facto este que pode ser a razão, do Município de Cantanhede não deter qualquer experiência prévia com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total, quando aplicou a CAF.</p>
EQUIPAS DE AUTO-AVALIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativamente às equipas de Auto-avaliação a totalidade dos respondentes afirma que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ o responsável pelo processo de auto-avaliação foi uma equipa específica para o projecto; ✓ foram criadas 7 equipas, sendo cada uma constituída em média por 10 pessoas; ✓ não houve um grupo profissional específico presente nas equipas de auto-avaliação. 	<p>Os respondentes afirmam que a operacionalização do projecto CAF, implicou a criação de uma equipa específica para o projecto (equipa de coordenação multidisciplinar) constituída por 10 colaboradores dos vários departamentos do Município. No entanto, assentando o projecto numa lógica de auto-avaliação, foram ainda criadas 6 equipas, sendo cada uma constituída em média por 10 colaboradores, tendo em consideração as suas características pessoais, relacionadas com as suas competências intrapessoais e interpessoais, uma vez que não houve um grupo profissional dominante.</p>

	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
ABRANGÊNCIA DE APLICAÇÃO DA CAF	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria dos respondentes (60%) afirma que a CAF 2006 foi a versão utilizada; ✓ A totalidade dos respondentes afirma que: <ul style="list-style-type: none"> ✓ a CAF foi aplicada transversalmente em toda a organização; ✓ o processo de auto-avaliação decorreu durante 1 ano, ou seja, durante 365 dias; 	<p>A grande maioria dos respondentes afirma que foi utilizada a CAF 2006, o que contradiz os dados obtidos por pesquisa bibliográfica tendo em consideração que o processo de implementação da CAF teve o seu início em Dezembro de 2004 sendo concluído em Dezembro de 2005. A implementação da CAF incidiu em toda a Autarquia envolvendo 318 colaboradores. Este facto ilustra o papel pró-activo do Município de Cantanhede, na área de gestão da qualidade na Administração Pública Portuguesa.</p>
APOIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A maioria dos respondentes (60%) afirma que não existiu apoio especializado para aplicação da CAF e 40% refere que o Município recebeu apoio da DGAEP. 	<p>A maioria dos respondentes considera que o Município de Cantanhede não recebeu apoio técnico especializado (consultores), mas sim um apoio da DGAEP, entidade responsável pela disseminação da CAF em Portugal, o que se deduz que tenha sido para eventuais esclarecimentos de dúvidas.</p>
OBSTÁCULOS/ BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A totalidade dos respondentes afirma que detectaram-se obstáculos, sendo a opção de trabalho adicional, devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização que concentra o maior número de casos (9). ✓ A maioria dos respondentes (90%) afirma que os principais benefícios obtidos com o processo de auto-avaliação foi a identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, e a facilitação da aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública. 	<p>Os respondentes referem que uma das dificuldades que se registou, prende-se com a acumulação da actividade profissional com a implementação do projecto, o que denota um esforço, um envolvimento e empenho acrescido dos elementos das equipas no sentido de conciliar o trabalho regular. Relativamente aos benefícios constata-se que a identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria, e a facilitação da aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública, foram os principais benefícios alcançados com a implementação do projecto CAF.</p>

	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
ACÇÕES DE MELHORIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Relativamente às principais acções de melhoria detectadas verifica-se que a maioria dos respondentes (60%) não respondeu a esta questão; ✓ 30% dos respondentes afirma que as principais acções de melhoria detectadas foram: <ul style="list-style-type: none"> ✓ a criação de condições propícias ao debate interno; implementação do sistema de gestão da qualidade e a implementação da intranet dos serviços. ✓ 10% considera que as três principais acções de melhoria detectadas referem-se: <ul style="list-style-type: none"> ✓ a um reforço do espírito de equipa, maior interesse na qualidade dos serviços e por fim a aplicação do SIADAP. ✓ Porém 60% dos respondentes aponta a falta de recursos financeiros e a ausência de estímulos externos como sendo as principais razões que contribuíram para a não implementação de acções de melhoria detectadas; ✓ 40% afirma que a falta de empenhamento dos dirigentes foi uma das razões para a não implementação das melhorias detectadas. 	<p>Apesar da grande maioria dos respondentes não ter manifestado a sua opinião os restantes identificam acções de melhoria que vão ao encontro dos benefícios oferecidos pela auto-avaliação com o modelo CAF, e não às acções de melhoria detectadas, com excepção da implementação da intranet dos serviços.</p> <p>Tal facto, não permite identificar claramente as principais acções de melhoria detectadas para o Município.</p> <p>Por outro lado, devido ao elevado grau de abstenção não é possível concluir com exactidão se as acções de melhoria detectadas foram implementadas e quais as razões para a não implementação das mesmas.</p>
SUGESTÕES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Envolver o executivo e dirigentes no processo de implementação da CAF; ✓ Correcta designação dos elementos mais representativos da organização para integrar as equipas de diagnóstico. 	<p>Cientes da importância do envolvimento e participação dos dirigentes, num projecto desta envergadura, cuja motivação dos colaboradores e o apoio à mudança é fundamental os respondentes apresentam duas sugestões fundamentais para outros Municípios que pretendam implementar a CAF.</p>
CARACTERIZAÇÃO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A idade média dos respondentes é de 41,8 anos; ✓ 50% dos respondentes concentra-se na faixa etária dos 35-49 anos; ✓ A maioria dos respondentes (60%) pertence ao sexo masculino; ✓ A maioria dos respondentes (80%) é titular do grau de licenciatura. 	<p>Os respondentes são adultos com idades compreendidas entre os 35 e 49 anos, maioritariamente licenciados do sexo masculino.</p>

	RESULTADOS OBTIDOS	CONCLUSÕES
CARACTERIZAÇÃO PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A grande maioria dos respondentes (90%) pertence à categoria de técnico superior; ✓ O tempo médio de exercício na categoria é de 14,60 anos; ✓ O tempo médio de antiguidade na função pública é de 14,60 anos; ✓ A totalidade dos respondentes mantém um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. 	Os respondentes encontram-se afectos ao mapa de pessoal do Município em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, pertencem na sua grande maioria à categoria de Técnico Superior revelando uma experiência profissional considerável na categoria e na função pública.

Fonte: Elaboração Própria.

4.3 MUNICÍPIO DO PORTO

Neste ponto apresenta-se a experiência do Município do Porto, do processo de implementação da CAF, tendo por base uma análise documental, fruto da pesquisa bibliográfica. Neste caso o Município do Porto, destaca-se de entre as 308 Autarquias, dado que, segundo o sítio da DGAEP, este Município é reconhecido pelos níveis de excelência da EFQM - 1.º nível *Committed to Excellence*.

Segundo Alves (2006):

“a DGAEP através do protocolo com a APQ, decidiu seleccionar a Autarquia para construir um estudo de caso, uma vez que cumpre os pressupostos chave fixados como essenciais: a utilização da CAF como ferramenta de auto-avaliação, o âmbito de aplicação e a transferibilidade da experiência, tendo em conta que poderá servir como boa prática para ser seguida por outros organismos congéneres” (p.52).

A CAF neste município surgiu da necessidade em satisfazer as novas exigências dos cidadãos/clientes e de promover o crescimento socioeconómico, levando o executivo a considerar como objectivo estratégico a Modernização e Agilização da Administração Municipal. De modo a alcançar este objectivo, o executivo aprovou a implementação do projecto «A CMP ao Espelho», visando este a transposição da CAF de modo transversal e global a toda a Autarquia, abrangendo 12 Direcções Municipais e 3 303 colaboradores. A CAF foi implementada nesta Autarquia num período de sete meses, desde de Novembro de 2004 ao início de Junho de 2005.

Dos resultados obtidos verifica-se que o critério de meios com a pontuação mais elevada foi o «Parcerias e Recursos», seguido do critério «Planeamento e Estratégia». Ao nível de critérios de resultados o que obteve uma pontuação mais elevada foi o critério «Resultados Relativos às Pessoas».

Por outro lado, os dados recolhidos demonstram uma melhoria, com a introdução de boas práticas inexistentes e de outras que já se encontravam implementadas, demonstrando que a Autarquia já se encontrava em fase de implementação de melhorias nos serviços.

De uma forma geral, os dados revelam que a implementação da CAF na Autarquia assumiu-se como uma mais-valia pessoal, na medida em que possibilitou o desenvolvimento de competências socioprofissionais a todos os intervenientes no processo e uma mais-valia organizacional, uma vez que permitiu o diagnóstico que possibilitou traçar o panorama da Autarquia, com a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar (Alves, 2006).

Relativamente aos obstáculos sentidos, segundo Alves (2006), relacionaram-se ao longo de todo o processo com a ausência de uma plena afinação conceptual, quer ao nível das terminologias utilizadas quer ao nível da articulação do princípio de universalidade dos critérios e subcritérios avaliados com a especificidade técnica e operacional dos diferentes serviços. Outra dificuldade detectada relacionou-se com a aplicação dos questionários em termos de linguagem utilizada e transposição da informação obtida para as grelhas no que concerne aos critérios de meios.

Por último, a insuficiente formação e a acumulação da actividade profissional com o projecto foram outras dificuldades sentidas ao longo da implementação da CAF.

Segundo Alves (2006) é de lamentar que “apesar de estar implementado um vasto conjunto de boas práticas, estas não são alvo de avaliação regular e sistemática, o que impossibilita a sua permanente monitorização com vista à introdução de melhorias” (p.53).

4.4 MUNICÍPIO DE CANTANHEDE VS MUNICÍPIO DO PORTO

Tendo por base a experiência de implementação da CAF dos dois Municípios, descrita anteriormente é possível estabelecer algumas comparações de semelhança e diferenças no decurso do processo de implementação da CAF que podem ser visíveis no seguinte quadro:

Quadro 4.1: Síntese das semelhanças/diferenças do processo de implementação da CAF no Município de Cantanhede e do Porto.

TÓPICOS	MUNICÍPIO DE CANTANHEDE	MUNICÍPIO DO PORTO
Implementação da CAF	“A auto-avaliação através do CAF – Projecto Conhecer, Aprender, Fortalecer”.	Projecto “A CMP ao Espelho”.
Impulsionadores	Executivo Camarário	Executivo Camarário
Razões para aplicação da CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de realizar um diagnóstico para identificar os pontos fortes e áreas a melhorar; • Necessidades de promover mudanças; • Facilitar o SIADAP. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de realizar um diagnóstico para identificar os pontos fortes e áreas a melhorar; • Facilitar o SIADAP; • Promover o reconhecimento dos serviços públicos.
Âmbito de aplicação da CAF	A toda a Autarquia envolvendo 318 colaboradores.	A toda a Autarquia envolvendo 3 303 colaboradores.
Duração do Processo	1 ano tendo iniciado em Dezembro de 2004 e sendo concluído em Dezembro de 2005.	7 meses tendo iniciado em Novembro de 2004 e concluído em Junho de 2005.
Equipas de Auto-Avaliação	Foram instituídas 7 equipas constituídas em termos médios, por 10 colaboradores.	Foram instituídas 12 equipas compostas por 3 a 7 elementos de acordo com a dimensão de cada Direcção.
Apoio Técnico às Equipas	Beneficiaram de algum apoio da DGAEP.	Beneficiaram de algum apoio da DGAEP.
Principais obstáculos/dificuldades inerentes ao processo	<ul style="list-style-type: none"> • Acumulação da actividade profissional com a implementação do projecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades associadas ao modelo CAF (conceitos, critérios, sistema de pontuação); • Dificuldades na aplicação dos instrumentos; • Falta de mais Formação; • Acumulação da actividade profissional com a implementação do projecto.
Principais benefícios com a aplicação da CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da organização; • Facilitou a aplicação do SIADAP; • Visibilidade externa adquirida com o Prémio Nacional das Boas Práticas na Administração Local/2006. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação clara dos pontos fortes e fracos da organização; • Aumento da comunicação entre os colegas fomentando o espírito de equipa; • Sensibilização dos dirigentes; • Visibilidade externa adquirida pelo reconhecimento do <i>Committed to Excellence</i>.
Nova Aplicação da CAF	<ul style="list-style-type: none"> • Apesar de estabelecido uma nova aplicação da CAF, para o final de 2008, o mesmo não voltou a suceder. 	<ul style="list-style-type: none"> • As boas práticas implementadas não são alvo de avaliação regular e sistemática.

Fonte: Elaboração Própria.

Após a análise da tabela verifica-se claramente que as semelhanças no decurso da implementação da CAF são inúmeras, desde os impulsionadores aos principais benefícios obtidos com esta ferramenta da Gestão da Qualidade Total. Por outro lado, a principal diferença detectada reside na dimensão dos Municípios, que influenciou todo o processo de auto-avaliação designadamente no que se refere ao número de envolvidos, bem como ao número de equipas constituídas para o processo de auto-avaliação.

4.5 MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

Do universo de 22 colaboradores que estão no serviço de atendimento ao público na Divisão Administrativa e Financeira, apenas 15 responderam ao questionário, o que corresponde a uma taxa de 68,18%. Atendendo ao número de respostas obtidas, é possível considerar que a adesão a este inquérito foi significativa.

4.5.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Neste ponto apresentam-se os dados que caracterizam a amostra em termos de: género, idade, habilitações literárias, categoria profissional, tempo de exercício profissional na categoria, antiguidade na função pública e modalidade de relação jurídica de emprego público.

- **GÉNERO**

Relativamente ao género dos respondentes verifica-se que a grande maioria pertence ao sexo feminino (n=13) face ao sexo masculino (n=2). A tabela 4.34, que se segue, refere-se à distribuição dos 15 respondentes relativamente ao género.

Tabela 4.34: Género dos Respondentes do Município de Campo Maior.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Masculino	2	13,3	13,3	13,3
Feminino	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

- **IDADE**

A distribuição dos respondentes por intervalos de idades revela, através do gráfico 4.7, que 40% da amostra concentra-se entre os 35 e 49 anos, seguindo-se a faixa etária

entre os 50 e 64 anos (26,67%) e depois a dos 25 a 34 anos (20%). No entanto, é de realçar que 13,33% dos respondentes não indicou a idade.

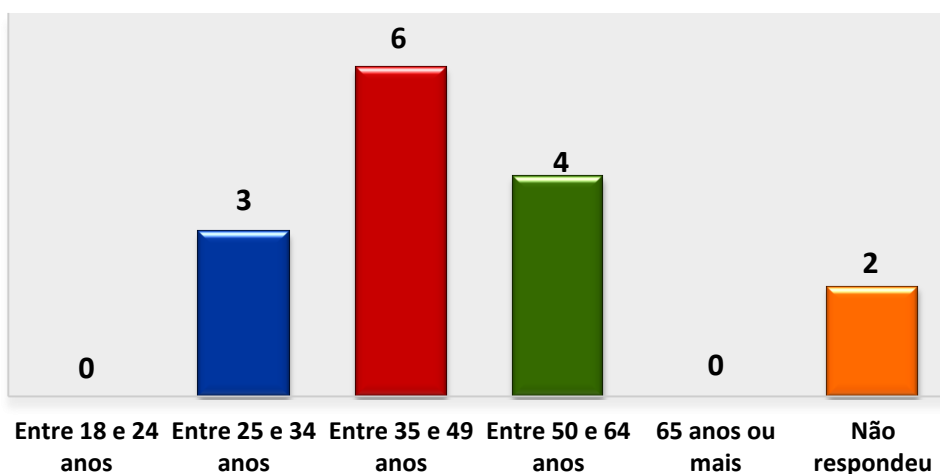


Gráfico 4.7: Frequências absolutas por escalão de idades do Município de Campo Maior.
 Fonte: Elaboração Própria.

Analisando estatisticamente as idades dos respondentes a tabela 4.35 revela que a média de idades é de 41,23 anos, sendo a idade mínima de 26 e a idade máxima de 53 anos.

Tabela 4.35: Estatística descritiva do factor idade do Município de Campo Maior.

Statistics		
Idade		
N	Valid	13
	Missing	2
Mean		41,23
Median		42,00
Mode		52
Minimum		26
Maximum		53

Fonte: Elaboração Própria.

Face aos resultados obtidos referentes à faixa etária dos respondentes, pode deduzir-se que a média obtida é consideravelmente elevada, demonstrando que os colaboradores que se encontram a exercer funções na Divisão Administrativa e Financeira serão colaboradores com uma antiguidade na função pública considerável.

- **HABILITAÇÕES LITERÁRIAS E CATEGORIA PROFISSIONAL**

No que se refere ao nível de instrução, esta variável foi cruzada com a variável categoria profissional, uma vez que as habilitações literárias influenciam a categoria profissional. Assim, de acordo com a tabela 4.36, a grande maioria dos respondentes, ou seja, 60% afirma possuir o 12.º ano de escolaridade pertencendo à carreira de “Assistente Técnico” (Coordenador Técnico e Assistente Técnico). Tal facto, emerge devido às qualificações necessárias para integrar na carreira de Assistente Técnico.

Por outro lado, constata-se na mesma tabela que 33,3% dos respondentes refere possuir o grau de licenciatura, dos quais 20% pertence à categoria de Técnico Superior e 13,3% insere-se na categoria de Assistente Operacional. Dos dados obtidos, verifica-se que 2 colaboradores apesar de possuírem um nível habilitacional superior encontram-se inseridos na categoria de Assistente Operacional, cujo o nível de habilitações exigido é a escolaridade obrigatória.

Todavia é possível constatar que apenas um colaborador (6,7%) refere possuir o 9.º ano de escolaridade e pertencer à categoria de Coordenador Técnico. Este facto, significa que o colaborador já está integrado na categoria alguns anos, uma vez que, actualmente com a entrada em vigor da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro exige-se a titularidade do 12.º ano de escolaridade para integrar na carreira de Assistente Técnico.

Tabela 4.36: Habilitações Literárias * Categoria Profissional Crosstabulation.

Count		Categoria Profissional				Total
		Técnico Superior	Coordenador Técnico	Assistente Técnico	Assistente Operacional	
Habilitações Literárias	9.º Ano	0	1	0	0	1
	12.º Ano	0	3	5	1	9
	Licenciatura	3	0	0	2	5
Total		3	4	5	3	15

Fonte: Elaboração Própria.

- **TEMPO DE EXERCÍCIO PROFISSIONAL NA CATEGORIA**

No que se refere ao tempo de exercício profissional na categoria, a tabela 4.37 revela que a média de tempo de exercício profissional na categoria é de 10,64 anos, sendo que o mínimo de anos na categoria é de 2 e o máximo é de 27 anos. Estes dados são

um reflexo da idade, dado que a média da idade é elevada tal como a média de tempo na categoria.

Tabela 4.37: Estatística descritiva do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Campo Maior.

Statistics		
N	Valid	11
	Missing	4
Mean		10,64
Median		8,00
Minimum		2
Maximum		27

Fonte: Elaboração Própria

Para uma análise gráfica desta variável, os dados foram categorizados em sete classes. Assim, de acordo com o gráfico 4.8 verifica-se que 26,7% dos respondentes centra-se na classe entre 5 e 10 anos, 13,3% centra-se na classe menos de 5 anos, 13,3% centra-se na classe de 11 a 15 anos, 13,3 % centra-se na classe de 16 a 20 anos e apenas 6,7% centra-se na classe de 26 a 30 anos. É de realçar ainda que 26,7% dos respondentes não respondeu a esta questão, ou seja o nível de abstenção é significativo.

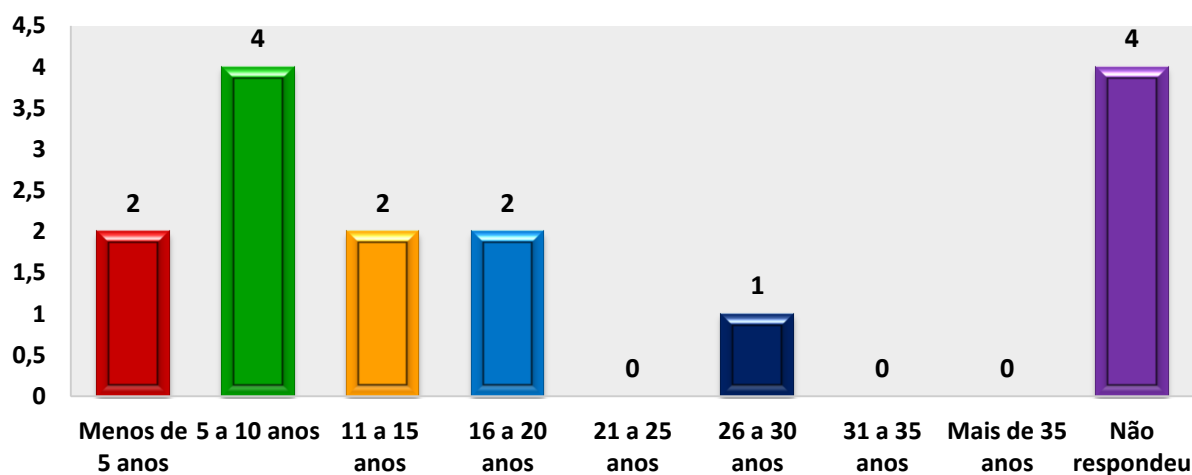


Gráfico 4.8: Frequências absolutas do item “tempo de exercício profissional na categoria” do Município de Campo Maior.

Fonte: Elaboração Própria.

- **ANTIGUIDADE NA FUNÇÃO PÚBLICA**

No que concerne à antiguidade na função pública, analisando a tabela 4.38, constata-se que a média é de 19,08 anos, sendo o mínimo de 2 anos e o máximo de 29 anos a exercer funções na Função Pública. Estes dados vêm confirmar o que foi deduzido

anteriormente, em que os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira são colaboradores com uma antiguidade na função pública considerável.

Tabela 4.38: Estatística descritiva do item “antiguidade na função pública” do Município de Campo Maior.

Statistics		
N	Valid	12
	Missing	3
Mean		19,08
Median		23,00
Minimum		2
Maximum		29

Fonte: Elaboração Própria.

- **MODALIDADE DE RELAÇÃO JURÍDICA DE EMPREGO PÚBLICO**

Relativamente à modalidade de relação jurídica de emprego público dos respondentes, o gráfico 4.9 ilustra que a grande maioria dos respondentes (80%) pertence ao mapa de pessoal do Município de Campo Maior em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. Apenas 20% dos respondentes pertence ao mapa de pessoal do Município em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo determinado.

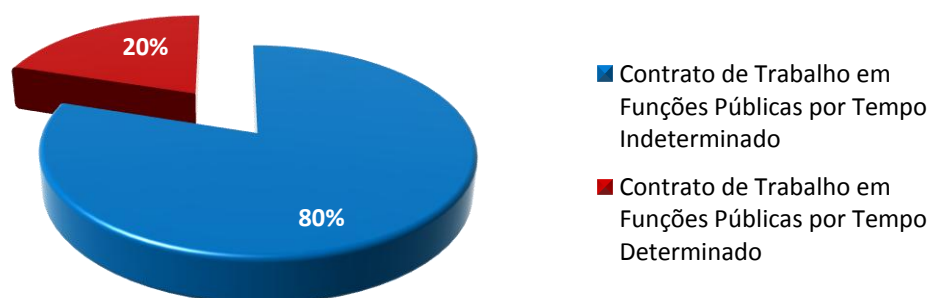


Gráfico 4.9: Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público dos respondentes do Município de Campo Maior.

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sumariamente tendo por base os resultados obtidos é possível inferir que os colaboradores que exercem funções na Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, são maioritariamente adultos do sexo feminino com o 12.º ano de escolaridade.

Relativamente à caracterização profissional, constata-se que 33,3% dos respondentes pertence à categoria de Assistente Técnico, 26,7% pertence à categoria de Coordenador Técnico, 20% insere-se na categoria de Técnico Superior e 20% pertence à categoria de Assistente Operacional. Com estes dados constata-se que o grupo profissional com maior expressão é o de Assistente Técnico, uma vez que as funções administrativas de atendimento ao munícipe enquadram-se no seu conteúdo funcional.

No que se refere ao tempo de exercício profissional na categoria, a média é de 10,64 anos, sendo o mínimo de 2 anos e o máximo de 27 anos.

Relativamente à antiguidade na função pública, a média é de 19,08 anos, sendo o mínimo de 2 e o máximo de 29 anos.

4.5.2 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Nesta secção do questionário considerou-se duas questões referentes à definição de qualidade.

Na primeira questão foi solicitado aos respondentes que escolhessem a opção que corresponderia à sua definição de qualidade. Dos dados apurados constantes na tabela 4.39 verifica-se que 50% dos respondentes escolheram a definição de qualidade da APQ e 35,7% optou pela definição de qualidade defendida por Deming.

Tabela 4.39: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Das seguintes definições de Qualidade qual escolheria?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes	2	13,3	14,3	14,3
	É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer...	7	46,7	50,0	64,3
	É um processo de melhoria contínua que conduz a resultados através de produtos ou serviços que possam ser vendidos...	5	33,3	35,7	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Missing	-1	1	6,7		
	Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão foi solicitado aos respondentes que definissem numa só frase o que entendem por qualidade. Dos dados apurados, verifica-se que os respondentes deram uma definição tendo por base as definições apresentadas na questão anterior, o que reflecte que os respondentes não conseguem definir por suas palavras o conceito de qualidade.

SINOPSE

A maioria dos respondentes (50%) considera a qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”. Face a estes dados é possível inferir que a abordagem da qualidade escolhida pelos respondentes coincide com a definição de qualidade defendida pela APQ. No entanto, quando solicitado para elaborar a sua própria definição de qualidade, os respondentes aproveitam as definições apresentadas na questão anterior. Tal facto, indica que os respondentes conhecem o conceito de qualidade mas não o conseguem transmitir por suas palavras.

4.5.3 LIDERANÇA (SUBCRITÉRIO 1.1)

Nesta secção do questionário considerou-se seis questões referentes à missão, visão e valores do Município.

Na primeira questão foi solicitado aos respondentes que indicassem se conhecem a missão do Município. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à forma como tiveram conhecimento dessa missão. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.40 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (80%) afirma conhecer a Missão do Município.

Tabela 4.40: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer a missão do Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	20,0	20,0	20,0
	Sim	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Quando instados com a forma como tiveram conhecimento da missão, na tabela 4.41 verifica-se que 60% dos respondentes afirma que teve conhecimento da missão através da leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município, 20% refere que teve conhecimento da missão através do superior hierárquico imediato e 20% considera que teve conhecimento através dos seus colegas de trabalho.

Tabela 4.41: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento dessa missão?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico imediato	2	13,3	20,0	20,0
	Foi-lhe transmitida pelos seus colegas de trabalho	2	13,3	20,0	40,0
	Leu no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município	6	40,0	60,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0	
Missing	-1	5	33,3		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão foi solicitado aos respondentes que escolhessem a opção que corresponde à Missão do Município. Na tabela 4.42 apresentam-se as opções que foram mais escolhidas. Dos dados apresentados constata-se que a maioria dos respondentes (61,5%) afirma que a missão do Município de Campo Maior é: “Planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanístico, e do espaço público, da intervenção social comunitária, da educação, ambiente, cultura e desporto”, e 38,5% dos respondentes considera que a missão do Município é: “Garantir o bem comum através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social”.

Tabela 4.42: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Qual pensa ser a missão do Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Garantir o bem comum através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social	5	33,3	38,5	38,5
	Planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanístico, e do espaço público, ...	8	53,3	61,5	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	-1	2	13,3		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Tendo por base os dados apresentados, constata-se que os respondentes contradizem-se. Note-se os dados apurados na tabela 4.43 em que maioria dos respondentes afirma conhecer a missão do município identificando-a incorrectamente, uma vez que a missão do Município constante no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município é: “Garantir o bem comum através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social”.

Tabela 4.43: Considera conhecer a missão do Município? * Qual pensa ser a Missão do Município? Crosstabulation.

Count		Qual pensa ser a Missão do Município?		Total
		Garantir o bem comum através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social	Planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanístico, e do espaço público, ...	
Considera conhecer a missão do Município?	Não	0	1	1
	Sim	5	7	12
Total		5	8	13

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão foi solicitado aos respondentes que indicassem se conhecem a visão do Município. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à visão e à forma como tiveram conhecimento da mesma. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.44 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (80%) afirma conhecer a Visão do Município.

Tabela 4.44: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer a Visão do Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	3	20,0	20,0	20,0
	Sim	12	80,0	80,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados sobre qual é a visão do Município, constata-se na tabela 4.45 que 50% dos respondentes afirma que a visão do Município é: “Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento, tornando o Município mais competitivo e atractivo a nível económico e social”, 33,3% considera que a visão do Município é: “Maximizar e otimizar factores que potenciem, em simultâneo e de uma forma sustentada, a inclusão social, o crescimento económico, modernidade e inovação” e 16,7% afirma que a visão do Município é: “Rumo ao futuro com um desenvolvimento sustentável”.

Tabela 4.45: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Para si a visão do Município é:”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento, tornando o Município mais competitivo...	6	40,0	50,0	50,0
	Rumo ao futuro com um desenvolvimento sustentável	2	13,3	16,7	66,7
	Maximizar e otimizar factores que potenciem, em simultâneo e de uma forma sustentada, a inclusão social, ...	4	26,7	33,3	100,0
	Total	12	80,0	100,0	
Missing	-1	3	20,0		
	Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Quando instados com a forma como tiveram conhecimento da visão, na tabela 4.46 verifica-se que 50% dos respondentes afirma que teve conhecimento da visão através da leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município, 40% refere que teve conhecimento da visão através do superior hierárquico imediato e 10% considera que teve conhecimento através do superior hierárquico seguinte.

Tabela 4.46: Frequências absolutas e relativas referentes à questão: “Como teve conhecimento dessa visão?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico imediato	4	26,7	40,0	40,0
	Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico seguinte	1	6,7	10,0	50,0
	Leu no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município	5	33,3	50,0	100,0
	Total	10	66,7	100,0	
Missing	-1	5	33,3		
	Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

À semelhança da missão, os dados apresentados anteriormente referentes à visão contradizem-se. Note-se os dados apurados na tabela 4.47 em que metade dos respondentes que afirma conhecer a visão do município identifica-a incorrectamente, uma vez que a visão do Município constante no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município é: “Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento, tornando o Município mais competitivo e atractivo a nível económico e social”.

Tabela 4.47: Considera conhecer a visão do Município? * Para si a visão do Município é: Crosstabulation.

Count	Para si a visão do Município é:			Total
	Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento, tornando o Município mais competitivo...	Rumo ao futuro com um desenvolvimento sustentável	Maximizar e otimizar factores que potenciem, em simultâneo e de uma forma sustentada, a inclusão social, ...	
Considera conhecer a visão do Município? Sim	6	2	4	12
Total	6	2	4	12

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta questão foi solicitado aos inquiridos que indicassem se consideram que contribuíram para a construção e manutenção da missão e visão do Município. Dos dados apurados constantes na tabela 4.48, verifica-se que 35,7% dos respondentes considera que não contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município, enquanto 64,3% afirma que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município, através do seu bom desempenho.

Tabela 4.48: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	5	33,3	35,7	35,7
	Sim	9	60,0	64,3	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Missing	-1	1	6,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na quinta questão foi solicitado aos respondentes que indicassem se conhecem os valores do Município. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente aos valores e à forma como tiveram conhecimento dos mesmos. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.49 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (73,3%) afirma conhecer os valores do Município.

Tabela 4.49: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer os Valores do Município?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	4	26,7	26,7	26,7
Sim	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados sobre quais são os valores do Município, constata-se na tabela 4.50 que 63,6% dos respondentes afirma que os valores do Município são: “Lealdade, isenção, transparência, qualidade, eficácia e inovação”, 18,2% considera que os valores do Município são: “Eficácia, integridade, desempenho, qualidade” e 18,2% afirma que os valores do Município são: “Excelência, iniciativa, empatia, rigor, equidade, qualidade”.

Tabela 4.50: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Para si os valores definidos pelo Município são”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Lealdade, isenção, transparência, qualidade, eficácia e inovação	7	46,7	63,6	63,6
Eficácia, integridade, desempenho, qualidade	2	13,3	18,2	81,8
Excelência, iniciativa, empatia, rigor, equidade, qualidade	2	13,3	18,2	100,0
Total	11	73,3	100,0	
Missing -1	4	26,7		
Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Quando instados com a forma como tiveram conhecimento dos valores, na tabela 4.51 verifica-se que 62,5% dos respondentes afirma que teve conhecimento dos valores através da leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município, 25% refere que teve conhecimento dos valores através da internet e 12,5% considera que teve conhecimento através da intranet.

Tabela 4.51: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento desses valores?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Através da Internet	2	13,3	25,0	25,0
Através da Intranet	1	6,7	12,5	37,5
Através da leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município	5	33,3	62,5	100,0
Total	8	53,3	100,0	
Missing -1	7	46,7		
Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria

À semelhança da missão, e visão os dados apresentados anteriormente referentes aos valores contradizem-se embora menos significativamente. Note-se os dados apurados na tabela 4.52 em que 4 dos respondentes que afirmam conhecer os valores do município identifica-os incorrectamente, uma vez que os valores do Município constantes no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município são: “Lealdade, isenção, transparência, qualidade, eficácia e inovação”.

Tabela 4.52: Considera conhecer os valores do Município? * Para si os valores definidos pelo Município são: Crosstabulation

		Para si os valores definidos pelo Município são:			Total
		Lealdade, isenção, transparência, qualidade, eficácia e inovação	Eficácia, integridade, desempenho, qualidade	Excelência, iniciativa, empatia, rigor, equidade, qualidade	
Considera conhecer os valores do Município?	Sim	7	2	2	11
Total		7	2	2	11

Fonte: Elaboração Própria.

Na sexta questão foi solicitado aos respondentes que indicassem se consideram que contribuíram para a definição dos valores do Município. Dos dados apurados constantes na tabela 4.53, verifica-se que 50% dos respondentes considera que não contribuiu para a construção e manutenção dos valores do Município. No entanto, 50% afirma que contribuiu para a construção e manutenção dos valores do Município, através do seu bom desempenho.

Tabela 4.53: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que contribuiu para a construção e manutenção desses valores?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	46,7	50,0	50,0
	Sim	7	46,7	50,0	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Missing	-1	1	6,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes afirma conhecer a missão (80%), visão (80%), e valores (73,3%). Porém quando solicitado para identificar correctamente qual a missão, visão e valores do Município, a percentagem dos respondentes que identifica correctamente diminui significativamente. Note-se que apenas 50% dos respondentes identifica a visão correspondente ao Município e 38,5% identifica a missão. Relativamente aos valores 63,6% dos respondentes identifica-os claramente. O facto de esta percentagem ser mais elevada comparativamente à missão e visão, pode ser devido aos valores definidos para o Município coincidirem com os valores éticos da Administração Pública. É de realçar que estamos perante um conjunto de respondentes cuja sua antiguidade na Função Pública é considerável.

Por outro lado, quando questionados sobre o meio pelo qual tiveram conhecimento da missão, visão e valores a maioria dos respondentes refere que leu no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município que entrou em vigor no dia 1 de Janeiro de 2011. Face a estes dados, verifica-se que o regulamento está em vigor sensivelmente há pouco tempo, facto que pode estar na base da identificação incorrecta da missão, visão e valores por parte dos colaboradores. Pelo que, o Município deverá delinear uma estratégia de comunicação destes conceitos tendo em consideração que segundo Carapeto e Fonseca (2005) “É neste triângulo que reside boa parte do futuro sucesso das práticas de qualidade” (p.91).

4.5.4 LIDERANÇA (SUBCRITÉRIO 1.3)

Nesta secção considerou-se uma questão onde foi solicitado aos respondentes que opinassem sobre uma série de acções da liderança da Divisão Administrativa e Financeira. Dos dados apurados constantes na tabela 4.54, denota-se que a grande maioria dos respondentes concordam ou concordam completamente com as acções

da liderança na Divisão Administrativa e Financeira. Por outro lado, é de realçar que apenas se regista um caso (6,7%) no item “Discordo Completamente” referente à acção “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”.

As tabelas originais que estiveram na base da construção desta tabela, podem ser consultadas no Apêndice D.

Tabela 4.54: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de concordância com as acções da liderança da Divisão Administrativa e Financeira.

	Discordo Completamente		Discordo		Concordo		Concordo Completamente		Não sei/ Não respondo	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Lidera através do exemplo	0	0,0	2	13,3	10	66,7	0	0,0	3	20,0
Demonstra empenho no processo de mudança	0	0,0	2	13,3	8	53,3	4	26,7	1	6,7
Aceita críticas construtivas	0	0,0	2	13,3	6	40,0	6	40,0	1	6,7
Aceita sugestões de melhoria	0	0,0	1	6,7	7	46,7	6	40,0	1	6,7
Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos	0	0,0	1	6,7	9	60,0	3	20,0	2	13,3
Partilha informação relevante com as pessoas	0	0,0	2	13,3	6	40,0	5	33,3	2	13,3
Delega competências e responsabilidades	0	0,0	0	0,0	8	53,3	6	40,0	1	6,7
Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas	0	0,0	1	6,7	12	80,0	0	0,0	2	13,3
Encoraja a confiança mútua e respeito	0	0,0	1	6,7	11	73,3	2	13,3	1	6,7
Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	0	0,0	2	13,3	9	60,0	2	13,3	2	13,3
Promove acções de formação	0	0,0	3	20,0	10	66,7	1	6,7	1	6,7
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	0	0,0	5	33,3	8	53,3	0	0	2	13,3
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	1	6,7	2	13,3	9	60,0	2	13,3	1	6,7

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes concorda ou concorda completamente com as acções provenientes do Chefe da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, pelo que é possível inferir que a liderança desta divisão actua de modo a motivar e a apoiar os seus colaboradores, desenvolvendo atitudes e comportamentos que se coadunem com a visão preconizada. Note-se que a grande maioria dos respondentes (80%) “concorda completamente” como a liderança “Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas”.

4.5.5 PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.1)

Nesta secção do questionário os respondentes foram questionados se nos últimos dois anos tinham respondido a algum inquérito, onde pudessem expressar as suas necessidades e expectativas. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.55 constata-se que a grande maioria dos respondentes (92,9%) afirma que não respondeu a qualquer inquérito nos últimos dois anos.

Tabela 4.55: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Nos últimos 2 anos respondeu a algum inquérito, onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	13	86,7	92,9	92,9
	Sim	1	6,7	7,1	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Missing	-1	1	6,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes (92,9%) afirma que nos últimos dois anos não respondeu a qualquer inquérito onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município. Este facto reflecte que no âmbito do planeamento e estratégia que por sua vez, integra o ciclo PDCA, o Município não recolhe informações sobre as necessidades presentes e futuras dos seus colaboradores, imprescindíveis para o processo de planeamento. É de realçar que segundo a CAF 2006 “As organizações devem monitorizar de forma sistemática e

crítica a implementação da sua estratégia e planeamento, e actualizá-los e adaptá-los sempre que necessário” (p.19).

4.5.6 PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.2)

Nesta secção os respondentes são instados se participaram no processo de elaboração do Plano de Actividades. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à forma como participaram na elaboração do Plano de Actividades. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.56 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (80%) afirma que não participou na elaboração do Plano de Actividades.

Tabela 4.56: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	12	80,0	80,0	80,0
	Sim	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Por sua vez, os respondentes que afirmam que participaram no processo de elaboração do Plano de Actividades (20%) referem que o fizeram através da participação nas reuniões, tal como se verifica na tabela 4.57. Face a estes dados, é possível deduzir que os colaboradores que participaram na elaboração do Plano de Actividades, são colaboradores que tem como missão fazê-lo anualmente, para posterior aprovação, uma vez que os respondentes encontram-se afectos à Divisão Administrativa e Financeira, que é responsável pela elaboração deste tipo de documentos.

Tabela 4.57: Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município? * Indique de que forma: Crosstabulation.

Count		Indique de que forma:	
		Participou nas reuniões	Total
Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município?	Sim	3	3
Total		3	3

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sumariamente tendo por base os resultados apresentados anteriormente verifica-se que a grande maioria dos respondentes (80%) não participou no processo de elaboração do Plano de Actividades, pelo que é possível inferir os colaboradores não foram envolvidos no processo de planeamento.

4.5.7 PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.3)

Nesta secção do questionário e dando continuidade à secção anterior, os respondentes foram questionados se conhecem o Plano de Actividades do Município. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à forma como tiveram conhecimento do Plano de Actividades. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.58 constata-se que 60% dos respondentes afirma conhecer o plano de actividades e 40% refere que não conhece esse documento.

Tabela 4.58: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer o Plano de Actividades para o Município?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	6	40,0	40,0	40,0
	Sim	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Porém quando questionados com a forma como tiveram conhecimento do Plano de Actividades, verifica-se na tabela 4.59 que 75% dos respondentes afirma que Leu o Plano de Actividades e 25% refere que obteve conhecimento do Plano de Actividades através do seu superior hierárquico.

Tabela 4.59: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve conhecimento?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico	2	13,3	25,0	25,0
	Leu o Plano de Actividades	6	40,0	75,0	100,0
	Total	8	53,3	100,0	
Missing	-1	7	46,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Tendo por base os resultados apresentados verifica-se que a maioria dos respondentes (60%) afirma conhecer o plano de actividades do Município através da leitura do mesmo e do seu superior hierárquico. Face a estes dados é possível inferir que a liderança, no âmbito do planeamento e estratégia materializa os objectivos estratégicos e operacionais em planos, bem como envolve os seus colaboradores no processo de implementação do planeamento.

4.5.8 PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.4)

Nesta secção do questionário considerou-se três questões referentes à modernização e inovação.

Na primeira questão os respondentes foram questionados se alguma vez tinham contactado outros Municípios para esclarecer eventuais dúvidas. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à forma como esclarecem essas mesmas dúvidas. Dos dados apurados, ilustrados na tabela 4.60, denota-se que 66,7% dos respondentes afirma que já entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das tarefas. Quando instados sobre a forma que utilizaram para esclarecer essas dúvidas, a grande maioria dos respondentes (7) referem que utilizam o telefone, tal como se verifica na tabela 4.61.

Tabela 4.60: Frequências absolutas e relativas e referentes à questão “Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	5	33,3	33,3	33,3
Sim	10	66,7	66,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.61: Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas? * Indique de que forma? Crosstabulation.

Count

	Indique de que forma?		Total
	Telefone	Em acções de formação	
Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas?	7	3	10
Total	7	3	10

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão os respondentes foram questionados se alguma vez fizeram alterações no âmbito dos processos administrativos com base nos conhecimentos obtidos noutros Municípios. Dos dados apurados constantes na tabela 4.62 constata-se que a grande maioria dos respondentes (53,3%) afirma que já procedeu a alterações no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios. Quando questionados sobre a forma pela qual obtiveram os conhecimentos de outros Municípios para procederem às alterações, 50% afirma que o faz através do telefone e 50% através das acções de formação, como se verifica na tabela 4.63. Estes dados vêm ao encontro dos dados obtidos na questão anterior.

Tabela 4.62: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Alguma vez, fez alterações no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios?”

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	46,7	46,7	46,7
	Sim	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.63: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique de que forma?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Telefone	4	26,7	50,0	50,0
	Em acções de formação	4	26,7	50,0	100,0
	Total	8	53,3	100,0	
Missing	-1	7	46,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão os respondentes foram questionados se alguma vez tinham sugerido ao Município implementar uma boa prática identificada noutro Município. Em caso afirmativo questionava-se, se essa boa prática chegou a ser implementada. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.64 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (73,3%) não fez qualquer sugestão ao Município para implementar uma

boa prática. No entanto, 26,7% dos respondentes afirma que já sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutra Município. Quando questionados se essa boa prática chegou a ser implementada, 75% dos respondentes afirma que a boa prática nunca chegou a ser implementada, tal como se verifica na tabela 4.65.

Tabela 4.64: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “No âmbito da modernização e inovação já alguma vez sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutra Município?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	11	73,3	73,3	73,3
Sim	4	26,7	26,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.65: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Essa boa prática chegou a ser implementada?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	3	20,0	75,0	75,0
Sim	1	6,7	25,0	100,0
Total	4	26,7	100,0	
Missing -1	11	73,3		
Total	15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sintetizando verifica-se que a grande maioria dos respondentes (66,7%) afirma que já entrou em contacto, através do telefone, com outros Municípios para esclarecer dúvidas. No mesmo sentido, referem que já procederam a alterações no desenvolvimento de processos administrativos com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios, através de acções de formação e do telefone. No âmbito da modernização e inovação, a grande maioria dos respondentes (73,3%) afirma que nunca sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutra Município. Porém, aqueles que o fizeram nunca chegaram a ver essa boa prática implementada. Face a estes dados é possível inferir que no Município existe uma cultura aberta à inovação, no que se refere ao *bench learning*. Todavia, não monitoriza

os *feedbacks* provenientes dos colaboradores conducentes ao processo de modernização e inovação.

4.5.9 GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.1)

Nesta secção do questionário foi solicitado aos respondentes que manifestassem o seu grau de satisfação relativamente a uma série de itens referentes às condições de trabalho no Município. Dos dados apurados constantes na tabela 4.66 destaca-se que a grande maioria dos respondentes se encontram satisfeitos com as condições de trabalho e em particular com o “Ambiente de Trabalho” e com o “Horário de Trabalho”, com excepção do item “igualdade de oportunidades nos processos de promoção, em que 13,3% dos respondentes afirma estar muito insatisfeito e 46,7% refere estar insatisfeito.

As tabelas originais que estiveram na base da construção desta tabela, podem ser consultadas no Apêndice E.

Tabela 4.66: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de satisfação com as condições de trabalho do Município.

	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito		Não sei/Não respondo	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Ambiente de Trabalho	0	0,0	1	6,7	14	93,3	0	0,0	0	0,0
Horário de Trabalho	0	0,0	0	0,0	4	26,7	10	66,7	1	6,7
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	0	0,0	0	0,0	6	40,0	8	53,3	1	6,7
Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	0	0,0	1	6,7	8	53,3	6	40,0	0	0,0
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	1	6,7	2	13,3	10	66,7	2	13,3	0	0,0
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	2	13,3	7	46,7	6	40,0	0	0,0	0	0,0
Igualdade de tratamento na organização	0	0,0	2	13,3	11	73,3	1	6,7	1	6,7

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

De uma forma geral a grande maioria dos respondentes afirma estar satisfeito ou muito satisfeito com as condições de trabalho, em especial com o ambiente de trabalho e o horário de trabalho. Este último em particular, uma vez que a Divisão Administrativa e Financeira encontra-se aberta das 9:00 horas às 16:00 horas. Por outro lado, destaca-se o elevado grau de insatisfação na igualdade de oportunidades nos processos de promoção. Este facto surge eventualmente devido às restrições impostas pelo Governo no progresso da carreira na Administração Pública, cuja a responsabilidade não pode ser imputada ao Município.

Face a estes dados é possível inferir que, no âmbito da gestão de recursos humanos, o Município proporciona um ambiente de trabalho saudável que segundo a CAF 2006 é fundamental “para assegurar o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização para a excelência” (p.21), bem como assegura boas condições de trabalho que influenciam o desempenho dos colaboradores e conseqüentemente o sucesso do Município.

4.5.10 GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.2)

Nesta secção do questionário foram consideradas quatro questões referentes ao desenvolvimento de competências dos colaboradores.

Na primeira questão os respondentes foram questionados se conhecem o plano de formação do Município. Em caso afirmativo era solicitado que escolhessem a opção correspondente à forma como tiveram conhecimento desse plano de formação. Dos dados apurados, constantes na tabela 4.67, constata-se que 60% dos respondentes afirma não conhecer o plano de formação profissional existente para o Município. Apenas 40% considera conhecer o plano de formação.

Tabela 4.67: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera conhecer o plano de formação profissional do Município?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	9	60,0	60,0	60,0
Sim	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados com a forma como tiveram conhecimento do plano de formação, verifica-se na tabela 4.68, que 40% dos respondentes afirma que “leu o plano de formação”, 20% refere que lhe foi “transmitido pelo superior hierárquico”, 20% “participou na negociação da formação” e 20% afirma que obteve conhecimento do plano de formação através da internet.

Tabela 4.68: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Como teve esse conhecimento?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico	1	6,7	20,0	20,0
	Internet	1	6,7	20,0	40,0
	Por participar na negociação da formação	1	6,7	20,0	60,0
	Leu no plano de formação	2	13,3	40,0	100,0
	Total	5	33,3	100,0	
Missing	-1	10	66,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão os respondentes foram instados se o Município disponibiliza formação, que possibilite aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos. Em caso afirmativo era solicitado que indicassem o tipo de formação em que participaram nos últimos dois anos. Dos dados apurados, ilustrados na tabela 4.69, constata-se que 53,3% dos respondentes afirma que o Município disponibiliza formação para actualizarem os seus conhecimentos.

Tabela 4.69: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O Município disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	7	46,7	46,7	46,7
	Sim	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Quando questionados com o tipo de formação em que participaram, constata-se na tabela 4.70 que 42,9% dos respondentes refere que nos últimos 2 anos frequentou acções de formação para desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes, 42,9% afirma que recebeu formação no posto de trabalho e por último 14,3% refere que recebeu formação sobre a qualidade.

Tabela 4.70: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique o tipo de acções de formação em que participou nos últimos 2 anos.”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Formação sobre a qualidade	1	6,7	14,3	14,3
	Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos/clientes	3	20,0	42,9	57,1
	Formação profissional no posto de trabalho	3	20,0	42,9	100,0
	Total	7	46,7	100,0	
Missing	-1	8	53,3		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão os respondentes foram instados se beneficiaram de algum acompanhamento quando iniciaram funções no Município. Dos dados apurados, ilustrados na tabela 4.71, constata-se que 60% dos respondentes afirma que não beneficiou de qualquer acompanhamento. Porém, 20% refere que recebeu formação profissional e 13,3% afirma que recebeu tutoria.

Tabela 4.71: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Quando iniciou funções no Município beneficiou de:”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manual de Acolhimento	1	6,7	6,7	6,7
	Formação Profissional	3	20,0	20,0	26,7
	Tutoria	2	13,3	13,3	40,0
	Nenhuma	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta e última questão desta secção do questionário, quando questionados sobre o desenvolvimento de carreiras, verifica-se na tabela 4.72 que a totalidade dos respondentes não beneficiou de nenhuma mobilidade no âmbito do desenvolvimento de carreiras.

Tabela 4.72: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, indique as que beneficiou:”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nenhuma	15	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes afirma não ter conhecimento do plano de formação profissional do Município. Tal facto sucede, uma vez que o Município não dispõe de um plano de formação actualizado. No entanto, a grande maioria dos respondentes afirma que o Município de Campo Maior disponibiliza formação aos seus colaboradores para actualizar os seus conhecimentos. Face a estes dados, é possível inferir que o Município não debate, nem estabelece nem comunica a estratégia para o desenvolvimento de competências, ou seja, os colaboradores não se encontram envolvidos na fixação de políticas sobre a formação. Por outro lado, é possível ainda inferir que o Município desenvolve as competências dos seus colaboradores fornecendo-lhe formação sempre que necessário, pelo que segue o princípio de que um colaborador formado será um colaborador mais eficaz.

4.5.11 GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.3)

Nesta secção do questionário foram consideradas cinco questões referentes ao envolvimento das pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

Na primeira questão, os respondentes foram instados sobre a existência de mecanismos de consulta e diálogo que o Município dispõe. Dos dados apurados ilustrados na tabela 4.73, constata-se que a grande maioria dos respondentes (66,7%) afirma que não existem mecanismos de consulta e diálogo onde se possa expressar opiniões.

Tabela 4.73: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Existem mecanismos de consulta e diálogo no Município onde possa expressar a sua opinião?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	66,7	66,7	66,7
	Sim	5	33,3	33,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Estes dados vêm corroborar o que foi referido anteriormente no âmbito do planeamento e estratégia (subcritério 2.1), em que o Município não recolhe informações sobre as necessidades dos seus colaboradores.

Porém quando questionados sobre o mecanismo que já utilizaram para expressar a sua opinião, 75% dos respondentes que afirmam existir mecanismos de consulta e diálogo, referem que já utilizaram “questionários”, tal como se pode verificar na tabela 4.74.

Tabela 4.74: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique qual o mecanismo que já utilizou:”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Questionários	3	20,0	75,0	75,0
	Caixa de sugestões	1	6,7	25,0	100,0
	Total	4	26,7	100,0	
Missing	-1	11	73,3		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na segunda questão, os respondentes foram questionados se tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções. Dos dados apurados constantes na tabela 4.75 verifica-se que 53,3% dos respondentes afirma que tem a autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas e 46,7% refere que tem autonomia mas não a suficiente.

Tabela 4.75: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas actuais?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim, tenho alguma autonomia mas, não a suficiente	7	46,7	46,7	46,7
	Sim, tenho autonomia suficiente	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Na terceira questão os respondentes foram instados se o superior hierárquico tem delegado a responsabilidade pela execução de tarefas. Dos dados apurados ilustrados na tabela 4.76 constata-se que 57,1% dos respondentes afirma que o seu superior hierárquico tem delegado a responsabilidade pela execução de tarefas.

Tabela 4.76: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Algumas vezes	8	53,3	57,1	57,1
	Sempre	6	40,0	42,9	100,0
	Total	14	93,3	100,0	
Missing	-1	1	6,7		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

Na quarta questão os respondentes foram questionados se já tiveram oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico. Dos dados apurados, constata-se que a totalidade dos respondentes afirma que nunca avaliou o seu superior hierárquico, tal como se verifica na tabela 4.77. Tal facto, indicia que os colaboradores não têm oportunidade de fornecer informação de retorno sobre os seus superiores.

Tabela 4.77: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	15	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria.

Na quinta e última questão desta secção do questionário, foi solicitado aos respondentes que manifestassem a sua opinião sobre a aplicabilidade de vários mecanismos no Município. Dos dados apurados constantes na tabela 4.78 denota-se que a maioria dos respondentes (40%) afirma que existe frequentemente uma cultura de diálogo e de comunicação aberta, bem como consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence. Porém é de realçar ainda, que a maioria dos respondentes (53,3%) afirma que raramente existe um envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos. Tal facto vem corroborar os dados apresentados anteriormente. Note-se o exemplo, do plano de actividades.

As tabelas originais que estiveram na base da construção desta tabela, podem ser consultadas no Apêndice F.

Tabela 4.78: Frequências absolutas e relativas referentes ao grau de aplicabilidade de mecanismos no Município.

	Nunca		Raramente		Frequentemente		Sempre		Não Sei/ Não respondo	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Cultura de diálogo e de comunicação aberta	0	0,0	5	33,3	6	40,0	3	20,0	1	6,7
Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos	0	0,0	8	53,3	5	33,3	0	0,0	2	13,3
Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria	1	6,7	6	40,0	6	40,0	0	0,0	2	13,3
Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence	0	0,0	5	33,3	6	40,0	3	20,0	1	6,7

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes (66,7%) afirma que não existem mecanismos de consulta e diálogo aos colaboradores. Porém, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas consideram que possuem a autonomia necessária, eventualmente fruto da delegação de competências do seu superior hierárquico, o que reflecte um dos importantes papéis da liderança. Face a estes dados, é possível inferir que a liderança propicia as condições necessárias para a motivação dos colaboradores, criando assim um ambiente de confiança em que os colaboradores estão à vontade para tomar as suas decisões. No âmbito do planeamento e estratégia, o Município não envolve os

seus colaboradores, apresentando-se este como um ponto fraco a considerar pelo Município.

4.5.12 PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.2)

Nesta secção do questionário considerou-se uma questão referente à existência de mecanismos de consulta ao cidadão. Dos dados apurados constantes na tabela 4.79 verifica-se que a grande maioria dos respondentes (60%) afirma que na secção onde está inserido não existe qualquer mecanismo de consulta ao cidadão. Porém, 40% refere que a sua secção dispõe de mecanismos de consulta ao cidadão, nomeadamente inquéritos (66,7%) e caixa de sugestões (33,3%), tal como se verifica na tabela 4.80.

Tabela 4.79: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Existem mecanismos de consulta aos cidadãos na secção onde está inserido (a)?”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	9	60,0	60,0	60,0
	Sim	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela 4.80: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Indique qual o mecanismo que dispõe:”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Caixa de sugestões	2	13,3	33,3	33,3
	Inquéritos	4	26,7	66,7	100,0
	Total	6	40,0	100,0	
Missing	System	9	60,0		
Total		15	100,0		

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sintetizando os dados apresentados anteriormente verifica-se que a grande maioria dos respondentes (60%) afirma que a sua secção não dispõe de mecanismos de auscultação aos cidadãos. No entanto, 40% refere que dispõe de inquéritos e caixa de sugestões como mecanismo de consulta ao cidadão.

Face a estes dados, é possível inferir que o Município demonstra alguma receptividade às ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos através de vários mecanismos para a sua recolha, apenas em algumas secções da Divisão Administrativa e Financeira.

4.5.13 PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.5)

Nesta secção os respondentes foram instados sobre os meios tecnológicos que dispõem para o desenvolvimento das suas tarefas. Dos dados apurados ilustrados na tabela 4.81 verifica-se que 53,3% dos respondentes afirma que dispõe dos meios tecnológicos necessários para desenvolver as suas tarefas. Quando questionados com o meio tecnológico que dispõem para interagir com os cidadãos, a grande maioria dos respondentes indica o telefone e o computador.

Tabela 4.81: Frequências absolutas e relativas referentes à questão “Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas?”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	7	46,7	46,7	46,7
Sim	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sintetizando, a maioria dos respondentes (53,3%) considera que dispõe dos meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, referenciando que o telefone e o computador são as principais tecnologias utilizadas para interagir com os cidadãos. Face a estes dados é possível inferir que o Município desenvolve uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais do Município.

4.5.14 PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.6)

Nesta secção do questionário foi solicitado aos respondentes que manifestassem o seu grau de satisfação relativamente às condições de acesso à secção onde estão inseridos. Dos dados apurados, constantes no gráfico 4.10, denota-se que de uma forma geral os colaboradores estão insatisfeitos. Note-se que quando questionados

em termos de acessibilidade para deficientes e carrinhos de bebés 53,3% dos respondentes afirma estar muito insatisfeito e 33,3% refere estar insatisfeito. Relativamente à facilidade de estacionamento, o grau de insatisfação mantém-se, dado que 33,3% dos respondentes afirma estar muito insatisfeito e 40% refere estar insatisfeito.

No que se refere à sua localização, observa-se que o grau de insatisfação diminui, dado que 26,7% afirma estar satisfeito e 33,3% refere estar muito satisfeito com a localização do serviço.

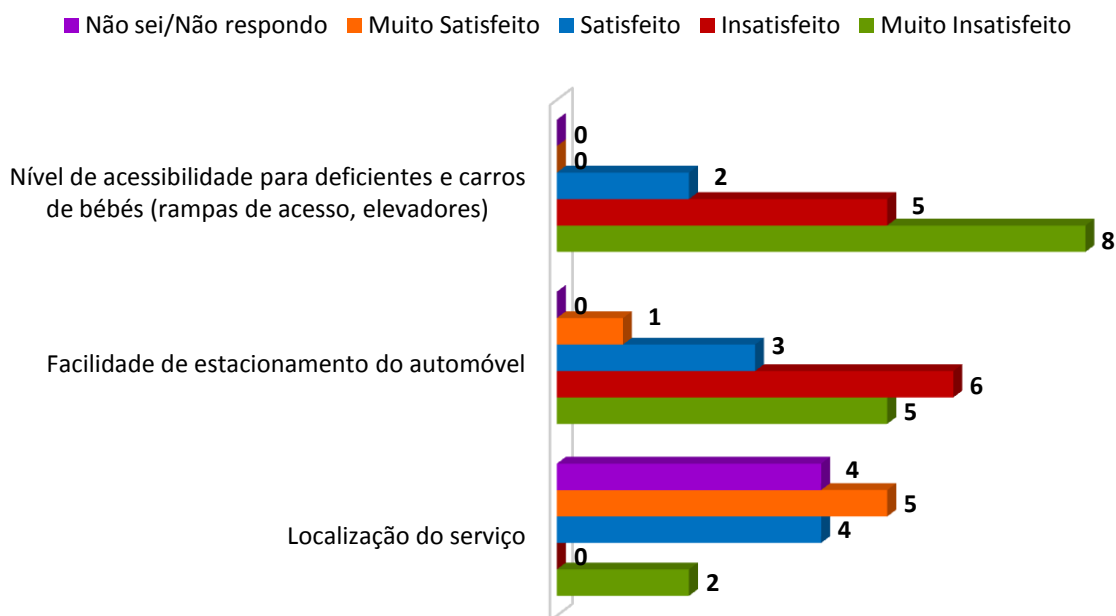


Gráfico 4.10: Frequências absolutas referentes ao grau de satisfação com as condições de acesso.

Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

A grande maioria dos respondentes afirma estar insatisfeito com as condições de acesso à sua secção, relativamente à facilidade de estacionamento e nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés. Face a estes dados é possível inferir que o Município não gere os recursos materiais da melhor forma, uma vez que não assegura a existência de acessos adequados ao edifício, tendo em conta as necessidades dos seus colaboradores.

4.5.15 PROCESSOS (SUBCRITÉRIO 5.2)

Nesta secção os respondentes foram instados a manifestar o seu grau de satisfação relativamente aos serviços disponibilizados, pela secção onde estão inseridos. Dos dados apurados ilustrados no gráfico 4.11 verifica-se que a grande maioria dos respondentes se encontram satisfeitos com os serviços disponibilizados na sua secção. Note-se por exemplo, o nível de simplificação dos formulários em que 66,7% dos respondentes afirma estar satisfeito e 13,3% refere estar muito satisfeito.

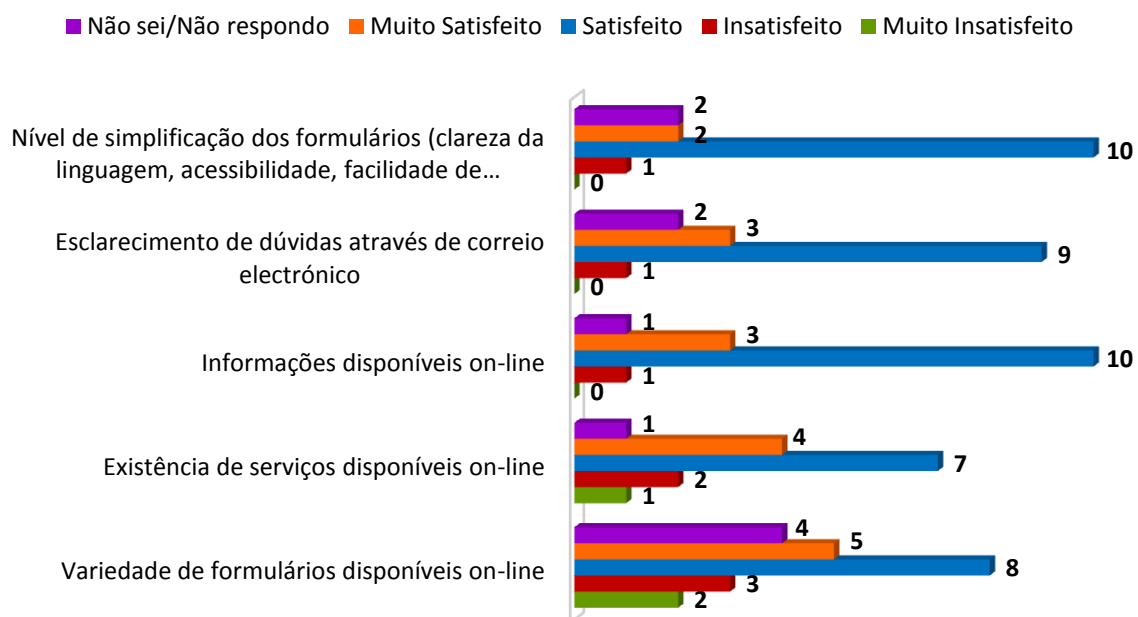


Gráfico 4.11: Frequências absolutas referentes ao grau de satisfação com os serviços disponibilizados.
Fonte: Elaboração Própria.

SINOPSE

Sintetizando, de uma forma geral os respondentes encontram-se satisfeitos com a acessibilidade aos conteúdos da sua secção, designadamente no que se refere ao nível de simplificação dos formulários, ao esclarecimento de dúvidas através do correio electrónico, informações disponíveis *on-line*, existência de serviços disponíveis *on-line* e variedade de formulários disponíveis *on-line*.

Face aos dados obtidos, é possível inferir que o grau de insatisfação não era de se esperar, tendo em consideração que são os colaboradores respondentes que elaboram os formulários, disponibilizando-os *on-line*, bem como esclarecem as dúvidas aos cidadãos. Assim, não é possível aferir com exactidão se o Município promove mecanismos de acessibilidade ao cidadão.

4.5.16 SUGESTÕES

Nesta secção foi solicitado aos respondentes que referissem algumas medidas, que considerassem necessárias para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Dos dados obtidos verifica-se uma grande abstenção. No entanto, as sugestões apresentadas demonstram uma clara preocupação com a qualidade, baseada na gestão das competências (exigindo mais acções de formação), na gestão dos recursos materiais (sugerindo secções mais amplas) e na gestão de pessoas (sugerindo a aquisição de mais recursos humanos, a tempo inteiro, com especialização em Direito).

Face a estes dados é possível inferir que apesar do Município fornecer formação, esta não é suficiente, eventualmente por força das constantes mudanças legislativas fruto das sucessivas reformas ocorridas no sector público. Daí eventualmente a necessidade de recursos humanos, com especialização em Direito.

4.6 MATRIZ DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO E SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

A análise dos resultados efectuada anteriormente encontra-se sintetizada na tabela 4.82, tendo por base a matriz dos resultados previamente apresentada no ponto 3.4.3.2.

Tabela 4.82: Matriz dos Resultados obtidos do Questionário de Diagnóstico e Satisfação dos Colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Qualidade	Conceito	<ul style="list-style-type: none">A maioria dos respondentes (50%) considera a qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.”	A maioria dos respondentes optou pela definição de qualidade defendida pela APQ. No entanto, quando solicitado para elaborar a sua própria definição de qualidade, os respondentes aproveitam as definições apresentadas na questão anterior. Tal facto, indica que os respondentes conhecem o conceito de qualidade mas não o conseguem transmitir por suas palavras.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Liderança	Missão /Visão/Valores (Subcritério 1.1)	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos respondentes (80%) considera conhecer a Missão do Município. • Os respondentes tomaram conhecimento dessa missão, em 60% através da leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município e em 40% através do superior hierárquico. • Apenas 38,5% identifica correctamente a Missão do Município. • A maioria dos respondentes (80%) afirma conhecer a visão do Município. • Apenas 50% identifica correctamente a visão do Município. • Os respondentes afirmam que tomaram conhecimento da visão, em 50% através da Leitura do Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços e em 50% através do superior hierárquico. • 64,3% dos respondentes afirma que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município, através do seu bom desempenho. • A maioria dos respondentes (73,3%) afirma conhecer os valores do Município. • Apenas 63,6% identifica correctamente os valores do Município. • Os respondentes afirmam que tiveram conhecimento dos valores, em 62,5% através da Leitura do Regulamento de organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços e em 25% através da Internet. • 50% dos respondentes afirma que contribuiu para a definição desses Valores, através do seu desempenho. 	<p>A grande maioria dos respondentes afirma conhecer a missão (80%), visão (80%) e valores (73,3%) do Município. No entanto, quando solicitado para identificar correctamente qual a missão, visão e valores, a percentagem dos respondentes diminui significativamente. A título de exemplo, 50% dos respondentes identifica correctamente a visão e 38,5% a missão.</p> <p>Por outro lado, quando questionados sobre meio pelo qual tiveram conhecimento, a maioria dos respondentes refere que leu no Regulamento de Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços do Município.</p> <p>Face a estes dados, o Município deverá melhorar a sua estratégia de comunicação destes conceitos.</p>
	Liderança como Modelo (Subcritério 1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique a sua opinião sobre a Liderança do Município, dirigentes, relativamente às suas acções: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lidera através do exemplo: 13,3% discorda; 66,7% concorda; 20% não sei/não respondo. ❖ Demonstra empenho no processo de mudança: 13,3% discorda; 53,3% concorda; 26,7% concorda completamente e 6,7% não sei/não respondo. ❖ Aceita críticas construtivas: 13,3% discorda; 40% concorda; 40% concorda completamente; 6,7% não sei/não respondo. ❖ Aceita sugestões de melhoria: 6,7% discorda; 46,7% concorda; 40% concorda completamente; 6,7% não sei/não respondo. 	<p>De uma forma geral os respondentes consideram que o chefe da Divisão Administrativa e Financeira do Município é um líder que actua de modo a motivar e a apoiar os seus colaboradores. Note-se que a grande maioria dos respondentes (80%) concorda completamente com a forma como o chefe estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Liderança	Liderança como Modelo (Subcritério 1.3)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos: 6,7% discorda; 60% concorda; 20% concorda completamente; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Partilha informação relevante com as pessoas: 13,3% discorda; 40% concorda; 33,3% concorda completamente; 13,3% não sei/ não respondo. ❖ Delega competências e responsabilidades: 53,3% concorda; 40% concorda completamente; 6,7% não sei/não respondo. ❖ Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas: 6,7% discorda; 80% concorda; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Encoraja a confiança mútua e o respeito: 6,7% discorda; 73,3% concorda; 13,3% concorda completamente; 6,7% não sei/não respondo. ❖ Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança: 13,3% discorda; 60% concorda; 13,3% concorda completamente; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Promove acções de formação: 20% discorda; 66,7% concorda; 6,7% concorda completamente; 6,7% não sei/não respondo. ❖ Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas: 33,3% discorda; 53,3% concorda; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e situações em causa: 6,7% discorda completamente; 13,3% discorda; 60% concorda; 13,3% concorda completamente; 6,7% não sei/ não respondo. 	
Planeamento e Estratégia	Necessidades Presentes e Futuras das Partes Interessadas (Subcritério 2.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Dos respondentes, 92,9% afirma que não teve oportunidade de responder a qualquer inquérito nos últimos 2 anos onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao futuro. 	A grande maioria dos respondentes nos últimos 2 anos não teve oportunidade de expressar as suas necessidades e expectativas através de um inquérito. Este facto, reflecte que o Município não recolhe informações sobre as necessidades presentes e futuras dos seus colaboradores, imprescindíveis para o processo de planeamento.

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Planeamento e Estratégia	Desenvolver, Rever e Actualizar (Subcritério 2.2)	<ul style="list-style-type: none"> A grande maioria dos respondentes (80%) afirma que não participou no processo de elaboração do plano de actividades. 	<p>A grande maioria dos respondentes não participou no processo de elaboração do plano de actividades, o que significa que o Município não promove o envolvimento dos seus colaboradores nos processos de planeamento.</p>
	Avaliar Estratégias (Subcritério 2.3)	<ul style="list-style-type: none"> Dos respondentes 60% dos respondentes afirma conhecer o plano de actividades. Os respondentes afirmam que tiveram conhecimento do plano, em 75% através da leitura do mesmo e 25% através do superior hierárquico. 	<p>A maioria dos respondentes afirma conhecer o plano de actividades através da sua leitura e do seu superior hierárquico. Tal facto, indica que o Município materializa os seus objectivos estratégicos e operacionais em planos, bem como envolve os seus colaboradores no processo de implementação do planeamento.</p>
	Modernização e Inovação (Subcritério 2.4)	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos respondentes (66,7%) afirma que já entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas. Relativamente ao meio que utilizaram para esclarecer essas dúvidas, a maioria dos respondentes (7) refere que utiliza o telefone. Dos respondentes, 53,3% afirma que já efectuou alterações no desenvolvimento dos processos administrativos com base nos conhecimentos obtidos noutros Municípios, através do telefone (50%) e das acções de formação (50%). A maioria dos respondentes (73,3%) afirma que não fez qualquer sugestão ao Município para implementar uma boa prática identificada por outro Município. Apenas 26,7% afirma ter sugerido ao Município boas práticas identificadas noutros Municípios. Porém essa boa prática nunca chegou a ser implementada. 	<p>A maioria dos respondentes afirma que já entrou em contacto com outros Municípios através do telefone, para esclarecer dúvidas. No mesmo sentido, referem que já procederam a alterações no desenvolvimento dos processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios. Tal facto, indica que no Município existe uma cultura aberta à inovação, no que se refere ao <i>bench learning</i>. No entanto, quando questionados se já sugeriram alguma boa prática identificada noutro Município, a maioria dos respondentes (73,3%) nega. Porém aqueles que o fizeram nunca chegaram a ver essa boa prática implementada. Tal facto, indica que o Município não monitoriza os <i>feedbacks</i> provenientes dos colaboradores conducentes à modernização e inovação.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Gestão de Pessoas	Planear, Gerir e Melhorar os Recursos Humanos (Subcritério 3.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique o grau de satisfação relativamente às condições de trabalho no Município referente a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Ambiente de Trabalho: 6,7% refere estar insatisfeito; 93,3% afirma estar satisfeito. ❖ Horário de trabalho: 26,7% refere estar satisfeito; 66,7% afirma estar muito satisfeito; 6,7% não sei/ não respondo. ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais: 40% refere estar satisfeito; 53,3% afirma estar muito satisfeito; 6,7% respondeu não se/não respondo. ❖ Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde: 6,7% afirma estar insatisfeito; 53,3% refere estar satisfeito, 40% considera estar muito satisfeito. ❖ Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais: 6,7% afirma estar muito insatisfeito; 13,3% refere estar insatisfeito; 66,7% afirma estar satisfeito; 13,3% refere estar muito satisfeito. ❖ Igualdade de oportunidades nos processos de promoção: 13,3% afirma estar muito insatisfeito; 46,7% refere estar insatisfeito; 40% afirma estar satisfeito. ❖ Igualdade de tratamento no Município: 13,3% refere estar insatisfeito; 73,3% afirma estar satisfeito; 6,7% refere estar muito satisfeito; 6,7% não sei/não respondo. 	<p>De uma forma geral os respondentes encontram-se satisfeitos com as condições de trabalho à excepção do item “igualdade de oportunidades de promoção”. Este facto, surge eventualmente devido às restrições impostas pelo Governo no progresso da carreira na Administração Pública, cuja a responsabilidade não pode ser imputada ao Município.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Gestão de Pessoas	Competências das pessoas em articulação com os objectivos pessoais e organizacionais (Subcritério 3.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Dos respondentes 60% afirma não conhecer o plano de formação do Município. • A maioria dos respondentes (53,3%) afirma que o Município disponibiliza formação. • Quando questionados com o tipo de formação frequentada, 42,9% refere ter frequentado acções de formação para desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais, 42,9% refere ter frequentado acções de formação no posto de trabalho. • A maioria dos respondentes (60%) afirma que não beneficiou de qualquer acompanhamento quando iniciou funções. • No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, a totalidade dos respondentes afirma que não beneficiou de nenhuma mobilidade. 	<p>Apesar da maioria dos respondentes afirmar que não conhece o plano de formação, o Município disponibiliza sempre que necessário. Deste modo, significa que o Município não debate, nem estabelece nem comunica a estratégia para o desenvolvimento de competências, ou seja, não envolve os colaboradores na fixação de políticas sobre a formação.</p> <p>Por outro lado, é possível inferir que não promove um acompanhamento de novos colaboradores no início de funções, bem como não promove a mobilidade interna.</p>
	Diálogo e Delegação de Responsabilidades (Subcritério 3.3)	<ul style="list-style-type: none"> • A maioria dos respondentes, 66,7% afirma que não existem mecanismos de consulta aos colaboradores. • Dos respondentes, 53,3% afirma que tem autonomia necessária para desempenhar as suas tarefas, 46,7% refere que tem autonomia mas não a suficiente. • No âmbito da delegação de responsabilidades, a maioria dos respondentes (57,1%) afirma que o seu superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução das tarefas. • A totalidade dos respondentes afirma que não avaliou o seu superior hierárquico. • Indique, quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem no Município: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura de diálogo e de comunicação aberta: 33,3% raramente; 40% frequentemente; 20% sempre; 6,7% não sei não respondo. ❖ Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos: 53,3% raramente; 33,3% frequentemente; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria: 6,7% nunca; 40% raramente; 40% frequentemente; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence; 33,3% raramente; 40% frequentemente; 20% sempre; 6,7% não sei/não respondo. 	<p>A maioria dos respondentes afirma que não existem mecanismos de consulta e diálogo aos colaboradores. Facto este que já se tem vindo a revelar em questões anteriores.</p> <p>No entanto, no âmbito do desenvolvimento de tarefas a maioria dos respondentes afirma possuir autonomia para tal, facto este que pode ser eventualmente fruto da delegação de competências.</p> <p>Deste modo, é possível inferir que a liderança propícia as condições necessárias para motivar os seus colaboradores.</p> <p>Por outro lado, no âmbito do planeamento e estratégia, o Município não envolve os seus colaboradores, apresentando-se este como um ponto fraco a considerar pelo Município.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Parcerias e Recursos	Desenvolver e implementar parcerias (Subcritério 4.2)	<ul style="list-style-type: none"> Dos respondentes, 60% afirma que na sua secção não existe mecanismos de consulta ao cidadão. 	<p>A maioria dos respondentes afirma que na sua secção não existem mecanismos de consulta ao cidadão, o que significa que o Município demonstra alguma receptividade às ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos apenas em algumas secções da Divisão Administrativa e Financeira.</p>
	Recursos Tecnológicos (Subcritério 4.5)	<ul style="list-style-type: none"> A maioria dos respondentes (53,3%) considera que dispõe dos meios tecnológicos necessários para o desenvolvimento das suas tarefas. 	<p>A maioria dos respondentes afirma que dispõe dos meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas, referenciando o telefone e o computador, como as principais tecnologias utilizadas para interagir com os cidadãos. Deste modo, é possível inferir que o Município desenvolve uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais do Município.</p>
	Recursos Materiais (Subcritério 4.6)	<ul style="list-style-type: none"> Indique, o grau de satisfação, quanto às condições de acesso à secção onde está inserido (a), referente a: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Localização do serviço: proximidade de transportes públicos: 13,3% afirma estar muito insatisfeito; 26,7% mostra-se satisfeito; 33,3% refere estar muito satisfeito; 26,7% não sei/não respondo. ❖ Facilidade de estacionamento de automóvel: 33,3% afirma estar muito insatisfeito; 40% refere estar insatisfeito; 20% afirma estar satisfeito; 6,7% afirma estar muito satisfeito. ❖ Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebé (rampas de acesso, elevadores): 53,3% afirma estar muito insatisfeito; 33,3% refere estar insatisfeito; 13,3% afirma estar satisfeito. 	<p>Na generalidade os respondentes mostram-se muito insatisfeitos ou insatisfeitos relativamente às condições de acesso ao edifício, o que denota que o Município não gere os recursos materiais da melhor forma, uma vez que não assegura a existência de acessos adequados ao edifício.</p>

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Processos	Desenvolver e fornecer produtos e serviços (Subcritério 5.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Indique, o grau de satisfação, relativamente aos serviços disponibilizados, pela secção onde está inserido(a), aos cidadãos: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento): 6,7% refere estar insatisfeito; 66,7% afirma estar satisfeito; 13,3% afirma estar muito satisfeito; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico: 6,7% afirma estar insatisfeito; 60% refere estar satisfeito; 20% afirma estar muito satisfeito; 13,3% não sei/não respondo. ❖ Informações disponíveis <i>on-line</i>: 6,7% afirma estar insatisfeito; 66,7% refere estar satisfeito; 20% afirma estar muito satisfeito; 6,7% não sei/não respondo. ❖ Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>: 6,7% afirma estar muito insatisfeito; 13,3% refere estar insatisfeito; 46,7% afirma estar satisfeito; 26,7% considera estar muito satisfeito; 6,7% não sei/ não respondo. ❖ Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>: 13,3% refere estar muito insatisfeito; 20% afirma estar insatisfeito; 53,3% refere estar satisfeito; 13,3% afirma estar muito satisfeito. 	De uma forma geral os respondentes afirmam estar satisfeitos com os serviços disponibilizados aos cidadãos.
Sugestões		<ul style="list-style-type: none"> • Mais acções de formação; • Secções mais amplas; • Aquisição de recursos humanos, com especialização em Direito. 	As sugestões apresentadas demonstram uma clara preocupação com a qualidade, baseada na gestão das competências (exigindo mais acções de formação), na gestão dos recursos materiais (sugerindo secções mais amplas) e na gestão de pessoas (sugerindo a aquisição de mais recursos humanos, a tempo inteiro, com especialização em Direito).

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	RESULTADOS	CONCLUSÕES
Caracterização do Respondente	Caracterização Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> • A idade média dos respondentes é de 41,23 anos; • 40% dos respondentes concentra-se na faixa etária dos 35-49 anos; • A maioria dos respondentes (86,7%) pertence ao sexo feminino; • A maioria dos respondentes (60%) é titular do 12.º Ano de Escolaridade. 	Os respondentes são adultos com idades compreendidas entre os 35 e 49 anos, maioritariamente do sexo feminino com o 12.º Ano de Escolaridade.
	Caracterização Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • A grande maioria dos respondentes (60%) pertence à carreira de assistente técnico; • O tempo médio de exercício na categoria é de 10,64 anos; • O tempo médio de antiguidade na função pública é de 19,08 anos; • A grande maioria dos respondentes (80%) mantém um contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado. 	A maioria dos respondentes encontram-se afectos ao mapa de pessoal do Município em regime de contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, pertencem na sua grande maioria à categoria de Assistente Técnico revelando uma experiência profissional e antiguidade na função pública considerável.

Fonte: Elaboração Própria.

A qualidade é um tema bastante pertinente e actual, exigida pela sociedade em geral quer às organizações privadas quer às organizações públicas. Facto que levou muitos autores a debruçarem-se sobre este tema, tal como se verificou ao longo deste estudo.

Se por um lado, para as organizações privadas a qualidade surge como um factor de competitividade, para se afirmarem no mundo, por outro lado, para as organizações públicas esta temática revela-se um desafio difícil de alcançar. As últimas décadas, na Administração Pública caracterizaram-se pela palavra mudança, exigida nos sucessivos Planos de Reforma Administrativa.

Cientes da importância desta temática na Administração Pública, surge o modelo *Common Assessment Framework* (CAF), um modelo embebido nos princípios da gestão da qualidade total, que através da aplicação de vários instrumentos, como os questionários, permite aos serviços a realização de uma auto-avaliação, possibilitando-lhe a identificação das áreas a melhorar e conseqüentemente o caminho a seguir em direcção da excelência.

Desde o seu surgimento, muitas foram as organizações públicas que adoptaram esta ferramenta, sobretudo ao nível do contexto europeu. O estudo revela que o número de utilizadores tem vindo a crescer significativamente de ano para ano, independentemente do sector de actividade.

Porém, no contexto nacional, e mais especificamente na Administração Local, os dados obtidos revelam uma fraca adesão a esta ferramenta, uma vez que apenas se encontram registados no EIPA como utilizadores da CAF, sete Municípios.

A gratuidade e a adequação ao contexto público revelaram-se neste estudo, como uma mais-valia da CAF, dado que estes foram os argumentos proferidos pelos respondentes do Município de Cantanhede, para a escolha deste modelo da Gestão da Qualidade Total.

Por outro lado, atendendo que a implementação da CAF incute uma mudança organizacional, os dados obtidos revelam que o sucesso da mesma só é possível com o envolvimento dos líderes. Note-se, que no Município de Cantanhede os dirigentes máximos não se encontraram envolvidos inicialmente na decisão para aplicar a CAF, sendo este uma das sugestões proferidas pelos respondentes para municípios que pretendem implementar a CAF. Face ao referido anteriormente, é possível deduzir que

este foi um factor que inviabilizou a implementação de acções de melhoria detectadas e uma eventual repetição da auto-avaliação.

Atendendo ao processo de implementação da CAF, o estudo revela ainda a necessidade de criar uma equipa específica, constituída por colaboradores com uma experiência profissional considerável, um nível de habilitacional superior, necessário para compreender os benefícios da auto-avaliação, para saber interpretar o modelo utilizado e os instrumentos de análise, bem como retirar as ilações dos resultados e conseqüentemente as mudanças necessárias.

Por outro lado, denota-se que a identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades a melhorar, a facilitação da aplicação do sistema integrado de avaliação do desempenho na Administração Pública e a visibilidade externa, são os principais benefícios alcançados pela organização que implementa a CAF. É de salientar que na Administração Autárquica a visibilidade externa é de extrema importância em termos políticos, dada a proximidade existente com os cidadãos. Estes tornaram-se mais exigentes vingando a sua satisfação/insatisfação com o peso do seu voto. Relativamente a este facto, salienta-se a visibilidade externa adquirida pelo Município de Cantanhede com o Prémio Nacional de Boas Práticas na Administração Local/2006 e no Município do Porto através do reconhecimento adquirido pelo 1.º nível de excelência da EFQM.

No decurso do processo de implementação da CAF, este estudo revela ainda a necessidade de um esforço e empenho acrescido pelos colaboradores, tendo em consideração que em ambos os Municípios a acumulação da actividade profissional com a implementação da CAF foi uma das principais dificuldades sentidas no decurso do processo de auto-avaliação.

Face ao referido anteriormente verifica-se que a qualidade tornou-se hoje no principal desafio na Administração Pública em que a adopção a referenciais da qualidade surge como uma opção para melhorar a imagem da organização descorando o seu principal objectivo que é a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Note-se o exemplo do Município de Cantanhede que, após adquirir a notoriedade e mediatização pública perante os seus eleitores não voltou a aplicar a CAF.

Assim, é possível afirmar que a qualidade na Administração Pública não é uma realidade concreta nos Municípios Portugueses, uma vez que a palavra qualidade é a palavra de excelência na legislação, nos políticos, mas sem aplicação prática, daí que a qualidade neste sector seja muitas vezes sinónimo de atrasos, perda de tempo e pouca cortesia.

Noutra realidade diferente e atendendo que este estudo tem ainda como objectivo proporcionar sugestões de melhoria para o Município de Campo Maior, tendo por base o modelo CAF, verifica-se que uma condição essencial para o sucesso da implementação desta ferramenta, reside na existência de uma política definida, que inclua a visão e a missão da organização.

Neste aspecto, o estudo revela que, os colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, apesar de afirmarem conhecer a missão e visão do Município, a maioria não consegue identificar correctamente estes conceitos do Município. Pelo que, será necessário por parte dos dirigentes, a delineação de uma estratégia de comunicação destes conceitos, de forma a suscitar o interesse e a sua adesão de todos os colaboradores, para que o seu desempenho diariamente se coadune com a política definida.

Relativamente à actuação da liderança desta divisão, o estudo revela que a mesma possui capacidades que lhe permitem gerir a mudança, assegurando a motivação dos colaboradores.

No âmbito do planeamento e estratégia verifica-se que o Município de Campo Maior não recolhe informações sobre as necessidades/expectativas presentes e futuras dos seus principais *stakeholders*, designadamente dos colaboradores e dos cidadãos. Tal facto, deverá ser um ponto importante a considerar pelo Município, dado que, face ao contexto político em que se desenrola a actividade na Administração Autárquica, é fundamental obter e preservar o apoio interno e externo do Município.

Relativamente à modernização e inovação, este estudo revela que o Município possui uma cultura aberta à inovação, no que se refere ao *bench learning*. Note-se por exemplo, que os colaboradores contactam outros Municípios, para esclarecer dúvidas.

No âmbito da gestão de pessoas denota-se que o Município propicia boas condições de trabalho, onde se destaca o horário de trabalho, pela positiva. Por outro lado, proporciona formação, revelando-se esta insuficiente tendo em consideração que a maioria das sugestões proferidas pelos respondentes vai ao encontro desta necessidade. Por outro lado, destaca-se pela negativa a falta de envolvimento dos colaboradores no âmbito do planeamento e estratégia. Note-se o exemplo, da fraca participação dos colaboradores na elaboração do plano de actividades e do plano de formação. Face a estes dados é de realçar que o envolvimento passa pela integração do contributo dos colaboradores nas decisões.

No que se refere a parecerias e recursos, o estudo revela que o Município não gere os recursos materiais da melhor forma, dado que não assegura a existência de acessos

adequados ao edifício. É de realçar que a Divisão Administrativa e Financeira situa-se no primeiro andar, onde se verifica a inexistência de rampas, bem como de elevadores, cujo acesso é feito apenas por escadas. Este aspecto, destaca-se sobretudo pela negativa tendo em consideração que o edifício foi sujeito a uma remodelação profunda e completa há cerca de 12 anos, cujas preocupações com a qualidade já se fazia sentir na legislação publicada.

Face aos dados apresentados anteriormente, é possível inferir que a Divisão Administrativa e Financeira possui duas condições essenciais e favoráveis a uma eventual implementação da CAF, tais como: uma liderança com capacidades para facilitar a mudança organizacional e uma cultura aberta à inovação no que se refere ao *bench learning*.

No entanto, não chega, pelo que, deverá o Município adoptar uma postura de mudança, pautada pelo envolvimento de todos os *stakeholders*, para que o caminho a percorrer em direcção à excelência e à melhoria contínua seja o menos turbulento possível.

É de lembrar que a qualidade é criada não só pelos líderes, mas também pelos colaboradores, pelos cidadãos, revelando-se numa construção social permanente que deve ser aplicada em cada acto ou decisão.

O modelo que serviu de base a todo este estudo encontra-se agora preenchido na figura 4.1, com as ilações que se consideram mais pertinentes.



Figura N.º 4.1: Modelo de Análise Preenchido.

Fonte: Elaboração Própria.

No entanto, este estudo revela-se inacabado, não só porque é um tema pertinente e actual, mas também porque algumas condicionantes estiveram presentes.

Salienta-se então como principais limitações, as seguintes:

- ❖ A difícil obtenção de resposta, de municípios contactados, sobre a disponibilidade em participar neste estudo; e
- ❖ Limitação temporal, que inviabilizou a realização de um diagnóstico mais aprofundado no Município de Campo Maior. Teria sido interessante analisar a perspectiva dos cidadãos, pois esta constituiria sem dúvida uma mais-valia para a realização deste estudo.

Porém, após a realização deste estudo emergem um conjunto de questões que merecem ser alvo de uma análise mais aprofundada, podendo servir de ponto de partida para investigações futuras:

- ❖ Será que todos os Municípios que adoptam a ferramenta CAF comunicam à Direcção Geral da Administração e do Emprego Público?
- ❖ A fraca adesão dos Municípios a esta ferramenta, constatada através da análise da base de dados de utilizadores da CAF no Instituto Europeu da Administração Pública, resulta da existência de uma cultura marcada pela resistência à mudança?
- ❖ Será que as estratégias de disseminação da CAF levadas a cabo pela Direcção Geral da Administração e do Emprego Público são suficientes, para promover a CAF junto dos Municípios?
- ❖ Quais os factores que estão na base da não repetição da auto-avaliação, tendo em consideração que a primeira revelou ser um sucesso?

Apesar de surgirem estas questões ao terminar este estudo, fica a tranquilidade de o mesmo ter contribuído para um avanço do conhecimento neste domínio, ao perceber melhor o que envolve a adopção por parte dos Municípios da ferramenta CAF e como se desenrola todo o processo de auto-avaliação.

Por outro lado, este estudo deixa indicações pertinentes ao Município de Campo Maior, para que avalie melhor os seus esforços no âmbito da qualidade, no sentido de melhor conhecer e satisfazer as necessidades daqueles que no seu dia-a-dia tem um papel fundamental na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Considera-se assim que se encontram satisfeitos os objectivos que serviram de motor para a realização deste estudo, esperando que este possa despertar e constituir novas

investigações futuras, na medida em que o conhecimento científico só avança quando as conclusões geram novas problemáticas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Academia das Ciências de Lisboa. (2001). *Dicionário da Língua Portuguesa*. Lisboa: Editorial Verbo.

Agência para a Modernização Administrativa (AMA). (2010). *Programa Simplex Autárquico 2010/2011*. Recuperado em 12 de Janeiro, 2011, em http://www.simplex.pt/downloads/ProgramaSimplexAutarquico2010_2011.pdf

Alves, S. (2006). A Experiência da Câmara Municipal do Porto. *Cadernos INA N.º 25 – Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa* (pp. 35-53). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

Assembleia da República. (1999). Lei n.º 169/1999 de 18 de Setembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 219, 6436 – 6457.

Assembleia da República. (2005). Lei n.º 1/2005 de 12 de Agosto. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 155, 4642 – 4686.

Assembleia da República. (2008). Lei n.º 12-A/2008 de 27 de Fevereiro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 41, 1326(2) – 1326(27).

Azevedo, A. (2007). *Administração Pública – Modernização Administrativa – Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.

Bilhim, J. (2004a). *A Governação nas Autarquias Locais*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Bilhim, J. (2004b). *Qualificação e Valorização de Competências*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

Câmara Municipal de Campo Maior. (2010). *Regulamento da Organização, Estrutura e Funcionamento dos Serviços Municipais de Campo Maior*. Campo Maior: Câmara Municipal de Campo Maior.

Câmara Municipal de Campo Maior. (2011). *Balanço Social de 2010*. Campo Maior: Câmara Municipal de Campo Maior.

Câmara Municipal de Cantanhede. (2010). *Regulamento de Organização dos Serviços Municipais de Cantanhede*. Cantanhede: Câmara Municipal de Cantanhede.

Câmara Municipal de Cantanhede. (2011). *Balanço Social de 2010*. Cantanhede: Câmara Municipal de Cantanhede.

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

Direcção Geral da Administração Pública (DGAP). (2002) – *Manual de apoio para aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*. Lisboa: DGAP.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2007). *CAF: Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação – CAF 2006*. Lisboa: DGAEP.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). (2007). *Guião de Auto-Avaliação – 10 Passos para aplicar a CAF*. Lisboa: DGAEP.

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). *Estudo sobre a CAF em Portugal*. Recuperado em 10 de Dezembro, 2010, em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=ba643a06-06bc-4ff2-b0f1c8d5050344e3>

Domingues, I. (2003). *Gestão de qualidade nas organizações industriais: procedimentos, prática e paradoxos*. Oeiras: Celta Editora.

Engel, C. e Fitzpatrick, S. (2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*, Synthesis paper prepared for the 41TH meeting of the directors-general of public administration. Rome.

European Institute of Public Administration (EIPA). (2005). *Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*. Maastricht.

Evaristo, C. (2004). A CAF como impulso para a melhoria contínua. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação de Cadernos BAD*, 02, pp. 48-64.

Evaristo, C. (2006). A “Família Europeia da CAF” – As experiências da Alemanha, Dinamarca e Itália. *Cadernos INA N.º 25 – Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa* (pp. 25-33). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.

Fisher, M. (2009). *Business Excellence Matrix, User Guide – EFQM 2010 Version* (Version 0.4). Belgium: EFQM Publications.

Fortin, M. (2000). *O Processo de Investigação*. Lisboa: Lusodidacta.

Gil, C. (1999). *Pesquisa Social* (5.^a ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Hill, M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Kovac, P. (2009). Quality Management in Selected European Public Administrations. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, Vol. 55: 103-112.

Lambin, J. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw-Hill.

Leal, R., Requeijo, J., e Pereira, Z. (2009). Uma visão global sobre a qualidade em serviços. *TMQ Qualidade N.º 0 – A Qualidade Numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar* (pp. 80-91). Lisboa: Edições Sílabo.

Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de Marketing* (3.ª ed). Porto Alegre: Bookman.

Mills, J., Bonner, A. e Francis, K. (2006). The Development of Constructivist Grounded Theory. *International Journal of Qualitative Methods* 5 (1), pp.1-10.

Nogueiro, T., e Saraiva, M. (2009). Qualidade e o modelo *Common Assessment Framework* (CAF): estudo empírico nos Serviços Académicos da Universidade de Évora. *TMQ Qualidade N.º 0 – A Qualidade Numa Perspectiva Multi e Interdisciplinar* (pp. 222-235). Lisboa: Edições Sílabo.

Nolasco, M. I. (2004). A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Cadernos de Biblioteconomia Arquivística e Documentação de Cadernos BAD*, pp.33-47.

Otero, V. *CAF – Conhecer, aprender, fortalecer*. Recuperado em 7 de Dezembro, 2010 em <http://www.cm-cantanhede.pt/RecursosHumanos/Docs/Files/Artigo%20tecnico%20para%20imprensa.pdf>

Pires, A. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade* (3.ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Presidência do Conselho de Ministros. (1991). Decreto-Lei n.º 442/91 de 15 de Novembro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 263, 5852 – 5871.

Presidência do Conselho de Ministros. (1999). Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 94, 2126 – 2135.

Presidência do Conselho de Ministros. (1999). Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de Maio. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 111, 2564 (2) – 2564 (6).

Presidência do Conselho de Ministros. (2009). Decreto-Lei n.º 305/2009 de 23 de Outubro. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 206, 7950 – 7953.

Presidência do Conselho de Ministros. (2003). Resolução de Conselho de Ministros n.º 95/2003 de 30 de Julho. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 174, 4474 – 4476.

Presidência do Conselho de Ministros. (2004). Resolução de Conselho de Ministros n.º 53/2004 de 21 de Abril. *Diário da República*, 1.ª Série, n.º 94, 2388 – 2426.

Programa do XII Governo Constitucional. Recuperado em 25 de Novembro, 2010, em <http://www.portugal.gov.pt/pt/GC12/Governo/ProgramaGoverno/Pages/Programa.aspx>

Rocha, A. (2010). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos* (2.ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Sá, P. e Sintra, O. (2008). *Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: Um estudo empírico nos Municípios Portugueses*. Recuperado em 29 de Março, 2010, em: <http://biblioteca.universia.net/search.do?q=moderniza%C3%A7%C3%A3o+administrativa>.

Sander, R. (2002). Quality Assurance for Public Administration: A Consensus Building Vehicle. *Public Organization Review: A Global Journal* N.º 2, pp. 407 - 414.

Saraiva, M., Alas, N. e Nogueiro, T. (2007). *A Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (CAF): Uma aplicação prática no ensino superior português*. Recuperado em 11 de Outubro, 2010 em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234878>

Staes, P., e Thijs, N. (2005). *Quality Management on the European Agenda*. Maastricht: EIPA.

Staes, P., Thijs, N., Stoffels, A., e Heidler, L. (2010). [“10 Years of CAF” More than 2000 CAF users]. Maastricht: EIPA.

Vilelas, J. (2009). *Investigação – O Processo de Construção do Conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

APÊNDICES

APÊNDICE A

- OFÍCIOS DE AUTORIZAÇÃO-

Apêndice A.1 – Ofício de Autorização dirigido ao Município de Cantanhede.



**Exmo. Senhor
Presidente da Câmara Municipal
de Cantanhede**

Campo Maior, 30 de Dezembro de 2010.

Assunto: Projecto de Investigação/Dissertação

Os signatários, a mestranda Ana Sofia Canastreiro Silveira e a Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, no âmbito do Mestrado em Gestão, na área de especialização de Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, estão a realizar um projecto de investigação/dissertação que incide sobre a temática da utilização da ferramenta *Common Assessment Framework* (CAF) nos Municípios Portugueses. Pretende-se com este trabalho evidenciar boas práticas de implementação da CAF nos serviços dos Municípios bem como, incentivar e impulsionar a disseminação desta ferramenta junto de Municípios cuja sua utilização não se verifique.

Uma vez que a concretização deste projecto de Dissertação envolve a publicitação do nome do Município de Cantanhede, bem como a aplicação de um inquérito por questionário a realizar num futuro próximo, vimos por este meio solicitar a V. Ex.^a a necessária autorização para que Município seja alvo de estudo deste projecto de investigação/dissertação.

Sem outro assunto de momento e certos da melhor atenção de V. Ex.^a, subscrevemo-nos com a maior estima.

Ana Sofia Silveira
Mestranda

Margarida Saraiva
Professora Auxiliar

Exmo. Senhor
Presidente da Câmara Municipal
de Campo Maior

Campo Maior, 30 de Dezembro de 2010.

Assunto: Projecto de Investigação/Dissertação

Os signatários, a mestranda Ana Sofia Canastreiro Silveira e a Prof.^a Doutora Margarida Saraiva, no âmbito do Mestrado em Gestão, na área de especialização de Recursos Humanos, a decorrer na Universidade de Évora, estão a realizar um projecto de investigação/Dissertação, que incide sobre a temática da utilização da ferramenta *Cammon Assessment Framework* (CAF), nos Municípios Portugueses. Pretende-se com este trabalho evidenciar boas práticas de implementação da CAF nos serviços dos Municípios, bem como incentivar e impulsionar a disseminação desta ferramenta junto do Município de Campo Maior, cuja implementação, ainda não se concretizou. Este estudo pretende assim identificar os pontos fortes, pontos francos e áreas a melhorar no âmbito da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos pelo Município.

Uma vez que a concretização deste projecto de Dissertação envolve a publicitação do nome do Município de Campo Maior, bem como a aplicação de um inquérito por questionário a realizar num futuro próximo, vimos por este meio solicitar a V. Ex.^a a necessária autorização para que Município seja alvo de estudo deste projecto de investigação/Dissertação.

Sem outro assunto de momento e certos da melhor atenção de V. Ex.^a, subscrevemo-nos com a maior estima.

Ana Sofia Silveira
Mestranda

Margarida Saraiva
Professora Auxiliar

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO DA UTILIZAÇÃO DA CAF

O questionário que se segue é realizado no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, e tem como objectivo contribuir para a realização da Dissertação cujo tema é: **Gestão da Qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta *Common Assessment Framework* nos Municípios Portugueses.**

Com este inquérito pretende-se aferir o grau de importância que os Municípios Portugueses atribuem à qualidade dos serviços prestados. Por conseguinte, não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pois pretende-se somente a sua opinião pessoal e sincera.

É de toda a conveniência que responda com o máximo **rigor** e **honestidade**.

Salienta-se que este questionário é de natureza confidencial e anónima.

Foi estimado como tempo médio para responder a este questionário, cerca de **15 minutos**.

A Equipa de Investigação

ASSINALE, POR FAVOR, COM UM X A(S) OPÇÃO(ÕES) CORRESPONDENTES À SUA RESPOSTA.

GRUPO I - PROCESSO DE DECISÃO DE IMPLEMENTAÇÃO DA CAF

1	<p>Como foi decidido implementar a CAF no Município?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão Política • Decisão do dirigente máximo • Decisão de um ou mais dirigentes • Sugestão de um ou mais colaboradores • Outro (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	<p>Quais foram as razões que conduziram à aplicação da CAF?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de promover mudanças na organização • Outras organizações semelhantes tinham aplicado a CAF • Satisfazer as necessidades dos <i>stakeholders</i> • Participação em concurso nacional de Boas Práticas da Administração Local • Participação em conferências da qualidade • Necessidade de realizar um diagnóstico para identificar os pontos fortes e áreas a melhorar • Necessidade de sensibilizar os colaboradores para a qualidade • Conhecimento de que a CAF estava ser aplicada em toda a Europa • Concretizar um ou mais objectivos da Reforma da Administração Pública • Facilitar o SIADAP • Outra (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3	Quais foram as razões que conduziram à escolha do modelo CAF em vez de outro instrumento da Gestão da Qualidade Total? <ul style="list-style-type: none"> • Modelo fácil de utilizar • Melhor modelo adaptado ao sector público • Baixo custo • Promoção do modelo apoiada por uma abordagem comum na administração pública nacional • Informação sobre a experiência de utilização da CAF noutras organizações • Outra (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

4	Na primeira aplicação da CAF, o Município tinha alguma experiência com outros instrumentos da Gestão da Qualidade Total? <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Indique os instrumentos da Gestão da Qualidade Total que estavam em uso quando a CAF foi aplicada:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) ❖ Modelo de Excelência da EFQM ❖ Gestão por Objectivos ❖ ISO 9001 ❖ Cartas do Cidadão/Qualidade ❖ Outro(s) Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

GRUPO II- PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

1	Quem foi responsável pelo processo de auto-avaliação? <ul style="list-style-type: none"> • Uma equipa específica para o projecto • O responsável pela qualidade • Um consultor interno • Um consultor externo • Outro (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---	--

2	Quantas equipas de auto-avaliação foram criadas?	—
----------	---	---

3	Indique o número de pessoas, em termos médios, que constituíram a (s) equipa (s) de auto-avaliação.	—
----------	--	---

4	Qual o grupo profissional dominante na(s) equipa(s) de auto-avaliação?	—
----------	---	---

5	Identifique a versão da CAF utilizada: <ul style="list-style-type: none"> • CAF 2000 • CAF 2002 • CAF 2006 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

6	<p>Qual o âmbito em que a CAF foi aplicada?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Em toda a organização • 1 Unidade Orgânica • Diversas Unidades Orgânicas <li style="padding-left: 20px;">❖ Quantas? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--	--

7	<p>Indique, em termos médios, quantos dias demorou o processo de auto-avaliação.</p>	<p>_____</p>
---	---	--------------

8	<p>O Município beneficiou de apoio técnico externo para aplicação da CAF?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Consultores internos ❖ Consultores de empresas privadas..... ❖ Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) ❖ Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA)..... ❖ Instituto Nacional de Administração Pública (INA)..... ❖ Outra Organização com experiência na utilização da CAF ❖ Outro(s) Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	---	--

9	<p>Detectaram-se obstáculos no decorrer da auto-avaliação com a CAF?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Quais?</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Dificuldades associadas ao modelo CAF (conceitos, critérios, sistema de pontuação) ❖ Dificuldades em identificar na organização iniciativas/práticas que se enquadrem nos exemplos apresentados na CAF ❖ Contexto organizacional pouco favorável à aplicação da CAF ❖ Falta de Formação ❖ Trabalho adicional devido à aplicação da CAF ocorrer em paralelo com as funções normais da organização ❖ Dificuldades na identificação dos pontos fortes e áreas a melhorar ❖ Dificuldades na obtenção de dados/informações de outros colegas ❖ Dificuldades na conjugação/conciliação das diferentes perspectivas ❖ Outro (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
---	--	--

10	<p>Quais foram os principais benefícios obtidos com o processo de auto-avaliação?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação clara dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria da organização • Identificação da necessidade de partilhar informações e melhorar a comunicação entre os colaboradores • Maior interesse dos colaboradores na organização..... • Aumento do conhecimento dos problemas da organização 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade externa • Introdução dos conceitos e técnicas da gestão da qualidade na organização • Aumento da sensibilidade dos colaboradores para as questões da qualidade • Facilitou a aplicação do SIADAP • Melhorou a qualidade dos serviços prestados • Outro (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--	--

GRUPO III - MELHORIA CONTÍNUA

1	<p>Quais foram, as três principais acções de melhoria detectadas para o Município, após implementação da CAF?</p>	<hr/> <hr/> <hr/>
----------	--	-------------------

2	<p>Quais foram as principais razões da NÃO IMPLEMENTAÇÃO de acções de melhoria ou outras iniciativas identificadas na questão anterior?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos financeiros • A organização não reconhece a necessidade de mudar • Falta de empenhamento dos dirigentes • Os resultados da auto-avaliação não foram considerados o retrato da organização • A equipa de auto-avaliação não conseguiu identificar áreas a melhorar • O processo de auto-avaliação nunca teve esse objectivo (visou apenas a realização do diagnóstico) • A realização da auto-avaliação prendeu-se com a participação num concurso • Não foram envolvidos na auto-avaliação os colaboradores da organização • Ausência de estímulos externos • Outra (s). Qual (is)? _____ 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

3	<p>O Município voltou a aplicar a CAF?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Quanto tempo depois ? _____ Meses _____ Anos
----------	--

4	<p>Refira algumas sugestões para outros Municípios que pretendem implementar a CAF.</p> <hr/> <hr/> <hr/>
----------	--

GRUPO IV - CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>
---	-------------	------------------------------------	-----------------------------------

2	Idade	_____Anos
---	--------------	-----------

3	Habilitações Literárias	9.º Ano <input type="checkbox"/>	12.º Ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	Doutoramento <input type="checkbox"/>	Outra. Qual? <input type="checkbox"/>	_____
---	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	---------------------------------------	-------

4	Categoria Profissional	<ul style="list-style-type: none">• Técnico Superior <input type="checkbox"/>• Coordenador Técnico <input type="checkbox"/>• Assistente Técnico <input type="checkbox"/>• Encarregado Geral Operacional <input type="checkbox"/>• Encarregado Operacional <input type="checkbox"/>• Assistente Operacional <input type="checkbox"/>• Outra. Qual? _____ <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------	--

5	Tempo de exercício profissional na categoria	_____Anos
---	---	-----------

6	Antiguidade na Função Pública	_____Anos
---	--------------------------------------	-----------

7	Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público	<ul style="list-style-type: none">• Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado <input type="checkbox"/>• Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Determinado <input type="checkbox"/>• Outra. Qual? _____ <input type="checkbox"/>
---	--	---



O QUESTIONÁRIO TERMINA AQUI!

MUITO OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO E SATISFAÇÃO PARA OS COLABORADORES DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR



QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO E SATISFAÇÃO PARA OS COLABORADORES DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

O questionário que se segue é realizado no âmbito do mestrado em Gestão, especialização em Recursos Humanos, e tem como objectivo contribuir para a realização da Dissertação cujo tema é: **Gestão da Qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta *Common Assessment Framework* nos Municípios Portugueses.**

Com este questionário pretende-se aferir o grau de satisfação dos colaboradores da Divisão Administrativa e Financeira do Município de Campo Maior, sobre um certo número de itens relacionados com a qualidade dos serviços prestados. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que se possa criar novas alternativas e proporcionar um plano de melhorias para um atendimento cada vez mais eficaz.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião **pessoal e sincera**. Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o seu **anonimato** é respeitado.

O tempo estimado para o preenchimento deste questionário é cerca de **20 minutos**.

A Equipa de Investigação

Assinale, por favor, com um X a(s) opção(ões) correspondentes à sua resposta.

QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

1	Das seguintes definições de “Qualidade” qual escolheria?		
	❖ É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes	<input type="checkbox"/>	
	❖ É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.....	<input type="checkbox"/>	
	❖ É um processo de melhoria contínua que conduz a resultados através de produtos ou serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.....	<input type="checkbox"/>	

2	Numa só frase defina o que é para si “Qualidade”		
	<hr/> <hr/> <hr/>		

LIDERANÇA (SUBCRITÉRIO 1.1)

1	Considera conhecer a missão* do Município? *(A razão de ser do Município)		
	• Não <input type="checkbox"/>		
	• Sim <input type="checkbox"/>		
	Como teve conhecimento dessa missão?		
	❖ Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico imediato	<input type="checkbox"/>	
	❖ Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico seguinte	<input type="checkbox"/>	
	❖ Foi-lhe transmitida pelos seus colegas de trabalho	<input type="checkbox"/>	

- ❖ Leu no Regulamento de Reestruturação dos Serviços do Município
- ❖ Outra. Qual? _____

2 Qual pensa ser a Missão do Município?

- Garantir o bem comum através do desenvolvimento sustentável do Município e da promoção da solidariedade e justiça social
- Implementar políticas municipais para a promoção do desenvolvimento social, nomeadamente nas áreas da Cultura, Educação, Desporto, Acção Social, Turismo
- Planear, organizar e executar as políticas municipais nos domínios urbanístico, e do espaço público, da intervenção social comunitária, da educação, ambiente, cultura e desporto
- Outra. Qual? _____

3 Considera conhecer a Visão* do Município?

*(Fotografia do Futuro. O que a organização pretende fazer e alcançar a médio e longo prazo)

- Não
- Sim

Para si a visão do Município é :

- ❖ Apostar na qualidade e na gestão do conhecimento, tornando o Município mais competitivo e atractivo a nível económico e social.....
- ❖ Rumo ao futuro com um desenvolvimento sustentável.....
- ❖ Maximizar e otimizar factores que potenciem, em simultâneo e de uma forma sustentada, a inclusão social, o crescimento económico, modernidade e inovação.....
- ❖ Outra. Qual? _____

Como teve conhecimento dessa visão?

- ❖ Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico imediato
- ❖ Foi-lhe transmitida pelo superior hierárquico seguinte
- ❖ Foi-lhe transmitida pelos seus colegas de trabalho
- ❖ Leu no Regulamento de Reestruturação dos Serviços do Município
- ❖ Outra. Qual? _____

4 Considera que contribuiu para a construção e manutenção da missão e visão do Município?

- Não
- Sim

Indique, resumidamente, de que forma:

5 Considera conhecer os valores* do Município?
 *(Os Valores constituem a personalidade da organização e servem para a orientação e para os comportamentos, atitudes e decisões de todos os intervenientes, devem estar em conformidade com a procura dos objectivos e executados mediante a Missão e a Visão)

• Não

• Sim

Para si os valores definidos pelo Município são :

- ❖ Lealdade, isenção, transparência, qualidade, eficácia e inovação.....
- ❖ Eficácia, Integridade, desempenho, qualidade
- ❖ Excelência, Iniciativa, empatia, rigor, equidade, qualidade
- ❖ Outros. Quais? _____

Como teve conhecimento desses valores?

- ❖ Através da Internet
- ❖ Através da Intranet
- ❖ Através da leitura do Regulamento de Reestruturação dos Serviços do Município
- ❖ Outra. Qual? _____

6 Considera que contribuiu para a definição desses Valores?

• Não

• Sim

Indique, resumidamente, de que forma:

LIDERANÇA (SUBCRITÉRIO 1.3)

1	Indique a sua opinião sobre a liderança da Divisão Administrativa e Financeira, o Chefe da Divisão, relativamente às suas acções:	1 Discordo completamente	2 Discordo	3 Concordo	4 Concordo Completamente	0 Não sei/ Não respondo
	Lidera através do exemplo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Demonstra empenho no processo de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Aceita sugestões de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Partilha informação relevante com as pessoas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Delega competências e responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Encoraja a confiança mútua e o respeito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Promove acções de formação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.1)

1 Nos últimos 2 anos respondeu a algum inquérito, onde pudesse expressar as suas necessidades e expectativas referentes ao Município?

• Não

• Sim **Essa necessidade/expectativa chegou a ser satisfeita?**

❖ Não

❖ Sim Indique, em termos médios, o número de dias que levou a ser satisfeita essa necessidade.

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.2)

1 Alguma vez participou no processo de elaboração do Plano de Actividades para o Município?

• Não

• Sim **Indique de que forma:**

❖ Participou nas reuniões.....

❖ Foram-lhe solicitadas sugestões

❖ Tomou a iniciativa de voluntariamente contribuir.....

❖ Outra (s). Qual (is)? _____

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.3)

1 Considera conhecer o Plano de Actividades para o Município ?

• Não

• Sim **Como teve conhecimento?**

❖ Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico.....

❖ Internet.....

❖ Circulares Internas

❖ Leu o Plano de Actividades.....

❖ Outra. Qual? _____

PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (SUBCRITÉRIO 2.4)

1 Alguma vez entrou em contacto com outros Municípios para esclarecer dúvidas, no âmbito do desenvolvimento das suas tarefas?

• Não

• Sim **Indique de que forma?**

❖ Reuniões

❖ Consulta de websites.....

❖ Telefone

❖ Em acções de formação

❖ Outra. Qual? _____

2 Alguma vez, fez alterações no âmbito do desenvolvimento de processos administrativos, com base em conhecimentos obtidos noutros Municípios?

- Não
- Sim

Indique de que forma?

- ❖ Reuniões
- ❖ Consulta de websites.....
- ❖ Telefone
- ❖ Em acções de formação
- ❖ Outra. Qual? _____

3 No âmbito da modernização e inovação já alguma vez sugeriu ao Município implementar uma boa prática identificada noutro Município?

- Não
- Sim

Essa boa prática chegou a ser implementada?

- ❖ Não
- ❖ Sim Indique, resumidamente, de que forma.

GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.1)

1	Indique, o grau de satisfação, relativamente às condições de trabalho no Município, referente a:	1	2	3	4	0
		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não sei /Não respondo
	Ambiente de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Horário de trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Igualdade de tratamento no Município.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.2)

1 Considera conhecer o plano de formação profissional do Município?

- Não
- Sim

Como teve esse conhecimento?

- ❖ Foi-lhe transmitido pelo superior hierárquico.....
- ❖ Internet.....
- ❖ Por participar na negociação da formação
- ❖ Leu o plano de formação

2	<p>O Município disponibiliza formação, que possibilita aos colaboradores a oportunidade de actualização dos seus conhecimentos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> <p>Indique o tipo de acções de formação em que participou nos últimos 2 anos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Formação sobre a qualidade ❖ Desenvolvimento de aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os cidadãos /clientes..... ❖ Formação profissional no posto de trabalho ❖ Formação através do e-learning ❖ Outro (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3	<p>Quando iniciou funções no Município beneficiou de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de Acolhimento • Formação Profissional • Tutoria • Nenhuma • Outro(s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---	--

4	<p>No âmbito do desenvolvimento de carreiras no Município, indique as que beneficiou:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobilidade Interna Intercategorias..... • Mobilidade Interna Intercarreiras • Mobilidade Externa • Nenhuma • Outra (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---	--

GESTÃO DE PESSOAS (SUBCRITÉRIO 3.3)
--

1	<p>Existem mecanismos de consulta e diálogo no Município onde possa expressar a sua opinião?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Indique qual o mecanismo que já utilizou. <ul style="list-style-type: none"> ❖ Questionários ❖ Caixa de sugestões ❖ Formulários..... ❖ Grupos de Trabalho ❖ Outro (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---	--

2	Considera que tem autonomia necessária para desempenhar as suas funções actuais? <ul style="list-style-type: none"> • Não, não tenho autonomia suficiente • Sim, tenho alguma autonomia mas, não a suficiente • Sim, tenho autonomia suficiente 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	---	--

3	O superior hierárquico tem delegado em si a responsabilidade pela execução de tarefas? <ul style="list-style-type: none"> • Não • Algumas vezes • Sempre 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

4	Já alguma vez teve oportunidade de avaliar o seu superior hierárquico? <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Indique de que forma: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Através de questionários ❖ Através de um sistema de avaliação de desempenho ❖ Outro (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

5 Indique, quanto ao grau de aplicabilidade, se os seguintes mecanismos existem no Município:	1 Nunca	2 Raramente	3 Frequentemente	4 Sempre	0 Não sei /Não respondo
Cultura de diálogo e de comunicação aberta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outro (s). Qual (is)?					

PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.2)

1	Existem mecanismos de consulta aos cidadãos na secção onde está inserido (a)? <ul style="list-style-type: none"> • Não <input type="checkbox"/> • Sim <input type="checkbox"/> Indique qual o mecanismo que dispõe: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Caixa de sugestões ❖ Caixa de reclamações ❖ Inquéritos ❖ Outro (s). Qual (is)? 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	--	--

PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.5)

- 1 **Considera que tem à sua disposição os meios tecnológicos necessários para o bom desenvolvimento das suas tarefas?**
- Não
 - Sim Indique qual o meio tecnológico que mais utiliza para interagir com os cidadãos.

PARCERIAS E RECURSOS (SUBCRITÉRIO 4.6)

1	Indique, o grau de satisfação, quanto às condições de acesso à secção onde está inserido (a), referente a:	1 Muito Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	0 Não sei /Não respondo
	Localização do serviço: proximidade de transportes públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Facilidade de estacionamento do automóvel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Nível de acessibilidade para deficientes e carros de bebés (rampas de acesso, elevadores)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

PROCESSOS (SUBCRITÉRIO 5.2)

1	Indique, o grau de satisfação, relativamente aos serviços disponibilizados, pela secção onde está inserido (a), aos cidadãos:	1 Muito Insatisfeito	2 Insatisfeito	3 Satisfeito	4 Muito Satisfeito	0 Não sei /Não respondo
	Nível de simplificação dos formulários (clareza da linguagem, acessibilidade, facilidade de preenchimento)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Esclarecimento de dúvidas através de correio electrónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Informações disponíveis <i>on-line</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Existência de serviços disponíveis <i>on-line</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Variedade de formulários disponíveis <i>on-line</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SUGESTÕES

- 1 **Na sua opinião que medidas poderia o Município implementar na secção onde está inserido (a), para melhorar a qualidade dos serviços prestados?**
- _____
- _____
- _____

CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

1	Sexo	Masculino <input type="checkbox"/>	Feminino <input type="checkbox"/>
2	Idade	_____Anos	

3	Habilitações Literárias	9.º Ano <input type="checkbox"/>	12.º Ano <input type="checkbox"/>	Licenciatura <input type="checkbox"/>	Mestrado <input type="checkbox"/>	Doutoramento <input type="checkbox"/>	Outra. Qual? <input type="checkbox"/> _____
4	Categoria Profissional	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Superior • Coordenador Técnico • Assistente Técnico • Encarregado Geral Operacional • Encarregado Operacional • Assistente Operacional • Outra. Qual? _____ 					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5 Tempo de exercício profissional na categoria		_____Anos					
6 Antiguidade na Função Pública		_____Anos					
7	Modalidade de Relação Jurídica de Emprego Público	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado ... • Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Determinado • Outra. Qual? _____ 					<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>



O Questionário termina aqui.

Muito Obrigado pela sua colaboração!

APÊNDICE D

TABELAS DE FREQUÊNCIAS SOBRE AS ACÇÕES DA LIDERANÇA DA DIVISÃO ADMINISTRATIVA E FINANCEIRA DO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

Tabela D.1: Frequências absolutas e relativas do item “Lidera através do exemplo”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	3	20,0	20,0	20,0
	Discordo	2	13,3	13,3	33,3
	Concordo	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.2: Frequências absolutas e relativas do item “Aceita críticas construtivas”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Discordo	2	13,3	13,3	20,0
	Concordo	6	40,0	40,0	60,0
	Concordo completamente	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.3: Frequências absolutas e relativas do item “Aceita sugestões de melhoria”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Discordo	1	6,7	6,7	13,3
	Concordo	7	46,7	46,7	60,0
	Concordo completamente	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.4: Frequências absolutas e relativas do item “Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	13,3	13,3	13,3
	Discordo	1	6,7	6,7	20,0
	Concordo	9	60,0	60,0	80,0
	Concordo completamente	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.5: Frequências absolutas e relativas do item “Partilha informação relevante com as pessoas”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	13,3	13,3	13,3
	Discordo	2	13,3	13,3	26,7
	Concordo	6	40,0	40,0	66,7
	Concordo completamente	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.6: Frequências absolutas e relativas do item “Demonstra empenho no processo da mudança”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Discordo	2	13,3	13,3	20,0
	Concordo	8	53,3	53,3	73,3
	Concordo completamente	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.7: Frequências absolutas e relativas do item “Delega competências e responsabilidades”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
Concordo	8	53,3	53,3	60,0
Concordo completamente	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.8: Frequências absolutas e relativas do item “Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não sei/Não respondo	2	13,3	13,3	13,3
Discordo	1	6,7	6,7	20,0
Concordo	12	80,0	80,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.9: Frequências absolutas e relativas do item “Encoraja a confiança mútua e o respeito”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
Discordo	1	6,7	6,7	13,3
Concordo	11	73,3	73,3	86,7
Concordo completamente	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.10: Frequências absolutas e relativas do item “Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não sei/Não respondo	2	13,3	13,3	13,3
Discordo	2	13,3	13,3	26,7
Concordo	9	60,0	60,0	86,7
Concordo completamente	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria

Tabela D.11: Frequências absolutas e relativas do item “Promove ações de formação”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Discordo	3	20,0	20,0	26,7
	Concordo	10	66,7	66,7	93,3
	Concordo completamente	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.12: Frequências absolutas e relativas do item “Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	2	13,3	13,3	13,3
	Discordo	5	33,3	33,3	46,7
	Concordo	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela D.13: Frequências absolutas e relativas do item “Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Discordo completamente	1	6,7	6,7	13,3
	Discordo	2	13,3	13,3	26,7
	Concordo	9	60,0	60,0	86,7
	Concordo completamente	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE E

TABELAS DE FREQUÊNCIAS REFERENTES AO GRAU DE SATISFAÇÃO COM AS CONDIÇÕES DE TRABALHO NO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

Tabela E.1: Frequências absolutas e relativas do item “Ambiente de trabalho”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	1	6,7	6,7	6,7
	Satisfeito	14	93,3	93,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.2: Frequências absolutas e relativas do item “Horário de Trabalho”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Satisfeito	4	26,7	26,7	33,3
	Muito Satisfeito	10	66,7	66,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.3: Frequências absolutas e relativas do item “Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Satisfeito	6	40,0	40,0	46,7
	Muito Satisfeito	8	53,3	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.4: Frequências absolutas e relativas do item “Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	1	6,7	6,7	6,7
	Satisfeito	8	53,3	53,3	60,0
	Muito Satisfeito	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.5: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	1	6,7	6,7	6,7
	Insatisfeito	2	13,3	13,3	20,0
	Satisfeito	10	66,7	66,7	86,7
	Muito Satisfeito	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.6: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de oportunidades nos processos de promoção”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	2	13,3	13,3	13,3
	Insatisfeito	7	46,7	46,7	60,0
	Satisfeito	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela E.7: Frequências absolutas e relativas do item “Igualdade de tratamento na organização”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/Não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Insatisfeito	2	13,3	13,3	20,0
	Satisfeito	11	73,3	73,3	93,3
	Muito Satisfeito	1	6,7	6,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

APÊNDICE F

TABELAS DE FREQUÊNCIAS SOBRE O GRAU DE APLICABILIDADE DE MECANISMOS NO MUNICÍPIO DE CAMPO MAIOR

Tabela F.1: Frequências absolutas e relativas do item “Cultura de diálogo e de comunicação aberta”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	1	6,7	6,7	6,7
	Raramente	5	33,3	33,3	40,0
	Frequentemente	6	40,0	40,0	80,0
	Sempre	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela F.2: Frequências absolutas e relativas do item “Envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento de planos, estratégias e objectivos”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	2	13,3	13,3	13,3
	Raramente	8	53,3	53,3	66,7
	Frequentemente	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela F.3: Frequências absolutas e relativas do item “Envolvimento dos colaboradores na identificação e implementação de acções de melhoria”.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sei/não respondo	2	13,3	13,3	13,3
	Nunca	1	6,7	6,7	20,0
	Raramente	6	40,0	40,0	60,0
	Frequentemente	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.

Tabela F.4: Frequências absolutas e relativas do item “Consenso entre os gestores e colaboradores sobre os objectivos a atingir na secção a que pertence”.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não sei/não respondo	1	6,7	6,7	6,7
Raramente	5	33,3	33,3	40,0
Frequentemente	6	40,0	40,0	80,0
Sempre	3	20,0	20,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração Própria.