

## CAPÍTULO XIV

### **A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF) NOS SERVIÇOS ACADÉMICOS DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**Teresa Nogueiro**  
(Universidade de Évora)

**Margarida Saraiva**  
(Departamento de Gestão da Universidade de Évora e UNIDE/ISCTE)

#### **RESUMO**

Uma das condições que mais influencia a competitividade entre instituições de ensino é a Qualidade. A sociedade é cada vez mais exigente em termos profissionais, pelo que, é necessário medir e avaliar esse factor, para através da melhoria contínua alcançar a Excelência.

O conceito de Qualidade é de difícil definição, dado que é algo complexo e de difícil consenso. Muitas são as noções de Qualidade que variam entre os autores que já estudaram esta temática. Pode-se afirmar, no entanto, que apesar disso, todas elas convergem num sentido único da busca da Excelência. Assim, cada vez mais, a qualidade assume uma importância decisiva como um dos factores dinâmicos de competitividade e é, indubitavelmente, um dos pilares fundamentais para a construção do sucesso das organizações.

Os Serviços Académicos da Universidade de Évora (SAC) estão na base do estudo para a elaboração deste artigo. Sendo um serviço essencial nesta instituição de ensino superior, este serviço foi alvo de aplicação do modelo da *Common Assessment Framework* (CAF).

Este trabalho apresenta diversos aspectos referentes à temática da qualidade, o próprio modelo CAF e os principais resultados obtidos através da aplicação de um inquérito por questionário, junto dos alunos, colaboradores internos e gestores dos SAC, com o objectivo de avaliar o grau de satisfação com a qualidade do serviço prestado, o desempenho de todas as partes interessadas e, consequentemente, a sustentabilidade desse serviço.

Os resultados obtidos permitiram que se extraíssem alguns pontos fortes, se enumerassem diversos pontos fracos e se evidenciassem sugestões de melhoria para o serviço em análise. Este trabalho serviu, assim, de diagnóstico apresentando uma ferramenta que

permitirá aos Serviços Académicos da Universidade de Évora conhescerem-se melhor, poderem mover-se no caminho da qualidade e gerar confiança entre os *stakeholders* deste serviço.

**Palavras-chave:** Qualidade, *Common Assessment Framework* (CAF), Grau de Satisfação, Avaliação da Qualidade.

## 1. A QUALIDADE: UMA ABORDAGEM GERAL

A ideia inicial da problemática da Qualidade surgiu nos EUA, durante a Segunda Guerra Mundial. O controlo de qualidade do armamento produzido e vendido era fundamental para o sucesso desta indústria. Esta ideia é depois exportada para o Japão onde adquire outra dimensão, permitindo a reconstituição da indústria japonesa do pós-guerra.

Rocha (2006) fala de cinco escolas ligadas ao estudo da qualidade: Feigenbaum (1949), Crosby (1979), Ishikawa (1985), Juran (1988) e Deming (1992). Todas elas abordam a temática da Gestão da Qualidade Total de uma forma autónoma e diferente, que vai desde o controlo até à Gestão da Qualidade, propriamente dita. Shewhart (1939), Taguchi (1986), Shingo (1986), Peters (1989) e Moller (1992) são mais uns teóricos, considerados “Gurus” da Qualidade da nova vaga.

Actualmente, apesar da qualidade dever ser medida, ser entendida como uma vantagem competitiva e de apresentar várias dimensões (a assistência e características técnicas e funcionais de um produto/serviço, a aparência estética, o preço, a segurança, o serviço, o ambiente, entre outros) reconhece-se que a qualidade tem uma componente subjetiva, por vezes difícil ou mesmo com grande dificuldade de medição com precisão, pelo que é imperativo que seja objectivada e quantificada de forma que seja mensurável, de outro modo não será passível de controlo (Pires, 2004).

A definição de qualidade depende de quem a define e com que interesse o faz. Assim, perante a subjetividade na definição do conceito de qualidade, torna-se imprescindível iniciar este estudo por uma harmonização, identificação e clarificação desses mesmos conceitos, com o objectivo de fundamentar todo o trabalho de investigação realizado, permitindo, deste modo, conhecer a sua importância e esclarecer aspectos relacionados com a temática. Para António e Teixeira (2007: 28) “As definições habituais de qualidade enfatizam uma das três perspectivas de desenvolvimento do produto ou serviço [...] – Processo – Resultados – Consequências”. O **Quadro 1** apresenta um resumo de várias definições de qualidade, de acordo com o autor e a perspectiva de desenvolvimento dos produtos ou serviços.

Quadro 1 – Síntese das definições de qualidade

Autor	Definição de qualidade	Perspectiva
Shewhart (1939)	É algo subjetivo e objectivo.	Consequências
Feigenbaum (1949)	É uma forma de gestão e deve incorporar a participação de todos e ser orientada para os clientes.	Processo
Silva (1955)	Aquilo que caracteriza uma pessoa ou coisa que a distingue das outras.	Consequências
Crosby (1979)	Conformidade com os requisitos.	Resultados
Ishikawa (1985)	Ausência de variação nas características da qualidade.	Resultados
Shingo (1986)	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial. Processo	Resultados
Taguchi (1986)	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas.	Consequências
Juran (1988)	Adaptação ao uso.	Consequências
Peters (1989)	Nunca se alcança mas deve ser incessantemente procurada, em função de e para o cliente.	Resultados
Moller (1992)	A qualidade do produto não deve ser o enfoque da questão mas sim os recursos humanos.	Processo
Deming (1992)	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.	Processo
Tribus (1993)	É o que torna possível a um consumidor ter uma paixão pelo produto ou serviço.	Consequências
ISO 8402 (1994)	A totalidade das características de uma entidade.	Resultados
ISO 9000 (2000)	Grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas.	Consequências
Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)		
American Society for Quality Control (ASQC)	É a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade.	Resultados
	Qualidade é a totalidade das características de um produto ou serviço que o capacitam para satisfazer determinadas necessidades.	Resultados

Fonte: Adaptado de António e Teixeira (2007)

Qual será então o denominador comum das definições de Qualidade? Quem exige qualidade são os diversos *stakeholders* (consumidores, produtores, fornecedores, sociedade em geral, ou seja, todas as partes interessadas). Neste sentido, as organizações trabalham para esses *stakeholders* que avaliam, no dia a dia, os resultados dessas exigências de qualidade pretendidas e produzidas, através dos produtos e/ou serviços que adquirem/consomem. Perante estes factos, pode afirmar-se que o denominador comum das várias definições de qualidade é as “pessoas”.

O propósito das instituições públicas é servir os seus clientes nas suas necessidades, nomeadamente em áreas tão essenciais como a educação e a saúde. Nesta sequência, e de forma a avaliar o grau de satisfação dos clientes, as instituições passaram a medir e avaliar esse parâmetro. Surge então uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade, desenvolvida

ao nível da União Europeia, denominada *Common Assessment Framework* (CAF), e que teve como modelo de origem o *European Foundation for Quality Management* (EFQM). Este instrumento veio, assim, permitir a medição da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos/utentes. No ponto 3 deste artigo será feita a análise desta ferramenta.

## 2. ENSINO SUPERIOR VS QUALIDADE VS AVALIAÇÃO

A diversificação do ensino superior, ao nível da oferta de cursos, tem conduzido as instituições a uma evidente competição no recrutamento de alunos e na angariação de financiamento. A estratégia passa pela oferta dum formação capaz de formar profissionais qualificados, aptos a integrar o mercado de trabalho local, regional, nacional ou internacional.

Segundo Neves (2002), a avaliação deve ter consequências ao nível político, estratégico e dinâmico das organizações. Não faz sentido perder tempo com uma avaliação que não se reproduz em consequências organizacionais. Esta tradução em mudança compromete o envolvimento dos diferentes agentes, num processo de auto-envolvimento. Por outro lado, para Kardec, *et al.* (2002), a avaliação é parte integrante do processo de gestão desde a formação do mundo e conduz à procura incessante pela excelência.

Um dos principais objectivos das reformas educativas ao nível do Ensino Superior é o aumento da sua qualidade, no que respeita às pessoas (docentes, investigadores, estudantes e colaboradores não docentes), aos programas de ensino, às infra-estruturas e ao ambiente universitário. Segundo Vught e Westerheijden (1995), os motivos que têm conduzido à necessidade de avaliar o ensino superior são o aumento de despesa pública, a expansão dos sistemas de ensino superior, a maior abertura e transparéncia de processos, o aumento da mobilidade estudantil, docente e de investigação. Avaliar não basta, há que controlar a qualidade avaliada. Quer o controlo quer a avaliação da qualidade são mecanismos que permitem uma melhor gestão, nomeadamente ao nível da definição de políticas gerais de aperfeiçoamento dos sistemas de ensino universitário. Esta melhoria que se quer contínua, não é alheia ao fortalecimento de mecanismos de avaliação e de monitorização do ensino das ciências e da própria investigação. Aponta-se como modelo de avaliação mais eficiente, aquele que incorpora auto-avaliação do desempenho académico e avaliações externas efectuadas por entidades externas. Seixas (2003) afirma que para que haja um aumento da eficiência interna do sistema de ensino, o aumento da qualidade dos estudantes, que o frequentam, deve ser considerado um objectivo essencial. Para melhores estudantes no ensino superior é fundamental que se preconize uma melhor articulação entre os ensinos secundários e superior e melhor enquadramento e orientação pedagógica.

A UNESCO, citado em Seixas (2003), realça o facto das considerações financeiras e quantitativas não deverem definir a avaliação, sob a forma de indicadores de qualidade e produtividade. Seixas (2003) afirma ainda que as actuais necessidades tornam obrigatória a reforma dos sistemas de ensino superior. As novas exigências de formação contínua, as condições de trabalho e as diferentes trajectórias profissionais, a revolução constante das tecnologias de informação, o aumento do conhecimento, as mudanças nas relações entre o Estado, as empresas e a sociedade, o processo de integração europeia, entre outros factores, impõem uma reformulação dos objectivos e da organização dos sistemas de ensino superior.<sup>1</sup>

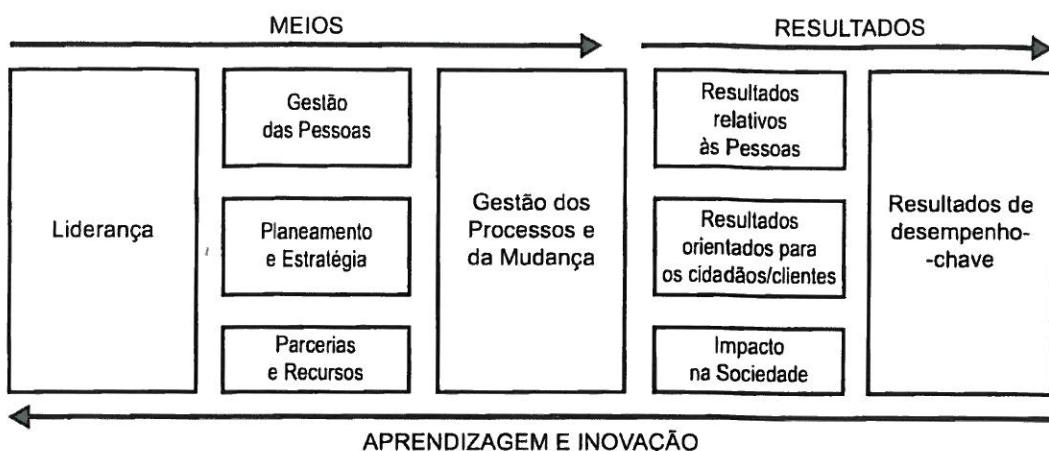
Por outro lado, Rocha (2006) afirma que o modelo de avaliação deve permitir a análise e melhoria dos processos gestionários e a avaliação dos processos de ensino, do projecto pedagógico e da produção científica. Segundo o mesmo autor, o modelo EFQM, precursor do modelo CAF, pode ser aplicado na avaliação de uma organização, departamento, unidade e até de uma formação. No ensino superior, muitas vezes, fazem-se avaliações às licenciaturas, havendo, no entanto, algo que fica desagregado da gestão da qualidade, tais como as instalações e equipamentos, o pessoal não docente, o processo pedagógico, entre outros, o modelo CAF será então uma das ferramentas que pode ser implementada nas instituições de ensino superior, de modo a avaliar esses factores.

### 3. O MODELO *COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK*

A implementação de um processo de mudança numa organização é, de uma forma geral, uma tarefa difícil. O modelo de avaliação CAF é uma ferramenta de auto-avaliação simples e fácil de aplicar em qualquer organismo da Administração Pública, com resultados práticos bem definidos e úteis.

O modelo CAF é então uma ferramenta de Gestão da Qualidade, considerada de natureza evolutiva e que tem vindo a ser utilizada de forma crescente nos países da União Europeia. A expectativa é que com o modelo CAF aplicado aos serviços públicos, passe a existir uma orientação interna para a qualidade na organização e a adopção de avaliações da qualidade, como rotina na sua actividade.

O Modelo CAF assenta numa estrutura constituída por nove critérios, que devem ser levados em linha de conta numa análise organizacional, cinco de meios (que respeitam ao que a organização faz) e quatro de resultados (que respeitam aos resultados que a organização pretende alcançar). Cada critério apresenta diversos níveis de avaliação opcionais e sub-critérios que integram esses mesmos critérios, permitindo o reconhecimento das questões primordiais da avaliação. A Figura 1 apresenta essa ferramenta de auto-avaliação.

**Figura 1 – Esquema de apresentação do modelo CAF**

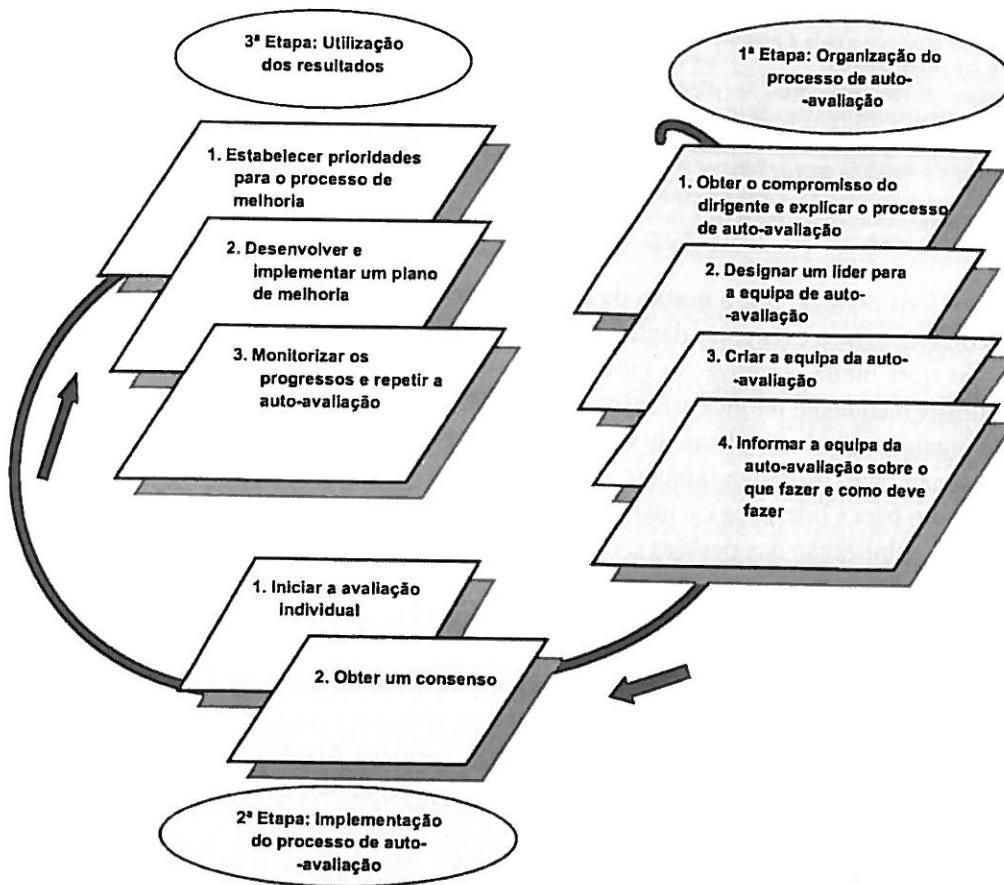
Fonte: DGAP (2003)

São vários os motivos (e.g. revelar percepções; aumentar a mobilização interna; acrescentar mais-valias; conhecer o nível de satisfação; construir projectos de mudança; servir como instrumento de melhoria; facilitar o benchmarking; conhecer os pontos forte e críticos; servir de ponte entre outros modelos) que conduzem as entidades públicas à utilização da ferramenta CAF para introdução da qualidade na sua organização. A Figura 2 apresenta os motivos da utilização do Modelo CAF na Administração Pública.

**Figura 2 – Motivos da utilização do Modelo CAF na Administração Pública**

Para uma auto-avaliação eficaz utilizando a Estrutura Comum de Avaliação (CAF), deve-se ter em consideração algumas etapas no momento do planeamento da auto-avaliação, de modo a ser optimizado o valor da avaliação (DGAP, 2005). A Figura 3 apresenta essas etapas de aplicação do modelo CAF.

**Figura 3 – Etapas de aplicação do modelo CAF**



Fonte: Adaptado de DGAP (2005)

Como em qualquer modelo, a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) apresenta vantagens e desvantagens ao ser aplicada nos serviços da Administração Pública, encontrando-se sistematizadas no **Quadro 2**.

**Quadro 2 – Vantagens e desvantagens da aplicação do modelo CAF**

Vantagens	Desvantagens
É público, é simples, de livre utilização e sem custos	
Mobiliza a organização para a Qualidade tornando-a mais sensível a estas questões e permitindo a melhoria do sistema de gestão	Barreiras à mudança
Cria indicadores de desempenho	
Permite conhecer a evolução da organização quando aplicado sistematicamente	Implementação morosa
Pode ser aplicado a toda a organização ou a um departamento	
Compatível com os modelos Speyer e EFQM: 1º passo para a implementação da gestão da qualidade	Orientação por processos em contexto de incerteza
Permite a definição de orientações estratégicas	
Permite conhecer os pontos fortes e fracos	Informação e formação dos intervenientes
Sistematização de tarefas e compreensão da sua importância organizacional	

Considerando que a gestão da qualidade tem como objectivo fundamental mobilizar os conhecimentos existentes dentro das organizações e que as teorias da qualidade são aplicáveis quer numa organização industrial, quer numa organização do sector dos serviços, qualquer instituição pública ao aplicar o modelo CAF aprende a utilizar um modelo de análise organizacional e a aplicar, de forma contínua e sistemática, exercícios de auto-avaliação. Analogamente, promove também o desenvolvimento de uma cultura de serviço público orientado para a liderança e o incremento de uma gestão estratégica baseada na qualificação e responsabilização das pessoas (António e Teixeira, 2007).

#### 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO UTILIZADA

Sendo os Serviços Académicos (SAC) da Universidade de Évora um serviço de “*front-office*”, impunha-se a aplicação de um modelo para realizar a sua avaliação. Assim, com o objectivo de efectuar o diagnóstico dos Serviços Académicos da Universidade de Évora, junto dos colaboradores e gestores, avaliar os processos desenvolvidos nesse serviço, bem como avaliar o grau de satisfação dos alunos e dos colaboradores, relacionado com a qualidade dos serviços prestados, foram aplicados três questionários: um de satisfação aos estudantes de licenciatura inscritos na Universidade de Évora no ano lectivo 2006/2007, um questionário de diagnóstico e de satisfação aos colaboradores internos e um questionário de diagnóstico aos gestores dos SAC.

Neste sentido, definiram-se como populações-alvo os alunos de licenciatura, por estes constituírem um dos maiores grupos de clientes destes Serviços, os colaboradores internos e os

gestores dos SAC. Nos cursos de licenciatura da Universidade de Évora, no ano lectivo 2006/2007, estavam inscritos 5276 indivíduos, tendo sido essa a base para extracção da amostra. No que respeita aos colaboradores e gestores dos Serviços Académicos, os questionários foram aplicados à totalidade das suas populações. O **Quadro 3** apresenta de forma sistematizada as populações, o local de aplicação dos questionários e o período da realização do estudo.

**Quadro 3 – Populações-alvo, local de aplicação de questionários e período de estudo**

População-alvo	População	Local de aplicação de questionários	Período de estudo
Alunos de licenciatura da Universidade de Évora inscritos no ano lectivo 2006/2007	5276	Edifícios do "Campus" da Universidade de Évora	Maio e Junho de 2007
Gestores dos Serviços Académicos da Universidade de Évora	5	Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Outubro e Novembro de 2007
Colaboradores não docentes dos Serviços Académicos da Universidade de Évora	17	Edifício Santo Agostinho da Universidade de Évora	Outubro e Novembro de 2007

Os questionários foram elaborados com base nos modelos disponibilizados pela Direcção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP), tendo sido adaptados, consoante os fins necessários, à organização e à realidade da investigação.

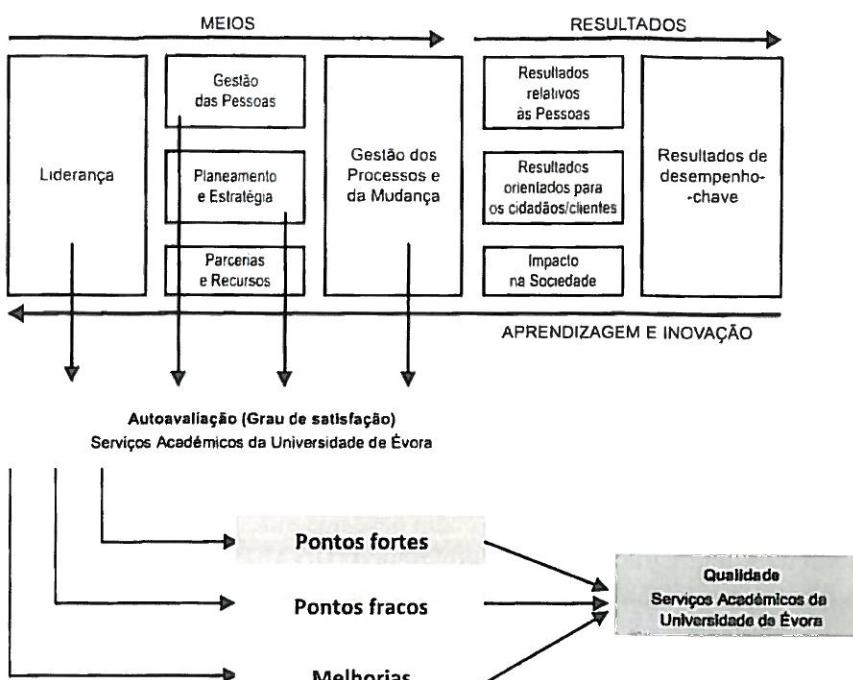
Foram distribuídos aos alunos 1000 questionários de satisfação, tendo sido obtidas 896 respostas válidas, verificando-se assim uma taxa de resposta de 89,6%. Estes questionários foram aplicados em sala de aula e o critério de selecção utilizado foi a disciplina que tivesse o maior número de alunos inscritos, mas não inferior a 20 alunos, por cada curso de licenciatura.

Aos colaboradores internos dos SAC foram aplicados 17 questionários de diagnóstico e satisfação, a que corresponde a totalidade dos colaboradores. Foram obtidas 15 respostas válidas, o que perfaz uma taxa de resposta de 88,24%. No que respeita aos gestores dos SAC foi aplicado um questionário de diagnóstico à totalidade da população (5 gestores), registando-se uma taxa de resposta de 80% (4 respostas). Os questionários respeitantes aos colaboradores e gestores dos SAC foram aplicados no local de trabalho dos mesmos, o que poderá ter condicionado de certa forma a obtenção de respostas a determinadas questões.

Na elaboração dos três questionários optou-se por se formular questões fechadas, mistas e/ou abertas e foram aplicados quatro critérios de meios do modelo *Common Assessment Framework* (CAF), nomeadamente a liderança, o planeamento e estratégia, a gestão das pessoas e, por último, a gestão dos processos e da mudança. A **Figura 3** apresenta o Modelo genérico adoptado para este trabalho.

Com o critério da liderança pretende-se diagnosticar e avaliar como os dirigentes desenvolvem acções e comportamentos na implementação do sistema de gestão da organização. No que respeita ao planeamento e estratégia, o interesse centra-se em saber como a organização

Figura 3 – Modelo genérico



implementa a sua missão e visão, diagnosticando se a estratégia é suportada em políticas, planos, objectivos e processos adequados. O critério da gestão das pessoas é o suporte e a vantagem competitiva das organizações, pelo que se torna crucial diagnosticar como a organização gera, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas e, por fim, avaliar o grau de satisfação das mesmas. Com o critério da gestão dos processos e da mudança pretende diagnosticar e avaliar os processos, como a organização concebe, gera e melhora os seus processos.

A análise destes quatro critérios dos meios do modelo CAF foi feita tendo como objectivo a obtenção de pontos fortes, pontos fracos e acções de melhoria que possam levar os Serviços Académicos da Universidade de Évora a conhcerem-se melhor, de modo a caminharem em direcção à qualidade.

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

Quanto aos resultados obtidos, destacam-se alguns, nomeadamente o facto da população dos alunos de licenciatura da Universidade de Évora ser maioritariamente jovem (65,9%),

solteira (93,3%), do sexo feminino (63,6%) e estudante regular (89,5%). Mostram-se maioritariamente satisfeitos com o desempenho dos serviços académicos (68,8%). Revelaram-se ainda, de uma forma geral, satisfeitos com as acessibilidades (p.ex: acesso à informação, 57,8%), produtos e serviços prestados (p.ex: tempo de obtenção de respostas, 57,1%; serviços *online*, 56,7%). Há, no entanto, alguns serviços perante os quais não manifestam opinião talvez por desconhecimento da sua existência ou por nunca os terem utilizado.

Em termos de caracterização das populações, verifica-se que o pessoal que trabalha nos SAC é maioritariamente do sexo feminino (89,5%), casado (47,4%) e com uma média de idades de 36 anos. Os colaboradores dos serviços académicos têm-se mantido ao longo dos anos e foram admitidos maioritariamente para a integração directa neste serviço após admissão. Os gestores foram colocados nos SAC, na sua maioria, vindos de outros serviços da Universidade de Évora. Quer as populações dos gestores quer as dos colaboradores são academicamente qualificadas (50% das populações tem habilitação superior).

Ao nível dos colaboradores dos SAC, estes consideram o seu director um bom líder (61,5% considera que lidera através do exemplo), embora não promova nem financie acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional (40%) e também não debata com as pessoas sobre o seu desempenho individual (35,7%). A implementação do planeamento e da estratégia nos SAC é algo deficiente, pois não promove o envolvimento de todos. 21,4% do respondentes parecem ter bons procedimentos para acolhimento e integração dos colaboradores, necessitando no entanto de melhoria. Os colaboradores consideram que o desempenho global dos SAC é bom (88,9%), no entanto, há dois pontos fracos que é necessário melhorar com maior premência: atendimento telefónico (33,3% está insatisfeito) e envio de formulários por via electrónica (apenas 37,5% está satisfeito). A gestão e o sistema de gestão precisam ser melhorados com maior urgência no campo dos sistemas de recompensas (70% no caso de esforços individuais e 60% no caso dos esforços de grupo), implementação e aplicação do sistema de avaliação (55,6% insatisfeitos), incluindo a definição dos objectivos individuais e partilhados (33,3% insatisfeitos). 69,3% dos respondentes não se encontram motivados para uma aprendizagem contínua ao longo da vida, nem são adeptos de mudanças (42,8%) tendo, no entanto, especial apreço por desenvolver trabalhos em equipa (86,7%).

Ao nível da avaliação feita pelos gestores, cerca de 70% dos respondentes referem que o sistema de gestão deve ser alvo de um trabalho de estudo, avaliação e implementação mais cuidado, uma vez que faltam mecanismos e sistemas importantes, mensuráveis, de avaliação e de gestão da qualidade total. O estilo de liderança apresentado por cada gestor motiva os colaboradores (75% considera muito importante). Cabe ao gestor, a implementação das iniciativas que este considerar relevantes para a motivação dos colaboradores e dos incentivos que promovam a criatividade e o desempenho das pessoas. Os SAC utilizam os mecanismos apropriados para desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia.

O facto de não haver uma cultura de resistência à mudança, deve ser aproveitada para a implementação de práticas de mudança. A utilização do *benchmarking* está por explorar.

Ao cruzar as opiniões dos colaboradores e dos gestores relativamente a várias questões, verifica-se que existe ainda um caminho a percorrer sobre a forma como os líderes da organização desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários que sustentarão a longo prazo o sucesso dos SAC (p.ex: 52,6% afirma terem tido conhecimento da visão pela leitura dos estatutos da Universidade de Évora). Devem ser melhorados os processos de comunicação e deve ser promovido o envolvimento das partes interessadas na formulação da missão, visão e valores. Há que estabelecer claramente quais os valores e os códigos de conduta da organização.

## 6. CONCLUSÕES

Em jeito de conclusão, a qualidade existe e é possível defini-la dependendo do interesse de quem a menciona ou de quem a pretende utilizar. Existem de facto ferramentas capazes de medir a qualidade e o modelo da Estrutura Comum de Avaliação, utilizado neste trabalho de investigação, é bem a prova disso. A qualidade, sendo um factor de competitividade das organizações, deve ser avaliado continuamente. Só assim será feita a diferença entre as organizações que promovem a qualidade e a sua excelência e as que não o fazem.

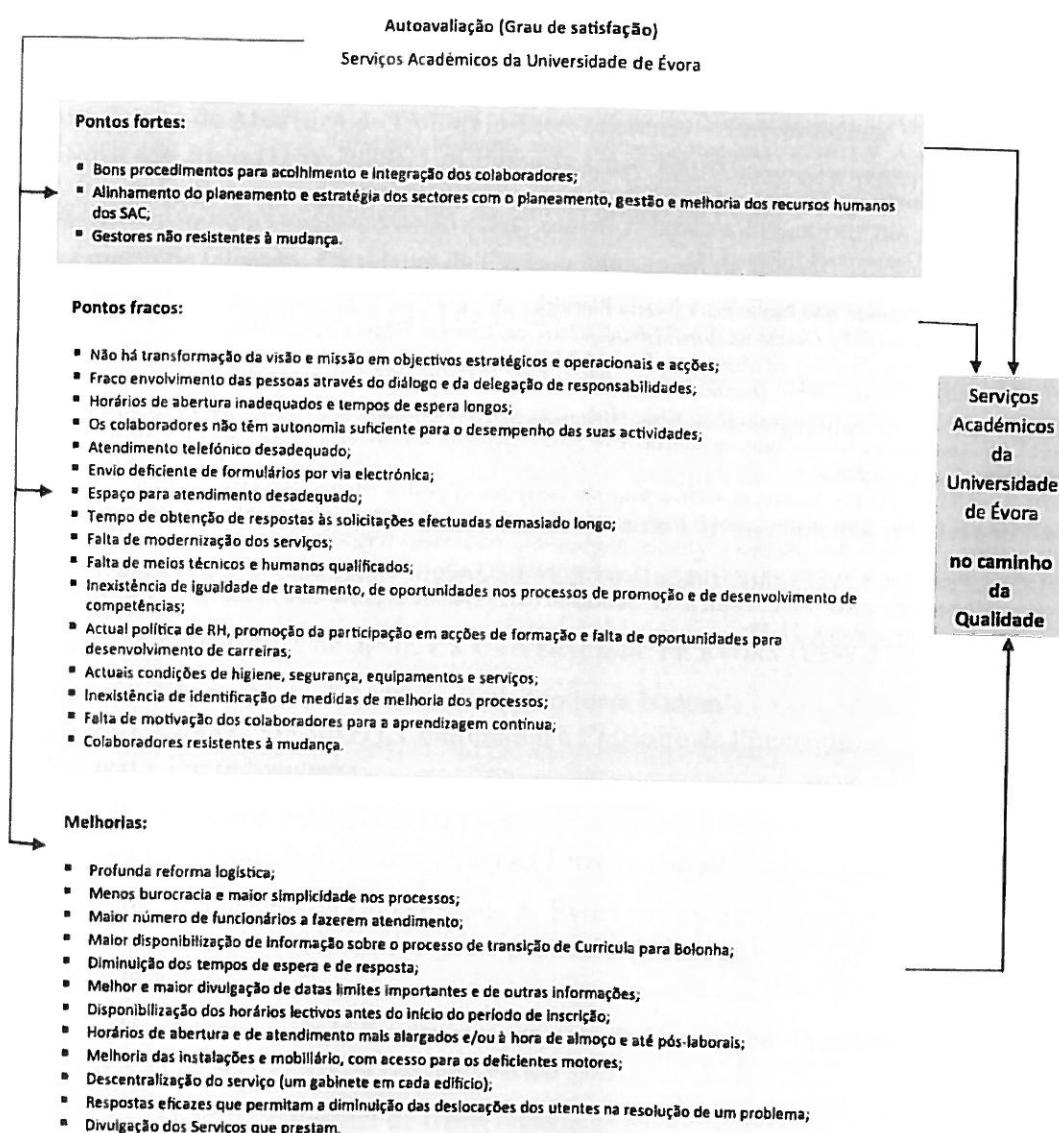
Com este trabalho e ao pretender-se elaborar um diagnóstico para os Serviços Académicos (SAC) da Universidade de Évora, dos resultados obtidos no inquérito pode concluir-se que, ainda que resumidamente, a missão e a visão da universidade são conhecidas e percebidas por todos os respondentes e também que os gestores são receptivos à mudança ao contrário dos colaboradores, que funcionam como barreira à mudança. Existe uma boa liderança, não se verificando, no entanto, o envolvimento de todos na negociação de objectivos, a participação dos colaboradores no planeamento ou na definição da estratégia dos serviços. Não existe uma clara delegação de responsabilidades das chefias nos seus colaboradores. A participação dos gestores nos processos de mudança não parece ser uma prioridade. Falta a motivação para a aprendizagem contínua através da participação em acções de formação.

Assim, os SAC dispõem agora de alguns indicadores para melhorar a imagem, acessibilidades e a prestação de serviço. É este o caminho certo para prosseguirem na implementação de melhorias, sabendo exactamente para onde pretendem ir e o que pretendem alcançar: a excelência dos serviços prestados.

É importante salientar algumas limitações que este estudo apresenta, nomeadamente a limitação temporal e a escassez de Recursos Humanos, o que permitiu apenas a aplicação de alguns questionários e não a totalidade dos sugeridos pela DGEAP, tais como a entrevista ao gestor de topo ou os questionários de satisfação para serviços/clientes.

A Figura 4 apresenta o resumo das conclusões com a aplicação do modelo proposto.

**Figura 4 – Aplicação do modelo proposto**



## Referências bibliográficas

- ANTÓNIO, Nelson Santos & TEIXEIRA, António (2007): *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Lisboa: Edições Silabo.
- CROSBY, Philip (1979): *Quality is free*, New York: MacGraw-Hill.
- DEMING, W. E. (1992): *Quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), (2003): *Estrutura Comum de Avaliação (CAF), Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*, Lisboa: Direcção-Geral da Administração Pública.
- Direcção-Geral da Administração Pública (DGAP), (2005): *Manual de Apoio para Aplicação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF)*, Lisboa: Direcção-Geral da Administração Pública.
- FEIGENBAUM, A. V. (1949): *Total quality control*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- ISHIKAWA, K. (1985): *What is Total Quality Control? The Japanese way*, New York: Prentice-Hall.
- JURAN, J. M. (1988): *Quality control handbook*, Nova Iorque: McGraw-Hill.
- KARDEC, Alan, ARCURI, Rogério & CABRAL, Nelson, (2002): *Gestão Estratégica e Avaliação do Desempenho*, Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- MOLLER, C. (1992): *O lado da Qualidade: Maximizando a Qualidade dos Produtos e Serviços através do Desenvolvimento das Pessoas*, São Paulo: Ed. Livraria Pioneira.
- NEVES, Arminda (2002): *Gestão na Administração Pública*, Cascais: Editora Pergaminho, Lda.
- PETERS, T. (1989): *Thriving on chaos*, Londres: McMillan.
- PIRES, António Ramos (2004): *Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade*, 3<sup>a</sup> Edição, Lisboa: Edições Silabo.
- ROCHA, J.A.O. (2006): *Gestão da Qualidade, Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa: Escolar Editora.
- SEIXAS, Ana Maria, (2003): *Políticas Educativas e Ensino Superior em Portugal: A inevitável presença do Estado*, Coimbra: Quarteto Editora.
- SHEWHART, W. (1939): *Statistical method from the viewpoint of quality control*, New York: Dover.
- SHINGO, S. (1986): *Zero quality control: source inspection and the poka-yoka system*, Cambridge: Productivity Press.
- TAGUCHI, G. (1986): *Introduction to Quality Engineering*, New York: White Plains.
- VUGHT, Franz van & WESTERHEIJDEN, Don F. (1995): "Quality measurements and Quality Assurance in European Higher Education" In: C. Pollit & G. Bouckaert (eds.) *Quality Improvement in European Public Services*. London: Sage Publications, 31-57.