

## **“O Retomar da *Common Assessment Framework*: O Impacto nos Municípios Portugueses”**

**Carla Sofia Magalhães de Sousa Negreiro**

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e  
Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

**Professora Doutora Cláudia S. Costa**

**Professora Doutora Joana Maria Sampaio Rua Fernandes**

**Esta dissertação inclui as críticas e sugestões feitas pelo Júri.**

**Mirandela, outubro de 2018.**



**“O Retomar da *Common Assessment Framework*: O Impacto  
nos Municípios Portugueses”**

**Carla Sofia Magalhães de Sousa Negreiro**

*Dissertação apresentada à Escola Superior de Comunicação, Administração e  
Turismo para obtenção do Grau de Mestre em Administração Autárquica.*

Trabalho efetuado sob a orientação da:

**Professora Doutora Cláudia S. Costa**

**Professora Doutora Joana Maria Sampaio Rua Fernandes**

**Mirandela, outubro de 2018.**

### ***Dedicatória***

*“Dedico este trabalho ao meu pai Nelinho e à minha mãe Lú, aos meus avôs e às minhas avós, à minha Teté, à minha prima Lai, ao meu marido Gil e ao meu rebento Diogo, pelos insubstituíveis valores e arrojo, bem como pelo infindável amor, apoio e abrigo.*

*Amo-vos muito!”.*

## Resumo

Nos anos 80, a temática da qualidade passou a integrar as preocupações do setor público e Portugal não ficou alheio, assumindo a mudança de paradigma de Administração burocrática e centralizada para uma Administração prestadora de serviços, descentralizada e norteada pelos princípios da qualidade total. Entre as várias abordagens, destacou-se a utilização da *Common Assessment Framework* (CAF), um modelo europeu apto para avaliar o desempenho organizacional, tendo como referência os princípios da excelência e focalizado na melhoria contínua. Além de ser gratuito, é específico para o setor público e está implementado nas Autarquias Locais Portuguesas. Nesse sentido, importou analisar os resultados obtidos pelos municípios Portugueses utilizadores da CAF e apurar de que forma tais resultados e impactos subsequentes interagem e determinam a melhoria da qualidade das organizações, tendo por escopo final colaborar para uma nova abordagem teórica desta temática.

Destarte, a questão de investigação a considerar foi: Qual o impacto da implementação da CAF na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos municípios Portugueses?

Deste modo, os principais objetivos gerais basearam-se na verificação: da eficácia da implementação do CAF; do nível de integração do modelo CAF (nove Critérios do modelo e oito Princípios de Excelência); dos resultados alcançados e dos impactos percebidos através da implementação da CAF; e da contribuição do modelo CAF na perceção da melhoria global da qualidade alcançada.

A estratégia de investigação adotada tem subjacente um paradigma interpretativista, seguindo uma abordagem qualitativa através da realização de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela qualidade nos municípios portugueses utilizadores da CAF (em 2018), adequadas para obter dados sobre a realidade da qualidade municipal.

Neste enquadramento, e depois de aquilatar os impactos alcançados pelos municípios Portugueses através da implementação da CAF e a melhoria da qualidade alcançada no universo em análise, confirmando-se os pressupostos teóricos, foi possível concretizar os sete objetivos previamente formulados e executar a questão de investigação inicialmente gizada, porquanto a implementação da CAF tem impacto na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos municípios Portugueses.

**Palavras-Chave:** qualidade dos serviços públicos; *common assessment framework*; municípios; impacto.

## Abstract

In 1980's, the theme of quality integrated the concerns of the public sector and Portugal didn't remain alien, assuming a paradigm change: from bureaucratic and centralized administration to a service administration, decentralized and oriented to total quality. Among various approaches, the Common Assessment Framework (CAF) stood out. It is a European model that assesses organizational performance, with reference to the principles of excellence and focused on continuous improvement. In addition to being free, it is specific for the public sector and is implemented in Portuguese local authorities. It is important to reinstate CAF to analyze the results obtained by Portuguese municipalities CAF users at this level and find out how these results and subsequent impacts interact and determine quality enhancement of organizations, having for final scope to collaborate for a new theoretical approach of this theme.

Accordingly, the research question was: What is the impact of CAF implementation on the quality of public services provision by Portuguese municipalities?

The main general objectives are based on the verification of the following: the effectiveness of CAF implementation; the level of integration of the CAF model (nine criteria of the model and eight Principles of Excellence); the results achieved and the perceived impacts through the implementation of the CAF; and the contribution of the CAF model in the perception of the overall quality improvement achieved.

The research strategy underlies a naturalistic paradigm, adopting a qualitative approach through semistructured interviews with those in charge for quality in the Portuguese municipalities CAF users (in 2018), adequated to obtain data on the reality of municipal quality.

In this context, and after assessing the impacts achieved by the Portuguese Municipalities through the implementation of CAF and the improvement of the quality achieved in the universe of the sample under analysis, confirming the theoretical assumptions, it was possible to concretize the seven objectives previously formulated and to execute the initial research question, since the implementation of the CAF has an impact on the quality of the public services provision by the Portuguese municipalities.

**Keywords:** public services quality; common assessment framework; municipalities; impact.

## Agradecimentos

Um profundo e sincero obrigado:

Aos meus amigos pelos sorrisos de ânimo;

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Cláudia Costa e Professora Doutora Joana Fernandes, pela clareza da luz que norteou o presente trabalho e suporte;

À motivação e incentivo da responsável da DGAEP (Dr.<sup>a</sup> Inês Nolasco) e do EIPA (Dr.<sup>a</sup> Dorina Claessens);

E a todos os interlocutores dos municípios portugueses abordados pela disponibilidade e saber partilhado;

Sem os quais era de todo impossível concretizar este grato mister.

## Lista de Siglas e/ou Acrónimos

APQ – Associação Portuguesa para a Qualidade

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework*

CESOP - Centro de Estudos e Sondagens de Opinião - Universidade Católica Portuguesa

CML – Câmara Municipal de Lisboa

CRP – Constituição da República Portuguesa

DGAEP – Direção-Geral da Administração Pública e do Emprego Público.

ECU – *Effective CAF User*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA – *European Institute for Public Administration*

FAQ – *Frequently asked questions*

GeADAP – Portal da Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública

IPAC – Instituto Português de Acreditação

IPSG – *Innovative Public Services Group*

ISO – *International Organization for Standardization*

NPM – *New Public Management*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

PEX/SPQ – Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade

QUAR – Quadro de Avaliação e Responsabilização

RADAR – Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar

SIADAP – Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SIMPLEX – Programa Nacional de Modernização do Estado

SPQ – Sistema Português da Qualidade

TQM – *Total Quality Management*



# Índice

RESUMO	III
ABSTRACT	IV
AGRADECIMENTOS	V
LISTA DE SIGLAS E/OU ACRÓNIMOS	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
INTRODUÇÃO	1
<b><u>1. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS</u></b>	<b><u>3</u></b>
1.1. A INTRODUÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	3
1.2. OS MODELOS DE GESTÃO DE QUALIDADE	7
1.3. OS IMPACTOS DA CAF NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
1.4. OS IMPACTOS DA CAF NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL	16
<b><u>2. A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS EM PORTUGAL: CONTEXTO DE ANÁLISE</u></b>	<b><u>20</u></b>
2.1. EVOLUÇÃO HISTÓRICA, LEGISLATIVA E MODELOS DE GESTÃO DE QUALIDADE	20
2.2. OS IMPACTOS DA CAF NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA	25
2.3. OS IMPACTOS DA CAF NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES	30
<b><u>3. ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO</u></b>	<b><u>35</u></b>
3.1 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	35
3.2 METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	37
3.2.1 RECOLHA DA INFORMAÇÃO	38
3.2.2 DETERMINAÇÃO DA UNIDADE EM ANÁLISE	40
3.2.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DA INFORMAÇÃO	44
3.3 VALIDAÇÃO DA INFORMAÇÃO	47

<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>49</b>
4.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	49
4.1.1 NÍVEL DE IMPLEMENTAÇÃO DA CAF	52
4.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DOS NOVE CRITÉRIOS DA CAF	55
4.1.3 INTEGRAÇÃO DOS OITO PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA	66
4.1.4 RESULTADOS OBTIDOS VIA CAF	71
4.1.5 IMPACTOS ALCANÇADOS VIA CAF	75
4.1.6 CONTRIBUTO DA CAF PARA A MELHORIA DA QUALIDADE	77
4.2. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
<b>CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>91</b>
<b>LISTA DE REFERÊNCIAS</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>107</b>
APÊNDICE I – DADOS SOBRE AS PRÁTICAS DE QUALIDADE NOS 308 MUNICÍPIOS PORTUGUESES (FASE FINAL)	108
APÊNDICE II – GUIÃO DE ENTREVISTA	117
APÊNDICE III – TRANSCRIÇÃO DAS 12 ENTREVISTAS	118
APÊNDICE IV – RESULTADOS APURADOS DAS 12 ENTREVISTAS	189
APÊNDICE V – <i>CODEBOOK</i>	204

# Índice de Figuras

FIGURA 1 – PRÁTICAS DE QUALIDADE ADOTADAS PELOS 308 MUNICÍPIOS PORTUGUESES, FASE INICIAL. ....	41
FIGURA 2 – PRÁTICAS DE QUALIDADE ADOTADAS PELOS 308 MUNICÍPIOS PORTUGUESES, FASE INTERMÉDIA. ....	42
FIGURA 3 – PRÁTICAS DE QUALIDADE ADOTADAS PELOS 308 MUNICÍPIOS PORTUGUESES, FASE FINAL.....	42
FIGURA 4 – NUVEM DE PALAVRAS. ....	51
FIGURA 5 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 1. ....	53
FIGURA 6 – MUNICÍPIOS DA POPULAÇÃO ABRANGIDOS PELA SEMELHANÇA DE VOCÁBULOS.....	54
FIGURA 7 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 2 – MODO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CAF .....	56
FIGURA 8 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 2 – DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CAF. ....	59
FIGURA 9 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 2 – FACILITADORES NA IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CAF.....	62
FIGURA 10 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 2 – ESTADO ATUAL DE IMPLEMENTAÇÃO DOS NOVE CRITÉRIOS DO MODELO CAF.....	64
FIGURA 11 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 3 – ELEMENTOS TRANSVERSAIS À INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA .....	66
FIGURA 12 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 3 – DIFICULDADES NA INTEGRAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA. ....	68
FIGURA 13 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 3 – FACILITADORES NA INTEGRAÇÃO DOS OITO PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA. ....	69
FIGURA 14 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 3 – ESTADO ATUAL DE INTEGRAÇÃO DOS OITO PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA. ....	70
FIGURA 15 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 4. ....	72
FIGURA 16 – VOCÁBULOS INERENTES AOS RESULTADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DA CAF.....	74
FIGURA 17 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 5. ....	75
FIGURA 18 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 6. ....	78
FIGURA 19 – VOCÁBULOS INERENTES À QUALIDADE ASSOCIADA À IMPLEMENTAÇÃO DA CAF. ....	79
FIGURA 20 – VOCÁBULOS INERENTES À MELHORIA ASSOCIADA À IMPLEMENTAÇÃO DA CAF. ....	80

## Índice de Tabelas

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS AOS INTERLOCUTORES, 12 MUNICÍPIOS. ....	43
TABELA 2 – PLANO DE CODIFICAÇÃO PRELIMINAR BASEADO NA TEORIA. ....	46
TABELA 3 – CONTEXTUALIZAÇÃO DOS 12 MUNICÍPIOS EM ESTUDO. ....	49
TABELA 4 – RESPOSTAS FACULTADAS EM SEDE DE ENTREVISTA PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 1. ....	52
TABELA 5 – RESPOSTAS FACULTADAS PELOS INTERLOCUTORES DOS MUNICÍPIOS, QUESTÃO 6.....	77

# Introdução

Durante o século XVIII e início do século XIX, já a temática da qualidade assumia especial relevo no setor privado, sendo que, de acordo com a então dominante teoria tradicional, a qualidade de um produto estava relacionada com a capacidade do artesão, em resultado da experiência e aprendizagem com o respetivo mestre (Barçante & Castro, 1995). Sob a influência de importantes autores, a história fez o seu curso, desdobrando-se em diferentes etapas de evolução de conceitos e métodos e, na década de 1980, a qualidade integra as preocupações do setor público. Na ânsia de dar resposta às exigências dos cidadãos e à cultura de excelência difundida, sob a égide da modernização e da inovação, a Administração Pública sentiu a necessidade de acompanhar a mudança de paradigma e incorporar conceitos e métodos de qualidade, para assim ir ao encontro das necessidades dos utilizadores de uma forma humana e segura com respeito pela pessoa, sem desperdício e erros (Saraiva et al., 2010).

Neste enquadramento, Portugal, quer ao nível da Administração Central, quer ao nível da Administração Autárquica, não fica alheio e assume a mudança de paradigma: de Administração burocrática e centralizada passa-se para uma Administração prestadora de serviços, descentralizada e norteada pelos princípios da qualidade total, sendo que o Sistema Português da Qualidade (SPQ), instituído em 1983 (Decreto-Lei n.º 165/83, 27 de abril), foi um grande impulsionador do desenvolvimento da gestão da qualidade no nosso país.

Entre as várias abordagens possíveis para a melhoria da qualidade no setor público, destaca-se a utilização da *Common Assessment Framework* (CAF), “um modelo europeu de avaliação da qualidade, com a particularidade de ser adaptado ao contexto do sector público, e que pode ser usado como ferramenta para auto-avaliação organizacional”, tendo como referência os Princípios da Excelência, desenvolvido em 2000 e focalizado na melhoria contínua, o qual, além de ser gratuito, é, note-se, utilizado pelas Autarquias Locais Portuguesas (DGAEP, s.d.a, para. 1).

Nesta esteira, e não obstante alguns estudos realizados (DGAEP, 2006; *European Institute for Public Administration* – EIPA, 2011; Sá, 2002), sobre a qualidade existente nas organizações públicas, e também nas Autarquias Locais, importa retomar a CAF para estudar e analisar o impacto da sua implementação na Administração Autárquica Portuguesa, com o intuito de aquilatar o *feedback* produzido e qualidade alcançada.

O presente estudo estrutura-se em quatro capítulos, abrangendo o primeiro o enquadramento teórico assente na qualidade dos serviços públicos em geral, a introdução da temática no setor público, perpassando por alguns modelos de gestão de qualidade e aproveitando ainda a revisão literária em sede de impactos com tónica na Administração Central e na Administração Local. No segundo capítulo tem lugar a focalização do contexto de estudo, especialmente em torno da

qualidade nos serviços públicos portugueses, sua evolução histórica, legislativa e modelos de gestão de qualidade adotados, circunscrevendo a revisão literária reputada por pertinente ao nível dos impactos da CAF quer na Administração Pública Portuguesa quer nos Municípios Portugueses. No terceiro capítulo encontra-se plasmada a metodologia utilizada para o efeito, elencando os respetivos elementos, especialmente o método, a questão de investigação e os principais objetivos a alcançar, a par dos itens inerentes à recolha de informação, seleção das unidades em análise, tratamento, análise e validação da informação. Posteriormente, no quarto capítulo terá lugar a apresentação e discussão dos resultados obtidos na sequência da metodologia adotada. Finalmente, será apresentado um leque de conclusões bem como as inerentes limitações do estudo e futuras linhas adicionais de investigação.

Por conseguinte, e face à relevância do tema para esta área científica em análise, acredita-se que a presente investigação irá contribuir para, de algum modo, colmatar as lacunas identificadas, aquilatar os impactos alcançados via CAF e impulsionar o retomar da CAF, enquanto ferramenta privilegiada para alcançar a melhoria da qualidade na Administração Pública Portuguesa, em particular a municipal.

# 1. A Qualidade nos Serviços Públicos: Considerações Teóricas

Os serviços públicos em geral não são alheios à temática da qualidade, sendo certo que, embora a sua origem se localize no setor privado, é inserida em finais na década de 1980 no setor público. Por conseguinte, o presente capítulo abrange a evolução histórica da qualidade, o contributo de autores de referência e medidas de divulgação plasmadas, enquanto enquadramento teórico geral acerca da introdução da qualidade nos serviços públicos. Com especial importância para o tema, são ainda elencados e caracterizados alguns modelos de gestão de qualidade aptos para a Administração Pública, mormente o modelo baseado na norma ISO 9001:2015, o modelo de Excelência da European Foundation For Quality Management (EFQM) e o modelo da *Common Assessment Framework* (CAF). Finalmente, e tendo por escopo alcançar os impactos obtidos por via da implementação da CAF, é efetuada uma adequada revisão de literatura, quer quanto aos impactos do modelo na Administração Pública, em termos gerais, quer quanto aos impactos do modelo na Administração Pública Local, em particular.

## 1.1. A Introdução da Qualidade nos Serviços Públicos

A qualidade deriva da palavra latina “qualitate”, sendo sinónimo de “característica ou peculiaridade de um objeto ou de uma pessoa (boa ou má); característica ou particularidade positiva de algo ou de algum indivíduo; designação de importância, valor ou excelência; tipo, género, marca ou modelo”; entre outros (Léxico, 2018, para. 3-8). Porém, trata-se de um conceito, inicialmente formulado no setor privado, que evoluiu ao longo dos tempos, sob influência de vicissitudes históricas e do contributo de autores de referência, contando com o impulso de medidas de divulgação e distintos modelos de gestão, tendo posteriormente sido introduzido no setor público.

Com efeito, a evolução histórica do conceito de qualidade perpassa, à luz de Garvin (1987), o qual inicia a sua abordagem na etapa relativa à inspeção, e Godinho e Neto (2001), por cinco etapas distintas. Desde logo, uma primeira etapa (século XVIII e início do século XIX), em que a qualidade de um produto está relacionada com a capacidade do artesão, em resultado da experiência e aprendizagem com o respetivo mestre. Segue-se uma segunda etapa (final do século XIX e início século XX), na qual a qualidade emerge com foco no produto, desde logo através da separação dos produtos defeituosos após inspeção (Wilkinson, Redman, Snape & Marchington, 1998), e, posteriormente, à luz dos Princípios da Administração Científica definidos por Taylor (1911), consubstanciados na separação do planeamento face à produção e atribuindo à função do inspetor a responsabilidade pela qualidade dos produtos. Na terceira etapa (ainda

durante o século XX), e perante a inviabilidade de inspeção de todos os produtos fabricados, surge a qualidade com foco no processo, destacando-se Shewhart (1931) com o Gráfico de Controlo de Processo, através do qual se define o controlo de método do processo, modos para o alcançar e medidas corretivas dos desvios identificados, consubstanciando uma abordagem de controlo estatístico da qualidade. Sequencialmente, releva uma quarta etapa (anos 50 do século XX), face à crescente exigência de garantia, caracterizada pela qualidade com foco no sistema, privilegiando-se a prevenção das falhas em detrimento da sua deteção. Finalmente, uma quinta etapa (a que decorre até aos dias de hoje) assente na Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM), em que a qualidade emerge com foco no negócio, a qual inclui as três etapas anteriores (inspeção, controlo estatístico e garantia da qualidade) e pode ser aplicável a todas as áreas, sendo parte integrante da estratégia organizacional. Para Oakland (1995), trata-se de uma ferramenta que, devidamente explanada, permite a qualquer organização alcançar a excelência total, passível de ser integrada quer no setor privado quer no setor público, atribuindo especial ênfase à compreensão efetiva dos principais processos do negócio ou atividade, ao envolvimento das pessoas e à premência de um sistema de medição. Psomas, Vouzas, Bouranta e Tasiou (2017) consideram, com base na frequência da sua utilização pelos investigadores e estudiosos, um conjunto de fatores TQM a ter em consideração, realçando ainda cinco resultados TQM alcançados nas organizações públicas, mormente: o impacto na sociedade, a melhoria da satisfação do cliente, a melhoria da qualidade do desempenho, a melhoria do desempenho operacional e a melhoria da satisfação do pessoal.

Neste enquadramento, importa salientar, pela excelência do respetivo contributo e pela sua inquestionável integração nos anais da qualidade, um conjunto de autores cujos estudos aportaram um incremento à qualidade e aos conceitos inerentes (Godinho & Neto, 2001; Sousa, 2007). Feigenbaum (1961) apresenta o conceito de “controlo total da qualidade”, enquanto abordagem sistémica ao processo e assente no controlo preventivo, considerando a qualidade crucial para uma organização alcançar a excelência, reputada como objetivo primordial, norteando a planificação e implementação do respetivo sistema de qualidade com base em sete princípios. Por sua vez, Crosby (1979; 1992), para o qual a qualidade é sinónimo de conformidade aos requisitos previamente definidos, introduz o conceito de “zero defeitos” no sentido de “fazer bem à primeira” e define 14 etapas para a implementação de um programa de melhoria da qualidade. Para Juran (1980; 1999), embaixador do movimento da quantificação dos custos da qualidade no sentido de que a prevenção de falhas reduz os custos totais, a qualidade é sinónimo de adequação ao uso e tem por base três pilares fundamentais (trilogia de Juran – planeamento, controlo e melhoria), introduzindo o conceito de “*management breakthrough*”. Segundo este conceito, a gestão deve apostar na prevenção, sendo que no topo das prioridades do gestor se encontra a melhoria da qualidade da respetiva organização. Mais, Peters e Waterman (1982) introduziram o conceito de “Excelência” nas organizações, associando-o à detenção de oito características essenciais, a saber: inclinação para a ação, proximidade do



cliente, autonomia individual, produtividade através das pessoas, criação de valores concretos, concentração no essencial, simplicidade formal, rigidez e flexibilidade em simultâneo. Depois de facultar uma perspetiva histórica sobre as etapas da qualidade, Garvin (1987) encontra-se ligado ao aparecimento da gestão estratégica da qualidade (relacionada com o lucro), formulando que a qualidade pode ser definida a partir de cinco abordagens (transcendental – inata ao produto; centrada no produto – atributos que permitem medição; centrada no valor – custo aceitável do produto; centrada na fabricação – conformidade com pré-especificações; centrada no cliente – satisfação das necessidades do cliente e sua avaliação, apesar da subjetividade subjacente) e abranger oito dimensões (desempenho; características; confiança; conformidade; durabilidade; atendimento; estética; e qualidade percebida). Deming (s.d.), um autor de referência, considerando que a qualidade assenta na satisfação do cliente, encontra-se associado ao designado ciclo de Deming – o PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), inicialmente introduzido por Shewhart (1931), um método utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos (difundindo-o e tendo mais tarde, em 1993, substituído o *Check* por *Study*, enfatizando o estudo do processo para depois o adaptar ao planeamento) – e, em 1989, avançou com os 14 princípios da boa gestão. Por seu turno, também a escola do Japão, sob a inevitável influência dos teóricos americanos, sentiu necessidade de promover a temática da qualidade, destacando-se, por um lado, Ishikawa (1943) que desenvolveu o Diagrama de Causa-Efeito (espinha de peixe) com o objetivo de determinar a relação entre o efeito (problema) e as causas (categorias e subcategorias) que contribuem para a sua ocorrência, bem como os Círculos de Qualidade; e, por outro lado, Taguchi (1986) que realça que a falta é sinónimo de perda para a sociedade, motivo pelo qual dá ênfase à diminuição da variação e à redução dos desvios em relação às características do produto inicialmente estabelecidas, frisando que quanto menor a variação e os desvios, maior será o nível de qualidade obtida.

Em suma, estes autores criaram conceitos, métodos e técnicas para implementar, alcançar, melhorar e avaliar a qualidade. A importância dos princípios sobre a melhoria contínua da qualidade deixou de se concentrar apenas no produto, mas passou também a considerar outras áreas de atuação (processo, sistema, negócio).

Face ao movimento da qualidade descrito, patente nas organizações em geral, inicialmente as privadas, e, mais tarde também as públicas, entre as medidas que contribuíram para a sua divulgação a nível internacional encontra-se a atividade proativa de um distinto leque de instituições, a saber: a *International Organization for Standardization* – ISO (1946), a *European Foundation For Quality Management* – EFQM (1989) e o *Innovative Public Services Group* – IPSG (1998). A ISO é uma organização mundial não governamental que agrega organismos nacionais de normalização de 162 países, com o secretariado sede em Genebra (Suíça), que tem por objetivo inicial facilitar as trocas de bens e serviços a nível internacional e a unificação das normas destinadas à indústria, sendo que atualmente se dedica, em regime voluntário, à produção de normas técnicas em toda a atividade económica (exceção da eletrotécnica e

telecomunicações). A EFQM é uma fundação sem fins lucrativos, com a finalidade de promover a excelência nas organizações da Europa através de um modelo baseado em nove critérios (cinco de Meios – Liderança; Pessoas; Estratégia; Parcerias/Recursos; e Processos, Produtos e Serviços; e quatro de Resultados – Resultados ao nível das pessoas; Resultados ao nível dos clientes; Resultados ao nível da sociedade; e Resultados ao nível do negócio), e perpassado por uma lógica de aprendizagem e inovação, enquanto apoio para a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, determinam melhores Resultados. Acresce a tónica nos oito princípios da Excelência e a utilização da ferramenta Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar (RADAR) para atribuição da respetiva pontuação. Por sua vez, o IPSG consiste num grupo de trabalho de peritos criado para dar resposta às ânsias dos respetivos Diretores Gerais das Administrações Públicas da União Europeia no âmbito da evolução da Administração Pública, em resultado da cooperação de diferentes Presidências da União Europeia – a saber, o Reino Unido e a Áustria (1998), a Alemanha e a Finlândia (1999) e, posteriormente, Portugal (2000) – donde emanou a Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia – *Common Assessment Framework* (CAF), uma ferramenta de autoavaliação do desempenho organizacional para o setor público, cujos principais objetivos são: a autoavaliação e o diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização; mobilizar a organização para os princípios da gestão da qualidade total; a melhoria contínua dos serviços públicos; o reconhecimento das exigências e expectativas dos cidadãos; e estabelecer elos de ligação entre os vários modelos e metodologias de gestão aplicados nas Administrações Públicas Europeias, enquanto indicadores comuns que permitem a comparabilidade de resultados (DGAEP, s.d.b).

Paralelamente, importa destacar a instituição de prémios internacionais para a qualidade, tendo em vista galardoar as organizações que se destacaram na área, funcionando como incentivo ao desenvolvimento de políticas de qualidade, a nível mundial, entre os quais: o “*Deming Prize*”, instituído no Japão; o “*Malcolm Baldrige National Quality Award*”, atribuído nos Estados Unidos da América desde 1987; e o “*European Quality Award*”, criado pela EFQM, em 1992, concedido segundo uma pontuação referente a níveis de excelência (EFQM/BE – Business Excellence).

Tais medidas de divulgação da qualidade a nível internacional contribuíram para a abordagem da temática ao nível nacional, promovendo os conceitos e as metodologias inerentes no contexto organizacional, abrangendo, quer o setor público, quer o setor privado.

Nesta esteira, e tendo por enquadramento a TQM promovida no setor privado, contando quer com o contributo dos peritos da qualidade quer com a atividade promotora de específicas instituições internacionais e a atribuição de distintos prémios de reconhecimento, a qualidade é introduzida no setor público, especialmente no final na década de 1980, tendo por base o seguinte contexto: desde logo, o consumismo, o aumento da concorrência e a utilização de métodos de qualidade no setor comercial, os quais conduziram a um aumento da escolha e a uma qualidade mais elevada; depois, o contraste entre a escolha e os serviços disponibilizados ao cliente no setor comercial e no setor público cresceu; por seu turno, muitos políticos defendiam

a privatização total e uma reversão do Estado Providência; finalmente, alguns políticos de esquerda reconheciam que os valores políticos e sociais dos serviços públicos só poderiam manter-se se também esses serviços pudessem responder ao novo consumismo, ponderando ainda seriamente a opção de contratar mais serviços privados (Gaster & Squires, 2003; Osborne & Gaebler, 1992).

Nos últimos 20 anos, a melhoria da qualidade foi uma das ideias introduzidas nos serviços públicos, muitas das quais desenvolvidas no setor privado (Ferlie, Ashburner, Fitzgerald & Pettigrew, 1996; Pollit, 1990), tendo resultado da experiência que a melhoria da qualidade no setor público é ainda mais difícil do que no setor privado, sendo que, ainda assim, importa continuar a estudar esta área.

## 1.2. Os Modelos de Gestão de Qualidade

A Administração Pública, acompanhando a evolução da qualidade e a tónica da TQM, tem adotado diferentes modelos de gestão de qualidade, entre os quais: baseado na Norma ISO 9001:2015, o modelo EFQM e o modelo CAF. Vejam-se as principais características de cada um deles.

De acordo com dados, reportados a 31 de dezembro de 2016, disponibilizados pela International Organization for Standardization (ISO) através do *ISO Survey* (ISO, s.d.), o número de entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com a norma ISO 9001, a nível mundial, aumentou para 1 105 937<sup>1</sup>.

Convém realçar que “a adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável” (Norma ISO 9001:2015, p.7).

Tendo por referência a Norma ISO 9001:2015, no que respeita aos requisitos dos SGQ, e a Norma ISO 9000:2005, no que concerne aos fundamentos e vocabulário dos SGQ, é possível avançar os seguintes componentes deste modelo:

- Destinatários: qualquer organização que pretenda implementar um SGQ, abrangendo o setor privado e o setor público;

---

<sup>1</sup> De referir que, segundo dados reportados pela mesma organização, mas reportados a 2017, o número de entidades com sistemas de gestão da qualidade certificados de acordo com a norma ISO 9001, a nível mundial, diminuiu para 1 058 504, tendo sido apontadas como razões para tal decréscimo a redução no número de certificados reportados pelas entidades competentes, as quais inclusive alteraram a forma de *report*. Embora tal diminuição perpassasse por diferentes países, é mais notória na Itália e na Alemanha.

- Objetivos: permite a uma organização atender aos requisitos do cliente com o objetivo de aumentar sua satisfação; obter uma visão da organização utilizando a abordagem de processos; assegurar a melhoria contínua do processo; medir e avaliar os resultados do desempenho e eficácia do processo; bem como monitorizar continuamente a satisfação dos clientes;
- Sete Princípios da gestão da qualidade, enquanto fundamentos dos requisitos especificados na Norma: Foco no cliente; Liderança; Comprometimento das pessoas; Abordagem por processos; Melhoria; Tomada de decisão baseada em evidências; e Gestão das relações.
- Requisitos do SGQ, especificados na Norma e reputados essenciais: Requisito 4 – Sistema de Gestão da Qualidade; Requisito 5 – Responsabilidade da Gestão; Requisito 6 – Gestão de Recursos; Requisito 7 – Realização do Produto; e Requisito 8 – Medição, Análise e Melhoria.
- Abordagem por processos enquanto metodologia para efetuar a implementação: um resultado pretendido é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo.
- Melhoria contínua assente no ciclo de Deming – *Plan, Do, Check e Act* (PDCA);
- Pensamento baseado em risco: em vez de adotar a “prevenção” como uma componente separada do SGQ, trata o risco enquanto inerente a todos os aspetos de um SGQ (sistema, processos, funções), assegurando a sua identificação, consideração e controlo ao longo do *design* e uso do sistema de gestão da qualidade;
- Reconhecimento da qualidade obtida: certificação.

O Modelo de Excelência da EFQM (s.d.), emanado de uma fundação sem fins lucrativos, com a finalidade de promover a excelência nas organizações da Europa (1989), integra os seguintes componentes:

- Destinatários: qualquer organização que pretenda alcançar a excelência sustentada, abrangendo o setor privado e o setor público;
- Objetivos: avaliar o desempenho da organização; determinar pontos fortes e áreas de melhoria; incorporar e alinhar os processos, procedimentos e ferramentas existentes, eliminando a duplicação; inserir uma cultura de melhoria contínua; e identificar quais as ações têm um impacto positivo nos resultados, quais as áreas que carecem de maior atenção e quais as abordagens redundantes;
- Nove Critérios da EFQM: transformam os conceitos fundamentais numa ferramenta de gestão para a organização, contando com cinco critérios/Meios (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos, Produtos e Serviços), e quatro critérios/Resultados (orientados para Cliente, Pessoas, Sociedade, Atividade), perpassando por uma lógica de aprendizagem e inovação;
- Oito Princípios/Conceitos de Excelência, segundo os quais uma organização pode alcançar a excelência sustentada: Alcançar resultados equilibrados; Acrescentar valor para os

clientes; Liderar com visão, inspiração e integridade; Gerir por processos, Ter êxito com as Pessoas; Estimular a criatividade e a inovação; Construir parcerias; e assumir a responsabilidade por um futuro sustentável;

- Melhoria contínua assente na utilização do RADAR (Resultados, Abordagens, Desdobrar, Avaliar e Refinar): uma ferramenta simples, apta para induzir melhorias sistemáticas numa organização, através da qual é atribuída a respetiva pontuação.
- Reconhecimento da qualidade obtida: Nível de Excelência (*Committed to Excellence e Recognised for Excellence*).

O modelo CAF, conforme indicado anteriormente, é concebido pelo *Innovative Public Services Group* (IPSG), um grupo de trabalho de peritos, em resultado do trabalho de cooperação de diferentes Presidências da União Europeia – a saber, o Reino Unido e a Áustria (1998), a Alemanha e a Finlândia (1999) e, posteriormente, Portugal (2000) (DGAEP, 2018).

Em termos de evolução do próprio modelo, cumpre referir que a primeira versão da CAF (a CAF 2000) foi apresentada na primeira Conferência da Qualidade das Administrações Públicas Europeias, aquando da Presidência Portuguesa, tendo sido posteriormente aprovada uma Resolução dos Ministros das Administrações Públicas dos Estados Membros<sup>2</sup> no sentido da aplicação generalizada do modelo em todos os países da União Europeia e constituído um Centro de Recursos para a prestação de apoio na aplicação da CAF no Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA). Na sequência de avaliação do modelo, relativamente à aplicação da CAF nos diferentes Estados Membros, emerge a segunda versão, a CAF 2002, cuja apresentação ocorreu na segunda Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, sob a Presidência da Dinamarca, tendo sido apresentado o primeiro estudo de nível europeu sobre a utilização da CAF (EIPA, 2003) aquando da realização do primeiro Evento Europeu da CAF em Itália. Após a realização do segundo *Survey* de nível europeu sobre a utilização da CAF (EIPA, 2005), tem lugar a Revisão da CAF 2002 e a promoção da versão CAF 2006. Na sequência do terceiro Evento Europeu da CAF, sob a Presidência Portuguesa da União Europeia, em 2007, são partilhados exemplos práticos de processos de melhoria com base na CAF levados a efeito pelas organizações, sendo que em 2009 o grupo Europeu da CAF criou um Processo de Reconhecimento externo da CAF – *CAF Recognition Procedure* (Thijs & Staes, 2010) – enquanto facilitador de *feedback* externo sobre a introdução da TQM e grau de maturidade nas organizações que aplicaram a CAF, a qualidade do processo de autoavaliação e o modo como as organizações evoluem rumo à excelência (atendendo aos *outcomes* consubstanciados na planificação, comunicação e implementação de ações de melhoria), culminando com a atribuição do diploma de Utilizador Efetivo CAF – *Effective CAF User* (ECU).

---

<sup>2</sup> Em 7 de novembro de 2000, os Ministros da União Europeia responsáveis pelo funcionalismo público e a administração adotaram em Estrasburgo uma resolução sobre a qualidade e aferição de desempenhos dos serviços públicos na União Europeia (DGAEP, 2018).

Finalmente, e com base no *feedback* recebido dos utilizadores da CAF e de correspondentes nacionais CAF, tem lugar a terceira revisão do modelo, atualmente em prática: a CAF 2013.

Lançando mão deste modelo, as organizações são capazes de efetuar uma análise holística ao respetivo desempenho, tendo por base uma estrutura de autoavaliação e diagnóstico dos pontos fortes e fracos composta por nove critérios, os quais são perpassados pela aprendizagem e inovação (DGAEP, 2013). Deste modo, é possível elencar os seguintes componentes ao nível da CAF:

- Destinatários: qualquer organização pública a nível nacional, regional e local que pretenda alcançar a melhoria e a excelência;
- Objetivos: introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total na Administração Pública e suas organizações; orientar as organizações no sentido do *Plan, Do, Check e Act* (PDCA); facilitar a autoavaliação das organizações públicas para obtenção de diagnóstico e ações de melhoria; servir de ponte entre os modelos inerentes à gestão da qualidade; e facilitar o *bench learning* entre organizações;
- Nove Critérios da CAF: identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional, contando com cinco critérios/Meios (Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, e Processos), e quatro critérios/Resultados (relativos às Pessoas, orientados para os Cidadãos/Clientes, da Responsabilidade social e do Desempenho-chave), perpassando pela aprendizagem e inovação;
- Subscrição dos oito Princípios/Conceitos de Excelência, segundo os quais uma organização pode alcançar a excelência sustentada, transpostos para o setor público: Orientação para os resultados; Focalização no cidadão/cliente; Liderança e constância de propósitos; Gestão por processos e factos; Desenvolvimento e envolvimento das pessoas; Aprendizagem, inovação e melhoria contínua; Desenvolvimento de parcerias; e Responsabilidade social;
- Melhoria contínua assente na utilização do Ciclo de Deming – PDCA, uma ferramenta adequada para induzir a organização na melhoria contínua;
- Reconhecimento da qualidade obtida: diploma de Utilizador Efetivo CAF – *Effective CAF User* (ECU), através do *Procedure of External Feedback* (PEF).

Assim, foi possível elencar alguns dos modelos de gestão de qualidade, sob a égide da TQM, adotados pela Administração Pública e respetivas características essenciais, sendo de realçar que a CAF, ao invés do modelo baseado na norma ISO 9001:2015 e do modelo EFQM, é o único modelo destinado ao setor público, constituindo, deste modo, a temática da presente investigação.

### 1.3. Os Impactos da CAF na Administração Pública

No que concerne aos estudos existentes sobre a implementação da CAF na Administração Pública, verifica-se que são difundidas as boas práticas alcançadas a nível europeu, autênticos casos de sucesso em sede de adoção e concretização de ações de melhoria, e devidamente monitorizados pelos vários membros aderentes. Desde logo, destacam-se as investigações operadas pelo EIPA, designadamente os CAF *Survey* de 2003, 2005 e 2011 (EIPA, 2003, 2005 e 2011).

Face ao número estimado de 500 utilizadores CAF, ao nível de organizações públicas existentes nos diferentes Estados Membros, o primeiro estudo realizado pelo EIPA (2003) obteve 156 respondentes, com incidência na Administração Local e Central. Segundo o estudo enunciado, e além dos obstáculos e dificuldades de implementação apontados, a promoção do modelo é efetuada, em cerca de 50%, por consultores externos, centros de formação, EIPA, consultores internos, firmas de qualidade e outros utilizadores CAF, denotando-se a premência das entidades nacionais serem mais profícuas na sua atividade (através, nomeadamente, da elaboração de guias, minutas e formação), sendo que cerca de um terço das organizações respondentes beneficiaram da participação num projeto de *benchmarking*.

Posteriormente, aquando da realização do segundo estudo em 2005, foi possível constatar o aumento do número de utilizadores CAF para 900 (contando com 131 respondentes), refletindo-se o impacto do incremento das atividades de suporte aos utilizadores, os quais exigem ainda mais estratégias e documentação. Alcançam-se elementos em sede de razões de adoção da CAF, benefícios e obstáculos, bem como ações de melhoria, sendo revelada motivação – se bem que não conclusiva – sobre a necessidade de validação externa. Com efeito, cerca de nove em cada 10 utilizadores iniciaram planos de melhoria em resultado da implementação da CAF e 95% pretendem repetir a utilização da CAF, sobressaindo um conjunto de boas práticas (EIPA, 2005).

De acordo com o último estudo promovido pelo EIPA, em 2011, aumentou o número de utilizadores CAF para 1.750 (407 respondentes), espelhando-se o impacto da intervenção das entidades nacionais e suporte, a par da necessidade de maior respaldo político para a integração generalizada da cultura de TQM nas organizações. É criado o PEF, enquanto ferramenta de validação externa da CAF, aguardando-se resultados no futuro. Pela primeira vez, tentou medir-se o impacto da CAF na cultura de excelência das organizações públicas, sendo que em 45% organizações os trabalhadores sentiram o impacto da TQM, carecendo de mais estudo e de maior envolvimento do cidadão. Finalmente, cerca de 6,7 em cada 10 utilizadores estão satisfeitos com a utilização da CAF (mais de 60% das organizações consideram que as ações de melhoria levadas a efeito tiveram impacto ou muito impacto no funcionamento e nos resultados alcançados), sendo que 86% pretendem usar a CAF de novo (EIPA, 2011).

Na verdade, entre as conclusões, são identificados vários exemplos de impacto da implementação da CAF nos diferentes Estados Membros, materializados em compromissos políticos transversais a todos os setores da Administração Pública (Áustria e Itália), em obrigatoriedade de adoção do modelo nas organizações públicas com intuito de mudar o paradigma (Hungria), enquanto meio para operar mudança de cultura do setor público (Noruega, Letónia, Malta, Portugal e Polónia), reforçando – além das qualidades do diagnóstico organizacional, benefícios, resultados e boas práticas subseqüentes – o seu papel facilitador na efetivação de um sistema de avaliação e medição objetivo, baseado em evidências, em resultados orientados, em ações de melhoria e tendo em consideração as expectativas dos parceiros, rumo à melhoria contínua da qualidade e à excelência (EIPA, 2011).

Dos estudos enunciados, e no que tange aos resultados obtidos por via da CAF, salientam-se os seguintes: mais de 60% das organizações consideram que as ações de melhoria levadas a efeito tiveram impacto ou muito impacto no funcionamento e nos resultados alcançados (EIPA, 2011).

Com efeito, importa realçar que o EIPA, enquanto entidade devidamente legitimada e credenciada a nível Europeu para assegurar a promoção e o suporte ao nível da utilização do modelo CAF, se desdobra na produção de material de apoio (como sejam, os manuais, guias, faq's, minutas, modelos, entre outros), sua divulgação via formação e via *síte* eletrónico, contando com uma equipa de técnicos e peritos sempre aptos para partilhar informação e ultrapassar dificuldades.

Face ao exposto, constata-se a existência de parca investigação acerca dos impactos obtidos pelas organizações públicas que adotaram a CAF e a melhoria da qualidade, no sentido de verificar se as ações de melhoria aportaram eficiência à organização, se existem reflexos na qualidade do serviço prestado e nas partes envolvidas (clientes, parceiros, sociedade).

Nesse sentido, torna-se pertinente abordar a questão da medição da qualidade e seus impactos. Existe um conjunto de autores que, apesar de verificar o uso crescente da CAF nas organizações públicas e louvar inclusive as suas virtudes enquanto ferramenta adequada para avaliar de forma integrada e sustentável a qualidade ao nível da Administração Pública, revelam a complexidade, dificuldade e, por vezes até, a impossibilidade de medição da qualidade e respetivos impactos. Engel (2002) considera que a CAF, enquanto processo de autoavaliação e tendo por principal objetivo aprender e melhorar, é um instrumento europeu de autoavaliação de referência, quase oficial, mas duvida sobre a real possibilidade de atualmente ser suscetível medir a qualidade numa organização da Administração Pública. Bovaird e Löffler (2003), sobre a medição propriamente dita, e tendo por interrogação o porquê da necessidade de medir a qualidade (correndo até o risco de se tentar quantificar o que não é quantificável), acreditam que, de momento, ainda não é possível efetuar tal medição da qualidade, pois as abordagens de avaliação de desempenho existentes não são adequadas para mensurar, designadamente, a



melhoria dos *outcomes* nas políticas públicas e a implementação de um conjunto de princípios e processos pelos parceiros, através dos quais terá lugar a definição e colocação em prática das políticas públicas. Lee (2005), além de elencar um conjunto de dificuldades associadas à sua implementação, mormente relacionadas com a planificação e o contexto organizacional, o processo de avaliação em etapas e escolha do método ou métodos de avaliação a aplicar, acredita no futuro da CAF e alerta para a necessidade de ter presente que os impactos indiretos daí resultantes são altamente significativos, revelando-se, contudo, complexa a sua medição, sendo que a previsão de resultados é desejável, mas nem sempre possível. Por seu turno, Pollitt, Bouckaert e Löffler (2005) referem a imprescindibilidade de avaliar a necessidade para a melhoria das organizações públicas e o impacto da melhoria de qualidade alcançada através de sistemas de medição adequados (por exemplo, sistemas de inquérito), a par da crescente investigação ao nível dos efeitos e impactos da CAF, assegurando que o item qualidade se encontra na agenda política Europeia. Posteriormente, aquando da elaboração do relatório da 4th *Quality Conference*, levada a efeito em 2006 na cidade de Tampere (Finlândia), os autores já apontam para a existência de avaliação e medição da qualidade nalgumas das boas práticas apresentadas sendo certo que o seu impacto geral é ambíguo e não teve lugar a apresentação de uma só boa prática inerente à avaliação da sustentabilidade (Pollitt, Bouckaert & Löffler, 2006). Os autores consideram que tendo em vista uma qualidade sustentável, é imperativo lançar mão de estratégias de participação e de conhecimento quer das necessidades quer das expectativas dos diferentes atores, atendendo, com especial acuidade, ao cidadão e sua envolvimento ao longo de todo o processo. Mais, reforçam a importância de atender à quantidade e à qualidade dos *outputs*, bem como relatar os *outcomes*, tendo por referencial um ciclo de definição de políticas e serviços que abranja, pelo menos, a decisão, a produção e a avaliação. Aliás, Thijs e Staes (2006), indiscutíveis promotores da CAF junto do EIPA, apelam ao aprofundar da investigação no sentido de clarificar a relação entre as ações de melhoria e os resultados, a conexão entre os meios e os resultados da avaliação do desempenho organizacional, os impactos e ainda o nexo de causalidade latente entre as ações de melhoria e a melhoria da qualidade obtida através da implementação da CAF.

No que respeita à caracterização da CAF como uma ferramenta TQM apta a ser adotada pelas organizações públicas da União Europeia, sobressaindo as suas vantagens e benefícios, é de realçar Androniceanu e Sandor (2006) que, explorando a reforma da Administração Pública na Roménia, através da TQM por via da adoção da CAF, identificaram alguns ganhos em torno do processo de qualidade e foco no cidadão, tendo elencado dois indicadores de resultados significativos: desde logo, um universo de 280 pessoas que treinaram a CAF; de seguida, um *outcome* traduzido em 24 pedidos para implementação voluntária da CAF. De igual modo, Vrabková (2013), ao nível da Polónia, Dinamarca, Bélgica e Portugal, e Benmansour (2011), ao nível da França, realçam o elevado potencial da CAF como ferramenta da TQM na Administração Pública e em todas as áreas de atuação, sendo certo que, embora o sistema político, ideológico

e organizacional Francês não seja muito permeável a este tipo de perspectivas globalizantes, antes arreigado a uma tradição filosófica de pragmatismo, notam-se evidências ao nível de integração de instrumentos de qualidade no serviço público, contando com a perspectiva do cliente.

Ao nível dos resultados obtidos pelas organizações após o respetivo processo de autoavaliação, seus impactos e a melhoria da qualidade obtida em sede da CAF, a literatura revela-se ainda mais exígua. Ainda assim, Staes e Thijs (2005), investigadores de renome e indissociáveis dos CAF *Survey* realizados asseguram a existência de efetivas ações de melhoria ao nível das organizações do setor público da Europa na procura do incremento da qualidade e apontam para os resultados do acompanhamento do *benchmarking*, do *bench learning* e das boas práticas alcançadas. Estes autores, a propósito da primeira revisão operada ao nível do Modelo CAF, realçam o empenho dos Estados Membros na matéria, através da criação de organismos nacionais de suporte à implementação da CAF. Indicam ainda que em 87% das situações a CAF determinou atividades de melhoria sustentada, sendo certo que nem sempre é fácil efetuar o respetivo *follow up* e tais indicadores nem sempre garantem a existência de melhoria da qualidade da própria organização. Com o intuito de asseverar se sólidas ações e efetivos planos de melhoria de qualidade no seio das organizações são determinados pela utilização da CAF e da informação acerca do desempenho organizacional (80,5% de boas práticas centram-se ao nível dos critérios meios e 19,5% dos critérios resultados), os autores (2005) confirmam a implementação de melhoria de qualidade nas organizações, sendo verdade que o primeiro e último objetivo desta prática de TQM reside na melhoria do desempenho organizacional.

Em 2007, aquando da realização do III Evento CAF, em Lisboa, Staes (2007) apresentando a CAF como um instrumento *bottom-up* na abordagem Europeia da qualidade no setor público, partilha a identificação de quatro níveis de convergência com base em Brunson (1989) e Pollitt (1990), tendo em vista aquilatar a evolução do modelo, a saber: convergência de discurso sobre o nível da CAF nos Estados Membros; a convergência de decisão sobre o modo de implementação da CAF a nível nacional pelos Estados Membros, assumindo-se maioritariamente voluntária, mas devidamente supervisionada, incluindo divulgação de material e prestação de apoio; convergência de prática, enquanto modelo aplicado por 1030 organizações públicas da Europa em 2007; e convergência de resultados, procurando saber se o uso da CAF melhora os resultados das diferentes organizações públicas (DGAEP, 2006). Na verdade, e além das 29 boas práticas apuradas em 15 países no estudo “CAF Works”, em 2006, o autor aportou dados anteriores de 2005, donde 104 organizações afirmam que a CAF traz melhorias sustentáveis na organização (apenas 12 organizações deram uma resposta negativa à formulação), traduzidas, especialmente, em introdução de *inputs* no processo de planeamento estratégico da organização, em implementação de um plano de ação efetivo e diretamente ligado aos resultados oriundos da CAF, em auscultação relativamente às pessoas e parceiros através de questionários, bem como na real melhoria do processo e da qualidade da liderança (DGAEP,

2006). Na sua perspectiva, há convergência na utilização da CAF nos quatro níveis elencados, refletindo a evolução da ferramenta e os resultados apurados bem como a sua catalogação como modelo *bottom-up* da regulação Europeia no sentido de fixar *standards* que permitem afirmar que a gestão organizacional está a crescer. Mais, com o intuito de manter e estimular tal evolução, recomenda efetuar esforços sustentáveis nos quatro níveis de convergência apontados (DGAEP, 2006).

Por seu turno, Matei e Lazar (2011), verificando a existência de pontos de convergência entre os instrumentos de TQM utilizados na Administração Pública nos países do sudoeste Europeu – ISO 9001, EFQM e CAF – revelam que os países em referência, à exceção da Bulgária, alcançaram a melhoria da qualidade no seio das organizações, mormente mediante a avaliação da satisfação do cidadão, mais acrescentando que a qualidade do setor público – além de ser fulcral em sede de transparência, credibilidade e eficiência – é imprescindível para legitimar a *governance*. Identificaram ainda os seguintes impactos: motivação e maior competência dos trabalhadores da organização, refletindo-se a convergência da lei Europeia com a nacional, embora o funcionamento do modelo CAF não seja fácil.

No que toca à temática dos impactos da CAF, especialmente ao nível europeu, Daunoriene e Zekeviciene (2015) procuram, no seio da Administração Pública da Lituânia, alcançar as relações existentes ou não entre, designadamente o impacto da qualidade dos serviços públicos e a satisfação do cidadão, tendo concluído que na qualidade do desempenho dos serviços são determinantes, por um lado, a prática de qualidade e, por outro lado, a satisfação percebida do cliente do serviço. Finalmente, é de reputar como essencial a implementação de ferramentas de qualidade (como sejam, a Norma ISO 9001 e a CAF), mas cujas práticas redundem em impactos diretos (por exemplo, a qualidade da prestação da informação solicitada ou o tempo de espera do cidadão), bem como a análise dos indicadores de qualidade fixados do ponto de vista do cliente (Daunoriene & Zekeviciene, 2015). Aliás, Van der Wiele, Boselie e Hesselink (2002) já tinham apontado para a possibilidade da qualidade de um serviço poder ter impacto nos resultados, e Kaynak (2003) confirmado a presença de relações positivas entre as práticas de gestão de qualidade e a qualidade do desempenho da organização. Popescu, Popescu e Popescu (2017), na ânsia de analisar a implementação da CAF, após a terceira revisão operada em 2013 ao nível da Administração Pública Central na Roménia, em especial ao nível dos Institutos Públicos, procuram determinar o impacto da adoção do modelo no que respeita a alcançar a excelência em termos de investigação e inovação bem como avaliar a capacidade da CAF 2013 enquanto ferramenta facilitadora de informação acerca dos riscos e desafios das organizações. Assim, foi possível apurar que existe um elevado nível de preenchimento dos nove critérios em que assenta o modelo CAF 2013, mas ainda não foi verdadeiramente assimilada a cultura TMQ organizacional deste modelo de excelência porquanto a evolução nos critérios resultados orientados para a organização e orientados para as pessoas, não obstante o incremento significativo relativamente aos critérios resultados orientados para o cidadão e

processos, redundam, lamentavelmente, num baixo nível de implementação da CAF 2013 na Roménia (Popescu et al., 2017). Por conseguinte, e reconhecendo que a CAF é um bom instrumento de autoavaliação, apto para aumentar a qualidade de desempenho, a competência e alcançar a excelência, concluem que a excelência na investigação carece mais do que a implementação de um ou mais sistemas de gestão, sendo que todos os resultados da etapa de autoavaliação na fase de implementação proporcionam, de facto, informação significativa para determinar os riscos e desafios futuros que as organizações poderão enfrentar (Popescu et al., 2017).

Em síntese, e tendo em consideração os objetivos, critérios e melhoria contínua inerentes ao modelo bem como a subscrição dos oito Princípios de Excelência importa reter, na temática da CAF em sede de Administração Pública, especialmente os elementos que a seguir se enunciam:

- Resultados alcançados por via da implementação da CAF nas organizações públicas, indicados de modo frequente pelos estudos apresentados: ações e planos de melhoria (EIPA, 2011; Thijs & Staes, 2005), boas práticas (EIPA, 2006; Staes, 2007), sistema de avaliação e medição da qualidade (EIPA, 2011; Pollit, Buckaert & Löffler, 2005), satisfação do cidadão/cliente (Daunoriene & Zekeviciene, 2015).
- Impactos percebidos por via da implementação da CAF nas organizações públicas referidos de forma reiterada pelos estudos enunciados: nos resultados alcançados (EIPA, 2011; Daunoriene & Zekeviciene, 2015; Matei & Lazar, 2011; Staes, 2007; Thijs & Staes, 2006; Van der Wiele et al., 2002), melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (Kaynac, 2003; Matei & Lazar, 2001; Thijs & Staes, 2005), melhoria sustentável da organização (EIPA, 2006; 2011), mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência (Androniceanu & Sandor, 2006; EIPA, 2011; Popescu et al., 2017), ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade (Popescu et al., 2017; Vrabková, 2013; Benmansour, 2011), práticas de *bench learning* e *benchmarking* (EIPA, 2003; 2011).

## **1.4. Os Impactos da CAF na Administração Pública Local**

O estudo da qualidade, em geral, e da CAF, em particular, ao nível da Administração Pública Local, tem sido igualmente relevante, incidindo, uma vez mais, sobre a temática da implementação da CAF, seus determinantes e obstáculos, seus benefícios e futuro, revelando-se igualmente exígua a investigação ao nível dos impactos obtidos pelas Autarquias Locais que adotaram a CAF e a melhoria da qualidade alcançada.

No que tange à implementação de ferramentas TQM em geral na Administração Local, considera-se pertinente chamar à colação o contributo de Psomas et al. (2017) porquanto, face

ao estudo da realidade local grega, verificaram que, designadamente: i) os fatores mais implementados em termos de adoção da TQM são a liderança e o comprometimento da gestão de topo, o foco no cidadão, o planeamento e a estratégia de qualidade e o conhecimento, sendo a prática menos incorporada a melhoria contínua; ii) quanto ao nível de resultados da TQM alcançados pelos municípios, denota-se que todos os resultados TQM se situam a um nível médio, à exceção da satisfação dos colaboradores cujo nível é baixo, sendo de considerar que os benefícios respeitantes ao impacto na sociedade, na satisfação do cidadão, na qualidade do desempenho e no desempenho operacional derivam da amostra da respetiva organização; e iii) a TQM tem forte impacto na melhoria do desempenho organizacional, na melhoria do desempenho, nos resultados na sociedade e na melhoria da satisfação dos colaboradores, sentindo-se também ao nível da melhoria da satisfação do cliente. Deste modo, os autores (2017) apontam para um nível médio de adoção da TQM pelos municípios respondentes, sendo que a implementação da TQM detém uma forte influência ao nível dos resultados obtidos pelas organizações públicas, com exceção da satisfação dos colaboradores, mas ainda não teve lugar uma efetiva mudança de paradigma para a gestão TQM (Psomas et al., 2017).

Porém, importa referir que subsistem estudos que, não obstante a promoção pela Administração Central, refletem a falta de preparação das Autarquias Locais no que respeita à implementação do modelo CAF – especialmente relacionada com a falta de motivação, de formação, de comunicação de procura da qualidade e da Excelência na prestação dos serviços públicos – tornando-se premente veicular o novo paradigma da Administração Pública nas diversas vertentes, incluindo a gestão de qualidade (Kloviene, Gimzauskiene, Stravinskiene & Misiunas, 2016; Matei & Balaceanu, 2014), bem como investigação que considera que os resultados da CAF no setor público local, apesar do suporte prestado pela Administração Central, ainda não se encontram disponíveis (Spacek, 2007).

Mas, na verdade, e tal como anteriormente avançado, o estudo “*CAF Works*” de 2006 do EIPA, sob orientação de Staes (2006), realça a prestação de melhor serviço para os cidadãos através da implementação CAF, apresentando um conjunto de boas práticas ao nível da Administração Local na Europa, a saber: i) Viena (Áustria) alcançou melhoria nos critérios relativos ao cidadão, pessoas e resultados chave, utilizando instrumentos simples de medição; ii) Faenza (Itália) revelou um impacto significativo em termos de processos implementados em sintonia com parceiros, de formação dos trabalhadores, de métodos para analisar outputs, de elaboração da carta dos serviços e simplificação dos procedimentos, lançando mão de questionários adequados e gestão de controlo; iii) Chomutw (República Checa) usou um sistema de indexação para avaliar os resultados obtidos, quer a nível externo (com evidências no âmbito das competências municipais) quer a nível interno (satisfação do cidadão e motivação dos trabalhadores); iv) Porto (Portugal) destaca-se pela obtenção de melhoria dos resultados inerentes ao cidadão, desenvolvendo parcerias conjuntas e envolvendo-o no desenvolvimento e prestação do serviço público, e às pessoas no sentido de salvaguardar reuniões de trabalho

regulares, estratégias de comunicação, formação e metas operacionais; v) Madrid (Espanha) introduziu, no plano da saúde, indicadores objetivos (como a vacinação dos trabalhadores, meios de informação e número de check ups) e subjetivos (colocando o cidadão na chave do processo, através de questionários), tendo alcançado a melhoria de resultados em sede de liderança, recursos, processos, promoção da saúde; e vi) Krosco (Eslovénia) implementou um plano de melhorias assente em novas estratégias de gestão de recursos humanos e na definição de um sistema de comunicação para produzir efeitos benéficos no cidadão, tendo alcançado bons resultados chave e inerentes ao cidadão. Nesta sintonia, Staes (2006) conclui que a CAF é uma ferramenta idónea para gerir a organização e melhorar os resultados, sendo que além da pontuação, o aspeto mais importante reside na melhoria contínua, tornando-se eficiente quando é seguida de efetivas ações de melhoria, igualmente submetidas a avaliação no final. Encontrar evidências não é mister fácil, mas vale a pena acreditar no modelo CAF, tal como comunga a Comissão Europeia que, após realização de um estudo sobre o ponto de situação da qualidade na Administração Pública, considera a CAF um guia para medir o desempenho do setor, lançando o desafio consubstanciado na adoção do CAF *External Feedback* pelos utilizadores CAF (Comissão Europeia, 2015).

Tendo por objeto de estudo as relações causa-efeito entre os critérios do modelo CAF, especialmente no setor da Administração Local, Bugdol e Jarzebinsky (2010) procuram encontrar os designados critérios chave, responsáveis por um efetivo processo de melhoria da qualidade e implementação da TQM nessas organizações, tendo apurado a existência de relações significativas e positivas entre determinados elementos do modelo CAF na Administração Local, sobressaindo que o impacto da Estratégia e Planificação na gestão do pessoal é indiretamente suportado pela Liderança e influência dos gestores de topo.

Dentro da temática dos impactos por via da implementação da CAF no âmbito do setor local, Wiśniewska e Szczepańskab (2014), comparando inclusive diferentes ferramentas TQM (Norma ISO 9001, modelo EFQM e modelo CAF), consideram que a implementação da EFQM e da CAF proporcionam benefícios tangíveis positivos (efeitos como os planos de melhoria, as dimensões da qualidade, o inquérito anual de satisfação e a formação da equipa de autoavaliação, bem como tendências positivas ao nível de resultados de desempenho chave, parcerias e recurso, processos e liderança) e contribuem para a promoção de uma real cultura de Excelência, para o *benchmarking* e para a tão almejada melhoria contínua, revelando-se a CAF mais confortável para o setor local, preparando-o, de modo inequívoco, para desenvolver a prestação do respetivo serviço público.

Em suma, e recuperando os diferentes componentes do modelo CAF, é de realçar nesta temática, e em sede da Administração Pública Local, os elementos que de seguida especialmente se enunciam:

- Resultados alcançados por via da implementação da CAF, indicados de modo constante pelos estudos apresentados: ações e planos de melhoria (EIPA, 2006; Bugdol & Jarzebinsky, 2010; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), boas práticas (EIPA, 2006), sistema de avaliação e medição da qualidade (EIPA, 2006), satisfação do cidadão/cliente (EIPA, 2006; Psomas et al., 2017; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), satisfação das partes interessadas (EIPA, 2006), melhoria contínua (EIPA, 2006; Psomas et al., 2017; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014).
- Impactos percebidos por via da implementação da CAF nas organizações públicas referidos de forma renovada pelos estudos enunciados: nos resultados alcançados (EIPA, 2006; Bugdol & Jarzebinsky, 2010; Psomas et al., 2017; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (EIPA, 2006; Bugdol & Jarzebinsky, 2010; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014; Psomas et al., 2017), melhoria sustentável da organização (EIPA, 2006), mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência (EIPA, 2006; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade (Psomas et al., 2017; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), práticas de *bench learning* e *benchmarking* (Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014).

Face ao exposto, e uma vez perpassada a evolução histórica da qualidade, o contributo de autores incontornáveis na área de estudo em referência, as medidas de divulgação latentes e a caracterização de alguns dos modelos de gestão de qualidade, foi possível determinar o enquadramento teórico da presente investigação, especialmente os resultados e os impactos obtidos via implementação da CAF, sob a tónica da TQM, tanto na Administração Pública em geral como na Administração Pública Local em particular, pelo que de seguida se atenta à contextualização da qualidade nos serviços públicos em Portugal.

## **2. A Qualidade nos Serviços Públicos em Portugal: Contexto de Análise**

Revisto o enquadramento teórico onde se move este estudo, importa agora direcionar a atenção para o contexto de análise a considerar em termos mais rigorosos. Para o efeito, este capítulo encerra a evolução histórica, a sucessão legislativa e alguns dos modelos de gestão de qualidade plasmados na realidade da Administração Pública Portuguesa, com especial enfoque nos impactos obtidos através da implementação da CAF, quer no âmbito geral da Administração pública quer no âmbito particular dos municípios Portugueses.

### **2.1. Evolução Histórica, Legislativa e Modelos de Gestão de Qualidade**

A evolução da qualidade em Portugal teve início na década de 60, aquando do despertar do setor privado português para a importância da temática da qualidade no seio das organizações, com destaque para a criação do Grupo de Trabalho de Controlo da Qualidade, em 1963, e da Associação Portuguesa para a Qualidade Industrial, 1969, que aderiu à *European Organization for Quality Control*, em 1970 (Saraiva et al., 2010). Os mesmos autores, referem que durante a década de 80, a temática da qualidade extravasou o setor privado e começou a introduzir-se nas organizações de natureza pública, assistindo-se ao início da mudança de paradigma. Segundo Esteves (2011, p.31), de uma Administração burocrática e centralizada evoluiu-se para uma Administração prestadora de serviços, caracterizada pela descentralização e orientada pelos princípios da TQM, sendo que em 1983 foi instituído o Sistema Português da Qualidade (SPQ), “um grande impulsionador do desenvolvimento da Gestão da Qualidade no nosso país”. Posteriormente, na década de 90, a qualidade traduz-se em gestão, a norma ISO 9001 consubstancia a ferramenta e a certificação expressa o reconhecimento externo (Esteves, 2011).

Aliás, não obstante a extinção do Conselho Nacional da Qualidade e do Observatório da Qualidade, em 2002, é possível constatar, com Saraiva et al. (2010), que a certificação foi um autêntico fenómeno e o Diretor da Qualidade (Gestão de topo) detém um novo papel enquanto elemento formador e facilitador, sendo que o movimento da qualidade progrediu nos últimos 40 anos e amplificou a área de atuação, com ênfase na última década, especialmente do setor industrial para o setor dos serviços bem como para o setor público, sendo que ultimamente já influi no setor social. Supletivamente, e enquanto fator dinamizador das organizações portuguesas, públicas e privadas, deve ser considerado um conjunto de requisitos ligados à qualidade, a saber: difusão transversal da política de qualidade, envolvimento da gestão de topo, prestígio e regulação da certificação, produção de normas com participação das empresas,



estratégia nacional para a qualidade, entre outros (Saraiva et al., 2010). Aliás, o futuro da evolução da qualidade em Portugal, a vislumbrar no seio das organizações, estima-se progressivo e ausente de fraturas profundas, em consonância com o cenário europeu e internacional, não obstante o próprio conceito de qualidade se encontrar numa fase de modificação. Nesta esteira, os mesmos autores (2010), revelam essencial a aproximação das políticas públicas das reais necessidades dos agentes impulsionadores da qualidade, tendo em vista a prestação do respetivo contributo de forma direta e indireta, o mister de formação e divulgação junto dos estudantes e da população, em geral, através das instituições de ensino, e ainda o envolvimento e participação de todas as partes interessadas no sentido de alcançar um bom nível de conhecimento e, conseqüentemente, uma boa utilização das ferramentas de qualidade ao dispor, enquanto verdadeira cultura de qualidade.

De facto, em Portugal, a Administração Pública não é alheia à temática da qualidade, revelando-se pertinente atender às diferentes etapas respeitantes à sua evolução, tendo em consideração a atividade legislativa emanada. Nos anos 80, a Administração Pública desperta para a problemática da qualidade, assistindo-se à transição do modelo burocrático (administração poder) para um modelo de qualidade total, enquanto Administração prestadora de serviços, assente na Reforma da Administração Pública, levada a efeito em 1986, com base na desburocratização e simplificação dos procedimentos, tendo por pano de fundo os seguintes elementos: i) “Mil medidas de modernização” do Secretariado da Modernização Administrativa (Decreto-lei n.º 203/86, 23/07), o qual visava uma simplificação para celeridade na relação do binómio administração/cidadãos; ii) o Código do Procedimento Administrativo (Decreto-lei n.º 442/91, de 15/11) que conferiu mais direitos aos cidadãos e, essencialmente, determinou um novo posicionamento na sua relação com a administração; e iii) a Carta Deontológica do Serviço Público, a qual configura os deveres dos funcionários públicos para com os cidadãos. No período que medeia 1991 e 1997, a melhoria da qualidade dos serviços públicos sobressai, mormente através da adoção de um conjunto de medidas com reflexos na atividade das organizações públicas: i) a criação do Conselho Nacional da Qualidade (1992); ii) a aprovação da Carta da Qualidade para os Serviços Públicos (1993); iii) os documentos: “Administração Pública e Qualidade”, identificando as metas da qualidade e “Gestão da Qualidade e Listas de Verificação da não Qualidade”; e vi) os “Prémios de Qualidade nos Serviços Públicos” (Esteves, 2011; Rocha, 2010; Silva, 2001).

Entre 1997 e 2002, e na ótica de Esteves (2011), a Administração Pública Portuguesa atravessa a fase dos modelos de excelência, sob o impulso dos princípios gerais de atuação da Administração Pública face ao cidadão e à modernização administrativa (Decreto-lei n.º 135/99, de 22/04) e da instituição do Sistema de Qualidade em Serviços Públicos no sentido de “proporcionar mecanismos de demonstração de qualidade dos procedimentos, sistemas e bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado” (artigo 4.º do Decreto-lei n.º 166-A/99, de 13/05).

Posteriormente, a partir de 2003, sente-se o abrandamento do processo de gestão da qualidade na Administração Pública, pois o governo centrou-se na racionalização e reestruturação da Administração Pública; na modernização da gestão de recursos humanos; e na eficiência dos serviços com a criação da Unidade de Missão Inovação e Conhecimento, da Unidade de Coordenação de Modernização Administração, SIMPLEX e o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (Rocha, 2010). Segundo o mesmo autor, efetivamente, e à luz dos constrangimentos impostos pela *Troika* e da focalização na área da economia, a partir de 2010 mantém-se o abrandamento do processo de gestão da qualidade na Administração Pública, tendo existido um ligeiro acentuar na certificação (Rocha, 2010).

Conclui-se assim, que também a Administração Pública Portuguesa despertou para a problemática da gestão de qualidade, em especial na década de 80, procurando passar do modelo burocrático para um modelo de qualidade total, acompanhando o contexto europeu e internacional, refletindo-se a manutenção do abrandamento do processo aquando da intervenção da *Troika* em Portugal.

De referir ainda que, e atendendo à nossa unidade de análise, na década de 90, a temática da qualidade assume relevo no seio das Autarquias Locais, focalizando-se em dois vetores: o incremento da participação dos munícipes e a estimulação da eficiência dos serviços (Rocha, 2006; Sousa, 2007). A implementação das práticas de gestão da qualidade na Administração Local requer uma abordagem diferenciada, porquanto: as Autarquias Locais têm autonomia financeira e patrimonial e gozam de capacidade regulamentar (artigo 241.º Constituição da República Portuguesa – CRP) bem como detêm atribuições e competências próprias (artigo 235.º CRP e Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro), não obstante a interferência da Administração Central em sede de transferências patentes nos orçamentos municipais, dificultando e atrasando os processos de mudança ao nível do funcionamento e da cultura da organização (Sousa, 2007). Com efeito, e atendendo a Gaster (1996), Rocha (2006) e Sousa (2007), a qualidade na Administração Local encontra-se dependente de um conjunto de elementos que, de algum, modo, aportam complexidade aquando da sua implementação, a saber: i) um especial perfil de gestores e um segmento próprio de clientes; ii) um intrincado modo de negociar entre as várias partes (governo, interlocutores e munícipes); iii) um leque de especificidades de cada região, as quais devem ser atendidas; iv) uma amplitude de atribuições e de competências, redundando quer na diversidade ao nível da prestação de serviços quer na pluralidade das respetivas estruturas da organização.

Relativamente aos instrumentos disponíveis para promover a qualidade, importa referir que a Administração Pública Portuguesa também tem acompanhado o *íter* internacional da qualidade, destacando-se a adoção de distintos modelos de gestão de qualidade, no capítulo anterior caracterizados, entre os quais: baseado na norma ISO 9001:2015, o modelo EFQM e o modelo CAF (Godinho & Neto, 2001; Saraiva et al., 2010; Sousa, 2007). Relembre-se a atuação de cada um dos modelos de gestão de qualidade enunciados em Portugal. Pires (2004), revendo a

temática da qualidade em termos gerais, encontra um conjunto de benefícios associados a um SGQ, como seja a melhoria do desempenho do produto/serviço e, conseqüentemente, uma maior satisfação do cliente. Na verdade, já Godinho e Neto (2001), consideravam apropriado para a melhoria da prestação de serviços pela Administração Pública um conjunto de ferramentas TQM – como sejam a Norma ISO 9001, o modelo EFQM ou o modelo CAF – todas elas focalizadas no cliente, denotando a importância dos sistemas de medição de qualidade e a imprescindível afetação de recursos humanos, julgando Cândido e Santos (2011) que as ferramentas TQM não serão mais difíceis de implementar do que quaisquer outras estratégias que visem a mudança.

Numa iniciativa promovida pela Associação Portuguesa para a Qualidade, Saraiva et al. (2010) elaboraram uma base de conhecimento estruturado sobre as diretrizes e as tendências de evolução da qualidade em Portugal, apresentando um modelo conceptual de qualidade para Portugal, alicerçado nas seguintes asserções: i) as políticas públicas contribuem de modo direto para a qualidade, sendo que a qualidade depende também diretamente das organizações (as quais encerram os referenciais e as abordagens inferidas do conceito de qualidade, após a respetiva escolha) e por via indireta dos critérios ligados às pessoas (abrangendo as entidades promotoras e a formação diretamente relacionadas com o conceito de qualidade); e ii) o conceito de qualidade é determinante para efetuar intervenções nos quatro domínios (políticas públicas, pessoas, organizações e qualidade em Portugal). Tendo em consideração os coeficientes de impacto (entendidos como a contribuição de cada critério relativamente aos demais) patentes no modelo conceptual enunciado, foi possível alcançar as conclusões a seguir elencadas: i) as políticas públicas têm relevância direta significativa na qualidade portuguesa; ii) a correta assunção do conceito de qualidade influencia os quatro domínios de forma idêntica, sendo que a assimilação da qualidade pelas pessoas depende das entidades promotoras e da formação, enquanto veículos privilegiados de conhecimento e desenvolvimento de competências; e iii) na construção da qualidade pelas organizações, as abordagens adotadas revelam-se mais decisivas que os referenciais escolhidos, situando-se o critério das pessoas numa posição intermédia.

De acordo com dados, reportados a 31 de dezembro de 2016, disponibilizados pelo ISO Survey, em Portugal existiam 7.160 entidades certificadas segundo a norma ISO 9001, um número significativamente inferior relativamente a 2015 (7.498 entidades certificadas) (ISO, s.d.). Na verdade, Weesi (2012) considera que a ISO 9001 garante boas práticas de gestão e a certificação assevera reconhecimento nacional e internacional à qualidade do trabalho efetuado. Com efeito, tal certificação só tem lugar após a implementação do sistema, traduzindo-se na respetiva conformidade quanto à documentação de referência e às metodologias fixadas ao nível internacional (Fonseca, 2000, citado em Lopes & Capricho, 2007), realçando Gomes (2009) que a certificação, após avaliação da entidade por um organismo certificador acreditado, atesta o cumprimento de todos os requisitos constantes da norma de referência e a incorporação dos

princípios de gestão correspondentes pela entidade em causa. Aliás, Silva (2009) refere que a proliferação da implementação de SGQ favoreceu o aparecimento, no mercado, de várias entidades acreditadas para a certificação e, de acordo com informação disponibilizada no *síte* do Instituto Português de Acreditação (IPAC), são de considerar como entidades acreditadas ao nível do SGQ ISO 9001, as seguintes: APCER, SGS ICS, LR EMEA PT, BVC, EIC, TUV, CERTIF e INNOQ/OC.

Assim, e quanto ao modelo baseado na norma ISO 9001:2015, tendo em consideração o Barómetro da Certificação 2014, é possível formular, juntamente com Sampaio, Saraiva e Domingues (2014, p.93), as seguintes conclusões: à data de 31 de dezembro de 2013 existiam em Portugal 7041 organizações com SGQ certificados pela norma ISO 9001; as regiões do Norte, Centro e Lisboa e Vale do Tejo são as que possuem maior número de entidades certificadas; ao nível da certificação de SGQ, a região Norte assume a liderança com 2.476 organizações certificadas; a certificação ISO 9001 em “Portugal encontra-se numa fase de aparente, ainda que pouco acentuado, crescimento desde 2011”.

No que respeita ao modelo EFQM, e tratando-se de uma espécie de percurso em etapas com o objetivo de alcançar a Excelência Organizacional, a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), enquanto entidade parceira da EFQM, assegura a gestão do esquema de reconhecimento subjacente para os níveis *Committed to Excellence* e *Recognised for Excellence*, em Portugal. Segundo dados reportados a dezembro de 2017, a APQ reconheceu, entre 2004 e 2011, 53 organizações em Portugal, detendo 15 o nível *Recognised for Excellence* e 38 o nível *Committed to Excellence*, encontrando-se distinguidas 29 organizações do setor público, dentro das quais três do setor local (Câmara Municipal de Águeda com *Recognised for Excellence* – 4 estrelas em 2017 e com *Committed to Excellence* em 2009; Câmara Municipal de Lisboa, Departamento da Atividade Física e do Desporto – Complexo Desportivo Municipal do Casal Vistoso, em 2017, e Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança de Obras, em 2008, com *Committed to Excellence*; e ainda Câmara Municipal do Porto com *Committed to Excellence* em 2007). Mais, ao nível da EFQM, Portugal conta atualmente com 59 organizações do setor público e privado, reconhecidas pelo nível de Excelência alcançado, das quais 29 são do setor público, sendo que 2 são Autarquias Locais (Câmara Municipal de Águeda com *Recognised for Excellence* – 4 estrelas e Câmara Municipal de Lisboa, Departamento da Atividade Física e do Desporto – Complexo Desportivo Municipal do Casal Vistoso, ambas em 2017). Neste enquadramento, torna-se imprescindível enunciar que o presente instrumento de gestão funciona como facilitador da implementação de medidas da qualidade no setor público (Veiga, 2014), porquanto faculta uma perspetiva holística da organização, permitindo uma efetiva melhoria contínua e a integração de medidas ao nível da qualidade.

Finalmente, é de evidenciar que a dinamização da utilização da CAF pela Administração Pública Portuguesa, cujas características já foram explanadas no capítulo anterior, está a cargo da

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público<sup>3</sup> (DGAEP), uma instituição que promove e dinamiza a sua adoção, enquanto modelo privilegiado para o setor público, quer através de formulários, publicações, formação, eventos e apoio técnico. Mais, a DGAEP representa Portugal no *CAF Working Group*, um grupo europeu de peritos sobre a matéria, responsável pela coordenação e divulgação do modelo CAF na Europa (DGAEP, s.d.c).

## **2.2. Os Impactos da CAF na Administração Pública Portuguesa**

A implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa é igualmente objeto de estudo, emergindo a difusão de boas práticas alcançadas a nível nacional e a revelação de casos de sucesso no que respeita à adoção e concretização de ações de melhoria.

Desde logo, destaca-se o estudo efetuado, em Portugal, pela DGAEP (2006), com o principal objetivo de alcançar um diagnóstico sobre a utilização do modelo CAF na Administração Pública Portuguesa. Nessa sequência, foi possível determinar que, apesar das dificuldades sentidas na aplicação, 60 organizações da Administração Pública Portuguesa (central, regional e local) aplicaram efetivamente a CAF, com incidência na Administração Central. Com efeito, a ferramenta permite retirar as seguintes utilidades: diagnóstico de pontos fortes e fracos, facilitar a elaboração de planos de melhoria sustentados; e modelo de conduta para a gestão da organização assente na melhoria continua (PDCA). De referir que foi apurada, em termos de satisfação global da prestação de apoio pela DGAEP, uma média ponderada de nível “Bom”, sendo que em 41 dos 49 processos foi elaborado um plano de melhorias que visa implementar boas práticas de gestão nas organizações (DGAEP, 2006). Aliás, e em sintonia com o estudo promovido pelo EIPA (2011), um dos exemplos de impacto da implementação da CAF nos diferentes Estados Membros é claramente associado a Portugal, designadamente ao considerar tal modelo enquanto meio para operar mudança de cultura do setor público.

Em sede de investigação da CAF em Portugal, e no que à Administração Pública em geral concerne, repete-se o cenário europeu. Existem estudos acerca da implementação, razões de adoção, dificuldades e obstáculos, virtudes e benefícios, mas poucos há que toquem a questão dos impactos da CAF. Godinho e Neto (2001), perpassando a evolução histórica da qualidade e noções adstritas, afirmam que qualquer serviço público é suscetível de melhorar a qualidade do serviço que presta, sinónimo da transição da Administração de poder e burocrática para a Administração prestadora de serviços, pautada por uma liderança ativa, encontrando-se

---

<sup>3</sup> Inicialmente, o Secretariado para a Modernização Administrativa assumiu a responsabilidade pela dinamização da utilização da CAF em Portugal, sendo que após a sua extinção, em 2001, tal responsabilidade foi cometida ao Instituto para a Inovação na Administração do Estado, o qual veio a extinguir-se durante 2002. Nesta sequência, em outubro de 2002, a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) passa a ser o organismo responsável pela coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa (DGAEP, 2018).

disponíveis distintas ferramentas TQM, como seja a CAF. Orvalho (2004, p.45) identifica, caracteriza e explana o modelo na sua plenitude, realçando as suas vantagens e potencialidades para o setor público: “A CAF permite desenvolver a gestão pública, as pessoas, a organização dos processos e atingir resultados que satisfaçam as partes interessadas”, tendo o Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2004, p.142 e p.106) considerado que se trata de “um modelo que permite uma reflexão sistematizada sobre o desempenho da organização e a identificação de áreas passíveis de desenvolvimento” e elencado os respetivos “fatores críticos de sucesso”. Evaristo (2004, p.48), analisando o estado de arte do modelo desde 2000, também refere os fatores de sucesso para a sua implementação, tratando a CAF como um “impulso para a melhoria contínua”.

No âmbito de resultados e impactos subjacentes à adoção da CAF, torna-se crucial chamar à colação um leque de autores portugueses. Desde logo, Silva (2005), suscitando a importância de efetuar a avaliação do desempenho organizacional, apurou a utilidade dos modelos de excelência inerentes aos prémios de qualidade, suscetíveis de promover a melhoria contínua do desempenho, apelando à premência de estudar o impacto da implementação eficaz de um Prémio de Excelência Regional, com incidência nos resultados económicos das organizações e no contributo para alcançar o crescimento económico, tecnológico, científico e social. Pimentel (2013), escrutinando o modelo Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade (PEX/SPQ), assente na ferramenta EFQM, especialmente ao nível das entidades Portuguesas reconhecidas, verificou que, não obstante de se tratar de organizações de excelência autenticada, o critério Pessoas detém uma importância menor, a intenção de melhoria ao nível do critério Liderança é parca e o critério Parcerias e Recursos denotam uma aplicação prática menor. Por sua vez, Oliveira (2005), relativamente aos impactos CAF na Secretaria Geral do Ministério da Justiça, aponta, por um lado, a elaboração de um plano de melhoria, contendo incrementos ao nível da comunicação, divulgação e instrumentos de avaliação da satisfação do cliente, e, por outro lado, a monitorização dos processos implementados, tendo por escopo repetir a autoavaliação. Ainda sobre o estudo da CAF na Secretaria Geral do Ministério da Justiça, Serrano (2016) corrobora a existência de planos de melhoria centrados no maior envolvimento dos trabalhadores e sua motivação, na maior automatização dos procedimentos e no incremento da satisfação do cliente. Mais, ao nível da divulgação dos resultados obtidos pelos serviços reconhece a verificação de mudanças ao nível da organização em si (destacando a elaboração de manuais de procedimento e do código de ética e conduta, a realização de auditorias internas, a concretização de questionários anuais de satisfação do cliente e boas práticas ambientais) e ao nível das Pessoas (realçando o manual de acolhimento de novos colaboradores, a dinamização em sede de recursos humanos através de novas práticas, reuniões sistemáticas e questionários de satisfação anuais aos trabalhadores, e ainda a implementação do plano de higiene e segurança), sobressaindo, de modo claro, o alcance da satisfação dos trabalhadores (Serrano, 2016).

Relativamente ao critério Liderança do modelo CAF, Aguiar (2010) considera que tal critério detém um papel preponderante para atingir o sucesso da implementação do modelo de qualidade em análise, sendo que as variadas potencialidades do modelo podem ir até onde a respetiva Liderança pretender. No que toca ao critério Pessoas do modelo CAF, com especial incidência no impacto da CAF nas equipas de autoavaliação constituídas no seio dos utilizadores, Nolasco (2006) identifica, aquando da adoção da CAF, a resistência ao modelo por parte das Pessoas, a criação de enormes expectativas em todas as partes interessadas e ainda o esforço de envolvimento de todos os segmentos no processo, avançando com sugestões de melhoria (no sentido de reforçar a necessidade de negociação e consenso bem como de espírito de equipa e comunicação, promover um ambiente interno de diálogo aberto, do incremento do apoio da liderança de modo transversal e da elaboração de instrumentos de diagnóstico), acreditando que a melhoria dos serviços públicos é possível. No mesmo sentido, Ferreira (2006) concluiu que os Serviços Administrativos da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave estão a planear e implementar algumas iniciativas de melhoria ao nível dos critérios de Meios, reforçando a imprescindibilidade de determinar os indicadores de avaliação e metodologias para o efeito, perpassando por elencar, desde logo, de áreas prioritárias objeto de medição da qualidade (do ponto de vista do cliente, do processo, dos recursos humanos, da liderança e do financeiro) e a necessidade de definição de uma estratégia no sentido de promover a CAF, definir e articular as competências do organismo central responsável pelo modelo com o nível regional e local, e ainda afetar os recursos financeiros e humanos para o efeito. Também Dias (2006), em relação ao Centro de Formação da Administração Pública dos Açores, verifica que os critérios de Meios do modelo se encontram próximo das metas inicialmente fixadas, carecendo de revisão e ajustamento, sendo que os critérios de Resultados se revelam pouco significativos, mas considera que existem impactos da CAF, passíveis de perceção, ao nível da organização e das pessoas, assentes numa mudança de cultura organizacional (a qual perpassa pela criação de um espaço aberto de diálogo e reflexão, pela melhor compreensão da organização em si e do trabalho de cada indivíduo, e pela atitude de planeamento e atuação objetiva e estruturada), e na elaboração do plano de melhorias. Aliás, Marques (2006), acerca da implementação do modelo na Divisão de Administração de Pessoal e Expediente da Secretaria-Geral do Ministério da Educação, consegue igualmente identificar diferentes impactos da CAF, nomeadamente: a existência de boas práticas ao nível dos critérios de Meios, embora mais ténues quanto aos critérios de Resultados; o aumento do envolvimento de todas as partes interessadas; incremento da comunicação e do diálogo em sede das pessoas, através da criação de adequados contextos laborais; fortalecimento do papel da liderança, especialmente na adoção de uma gestão estratégica mais proativa; incremento dos valores da TQM com focalização no cidadão; e perceção que, entre as garantias dos administrados, também se encontra a prestação de serviços públicos de qualidade ao cidadão.

Por seu turno, Ferreira (2007, p.164), através da implementação da CAF nos Serviços Administrativos da Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave, alcançou a medição e a avaliação da qualidade ao nível organizacional dos serviços públicos enunciados, identificando um leque de determinantes, mais concluindo que é suscetível de contribuir para a melhoria de qualidade e facilitar a consolidação de “uma cultura de organização que aprende”, numa lógica de melhoria contínua, a par de agilizar práticas de *bench learning* e *benchmarking*. Em idêntico sentido, Carrancho (2011, p.69) assevera que o modelo CAF, além das virtualidades e potencialidades que encerra, é eficaz, bem como apto para promover a mudança organizacional, identificar áreas de melhoria, tornando inclusive viável medir a qualidade e monitorizá-la, mais concluindo que a autoavaliação permite “conhecer o presente e indica o caminho a trilhar no futuro para atingir os objetivos e metas a que a organização se propõe”.

Louro (2009) atestou que a utilização conjunta das ferramentas *Balanced Scorecard* (BSC) e a CAF pode consubstanciar uma estratégia para promover a melhoria da qualidade no seio da Administração Pública, porquanto estimula a criatividade e a gestão dos respetivos recursos em prol do aperfeiçoamento do respetivo desempenho organizacional, destacando a CAF como ponte de ligação privilegiada entre os diversos modelos e metodologias inerentes à gestão de qualidade usados no setor público da União Europeia. Por seu turno, Dias (2011), com o intuito de clarificar a possibilidade de conjugação de ferramentas de avaliação de desempenho obrigatórias, como o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, com outras de índole opcional, mormente a CAF e a ISO 9001, e veicular que tais ferramentas propiciam uma gestão mais eficiente no seio das organizações, perfila um estudo de caso no Laboratório Regional de Engenharia Civil, da Secretaria Regional da Ciência, Tecnologia e Equipamentos. Neste ensejo, Pimentel e Major (2014) verificam a eficiência da avaliação do desempenho, através da TQM e do BSC, porquanto auxiliam as organizações a mudar e a melhorar o desempenho, apurando os seguintes resultados: contributo para a mudança cultural e de comportamento; preocupação no que toca à relação com o cliente e à melhoria contínua; melhoria do desempenho não financeiro (relacionado com a satisfação do cliente e dos trabalhadores bem como com os níveis de qualidade e os prémios alcançados) e financeiro, especialmente quando as práticas de TQM foram implementadas. Na verdade, a gestão de qualidade assume-se como fator chave para enfatizar a mudança organizacional e cultural nas organizações públicas.

Com efeito, Evaristo (2010), na sequência do estudo dos serviços públicos portugueses utilizadores da CAF, desde 2000, abrangendo os setores nacional, regional, local e outros, apontou os seguintes resultados: i) ao nível do processo de autoavaliação, sobressai o número elevado de ações de melhoria contínua nos casos em que a implementação da CAF abrangeu toda a organização, o benefício associado a aceder aos pontos fortes e à melhoria, o menor obstáculo reside no trabalho adicional necessário à implementação; ii) ao nível do processo de



decisão e estratégia ressaltam o papel da liderança, a motivação de adoção focada no diagnóstico e a análise de pontos fortes e fracos; e iii) ao nível dos atributos da organização, denota-se um maior número de ações de melhoria nas organizações de pequena e média dimensão, o exercício de funções associadas à prestação de serviços e a licenciatura como habilitação literária. Deste modo, foi possível verificar a existência de algumas relações de causa-efeito entre os fatores críticos e as ações de melhoria no setor público, deixando a autora (2010) em aberto o estudo futuro sobre o impacto das ações de melhoria na melhoria efetiva da organização.

Castro (2013), procura estudar o impacto ao nível da satisfação dos clientes utilizadores do serviço de Contas Correntes do Instituto de Segurança Social, I.P. do Porto após a implementação de ações de melhoria via CAF, na sequência de autoavaliação e tendo presente o PDCA. A autora conseguiu identificar os fatores críticos para a melhoria e satisfação contínua em relação ao serviço, nomeadamente quanto ao grau de satisfação com o serviço e quanto aos funcionários, bem como corroborar a certificação de Excelência obtida pelo organismo em 2012. Quanto ao grau de satisfação com o serviço, apontou a existência de meios disponíveis, o tempo de demora e a informação disponível. Quanto aos funcionários, elencou a cortesia e simpatia, a clareza e rigor na informação facultada, a competência e conhecimentos técnicos, e ainda a prestação de ajuda na resolução dos problemas.

Por sua vez, e lançando mão da CAF enquanto ferramenta de autoavaliação inerente ao setor público, Correia (2016) procura averiguar o impacto da sua implementação nos Serviços Académicos da Universidade de Évora, após uma primeira concretização, em particular no que concerne aos pontos fortes e fracos antes denotados assim como às ações de melhoria e nível de satisfação, incluindo as mudanças operadas e melhoria da qualidade alcançada.

Em sede de CAF e de transparência na disponibilização ao nível da avaliação de desempenho das organizações públicas, Veloso (2015) conclui que as Direções Gerais em Portugal revelam parca aptidão para disponibilizar os dados inerentes à avaliação de desempenho respetiva, especialmente *online*, questionando, por conseguinte, a utilidade do portal GeADAP. Mais verificou que os indicadores selecionados para a aplicação do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR)<sup>4</sup> nas organizações públicas não incorporam, de modo assertivo, todos os critérios inerentes ao Modelo CAF. No mesmo sentido e dentro do enquadramento enunciando, Sá (2016), partilha uma perspetiva de necessidade de alinhamento da CAF, do QUAR e da medição do desempenho organizacional, denotando que os resultados de desempenho organizacional das Direções Gerais são menos divulgados quando comparados com as metas inicialmente formuladas, emergindo sinais de cultura burocrática e de resiliência

---

<sup>4</sup> O Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) é um quadro referencial da avaliação de desempenho dos serviços, dos propósitos de ação, das metas a alcançar, dos indicadores de desempenho e inerente verificação, dos recursos e da análise da sua concretização, incluindo a identificação dos desvios e causas em sede de levantamento efetuado no final do ciclo de gestão, encontrando-se em vigor a versão de 2018 (in <https://www.ama.gov.pt/documents/24077/28571/QUAR+2018.pdf/968a7d02-58b7-4c5d-a898-323ab18d9dbd>).

da liderança. Por conseguinte, é imprescindível alinhar ferramentas de gestão de qualidade, encontrar métodos e indicadores adequados assim como dotados de maior clareza, promovendo a colaboração entre organização e inovação.

Na verdade, e sob a forma de súmula, não obstante recuperando as características do modelo, importa, na temática da CAF na Administração Pública Portuguesa, enunciar os seguintes elementos:

- Resultados alcançados através da implementação da CAF nas organizações públicas: ações e planos de melhoria (Correia, 2016; DGAEP, 2006; Dias, 2006; Dias, 2011; Marques, 2006; Oliveira, 2005; Serrano, 2016), boas práticas (Castro, 2013; EIPA, 2006; Ferreira, 2006; Marques, 2006), sistema de avaliação e medição da qualidade (Carrancho, 2011; Castro, 2013; Dias, 2011; Ferreira, 2007; Oliveira, 2005), satisfação do cidadão/cliente (Castro, 2013; Dias, 2006; Marques, 2006), satisfação das partes interessadas (Orvalho, 2004), melhoria contínua (Castro, 2013; Correia, 2016; Evaristo, 2004; 2010; Pimentel & Major, 2014; Silva, 2005).
- Impactos percebidos através da implementação da CAF nas organizações públicas: nos resultados alcançados (Aguar, 2010; Correia, 2016; Godinho & Neto, 2001; Nolasco, 2006; Pimentel, 2013; Serrano, 2016), melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (Carrancho, 2011; Correia, 2016; Ferreira, 2007; Godinho & Neto, 2001; Louro, 2009; Pimentel & Major, 2014; Silva, 2005), mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência (Dias, 2006; Marques, 2006; Pimentel & Major, 2014; Serrano, 2016), ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade (Godinho & Neto, 2001; Marques, 2006; Pimentel & Major, 2014), ponte entre modelos de gestão de qualidade (Cândido & Santos, 2011; Louro, 2009), práticas de *bench learning* e *benchmarking* (DGAEP, 2006; Ferreira, 2007; Oliveira, 2005).

## 2.3. Os Impactos da CAF nos Municípios Portugueses

Em Portugal, e sob o impulso decisivo da DGAEP em matéria CAF e da APQ em matéria de qualidade, tem proliferado o *brainstorming* e, embora não exista, de facto, um estudo especialmente dedicado aos impactos da CAF nos municípios portugueses, há autores que se dedicam à investigação da temática, tendo iniciado a curiosidade sobre os resultados da implementação do modelo no setor. Aliás, a DGAEP (s.d.d) veicula no respetivo portal a existência de 22 utilizadores CAF em sede da Administração Local Portuguesa, consubstanciando 19 municípios, um universo que no capítulo seguinte será devidamente atualizado. Por seu turno, no estudo “CAF Works” de 2006 do EIPA, sob orientação de Staes (2006), realça-se já o município do Porto (Portugal) em virtude de ter alcançado a melhoria dos

resultados inerentes ao cidadão, de ter estabelecido parcerias conjuntas e envolvendo-o na atualização e prestação do serviço público, e às pessoas porquanto foram acauteladas reuniões de trabalho regulares, estratégias de comunicação, formação e metas operacionais.

No que concerne à temática da gestão da qualidade na Administração Local e à TQM em geral, é importante atender a alguns estudos onde a realidade portuguesa foi objeto de análise. Sousa (2007), lançando mão da ferramenta Norma ISO 9001 e respetivo processo de certificação, enquanto modelo da TQM aplicável ao nível municipal, analisa o impacto desta certificação na satisfação dos munícipes. Este confirmou, em termos gerais, que os munícipes de Gabinetes Municipais de Atendimento dotados de certificação ISO 9001, treze ao todo e respeitantes aos distritos do Porto e Aveiro, denotam mais satisfação do que os cidadãos de serviços de atendimento não certificados, donde se corrobora que esta certificação tem um impacto positivo na satisfação dos cidadãos dos serviços *in casu*. Neste sentido, Carneiro (2014, p. 86), analisando o contexto da Câmara Municipal do Porto, assegura que a certificação da organização através da Norma ISO 9001:2008 e da Norma Portuguesa 4427:2004 permite deter uma gestão com base nesses referenciais, consubstanciando “um exemplo de sucesso no âmbito da gestão da qualidade e da melhoria dos serviços prestados” bem como da satisfação do cidadão, contando com o envolvimento dos colaboradores. Aliás, Martins (2013), comparando a implementação de duas ferramentas TQM – a ISO 9001 e o modelo EFQM – no âmbito da gestão da qualidade nas Autarquias Locais, designadamente os municípios de Águeda e de Viana de Castelo, apurou que os resultados de ambas as ferramentas assentam na melhoria, a saber: da imagem da organização, da prestação de serviços, da formação e competência dos trabalhadores e da produtividade. Por seu turno, Oliveira (2016) conclui, através da análise dos municípios do Porto e de Matosinhos, que a implementação de um SGQ é uma boa ferramenta da TQM para adoção pelo setor local, sobressaindo como fatores chave para o sucesso o comprometimento de todos os colaboradores e as auditorias.

Sá (2002), através da realização de um estudo empírico na dinâmica da Administração Autárquica, assente em conceitos e princípios inerentes à TQM e particularmente em cinco determinantes de Excelência em sede do governo local português (Liderança, Gestão baseada em dados concretos, Encantamento do cidadão, Melhoria contínua e Gestão baseada nas pessoas), apurou um grau de excelência municipal de 74%, relevando para o efeito a satisfação dos clientes externos e a melhoria contínua, enquanto a medição é o aspeto mais preocupante. Mais, a autora (2002) considera que, apesar do baixo grau de maturidade das iniciativas, sente-se a mudança na Administração Local, encontrando-se mais consciente para a necessidade de introduzir novos métodos e práticas de gestão, nomeadamente na área da qualidade, manifestando disponibilidade para investir na melhoria do desempenho.

Na temática CAF ao nível das Autarquias Locais Portuguesas, Pinto (2004) considera, enquanto resultados obtidos da adoção da CAF no município de Vila do Conde via projeto, a avaliação da organização e seu funcionamento bem como a excelente pontuação obtida em sede de Gestão

de Processos e da Mudança, seguindo-se os critérios Recursos e Parcerias, Impacto na Sociedade e Resultados relativos às Pessoas; enquanto impactos viabilizados pelo modelo, determina os seguintes: introdução de novos conceitos de qualidade, do trabalho em equipa, de melhoria contínua, lançando as bases para implementação futura de um sistema de gestão de qualidade alargado a mais serviços municipais. Por sua vez, Silveira (2011, p.19) na ânsia de determinar a importância que os municípios portugueses atribuem à qualidade do serviço prestado e a relação com o modelo CAF, com enfoque nos municípios de Cantanhede e Campo Maior, denotou que a qualidade (reputada como uma “construção social permanente”, contando com o envolvimento de todas as partes e aplicada no dia a dia) é o principal desafio da Administração Pública, embora a decisão da sua implementação se centre na melhoria da imagem da organização e não, como deveria, na melhoria da qualidade dos serviços prestados, motivo pelo qual a qualidade não terá aplicação prática, resumindo-se a um conceito político ou legalmente previsto. No que tange aos resultados obtidos, benefícios e boas práticas o autor (2011) elenca os seguintes: identificar os pontos fortes e fracos da organização bem como as oportunidades de melhoria, facilitar a aplicação do sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública e incrementar a visibilidade externa. Posteriormente, e no mesmo sentido, Silveira e Saraiva (2011, p.11), aquando da realização das Jornadas da Qualidade em Lagos, apresentaram uma análise empírica da CAF nos municípios portugueses, tendo, desde logo, identificado uma fraca adesão da Administração Local ao modelo (sete autarquias, perante 59 organismos da Administração Central), e reiterado que a qualidade encontra-se mais ligada à melhoria da visibilidade externa da organização do que à melhoria da qualidade na prestação de serviços, donde “a qualidade não é uma realidade concreta nos Municípios Portugueses”.

Neste enquadramento, mas com uma focagem centrada nos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Oeiras e Amadora, Guerreiro (2012) atenta, sobre a eventual implementação da CAF, que os principais resultados esperados serão a elencagem dos pontos fortes e execução de um plano de melhoria, os benefícios pretendidos e as melhorias visadas residirão na majoração da qualidade e diminuição de despesa pública, enquanto ponto de partida para a melhoria contínua e crescimento sustentável, rumo à excelência, salientado a importância da atitude proativa da Liderança, contando com o envolvimento de todas as partes interessadas. Também Guerra (2012), nas Águas de Coimbra, conclui que o modelo CAF é apto para atingir a melhoria contínua porquanto permite desenvolver métodos adequados à organização, influenciando a qualidade através da autoavaliação e contando com o suporte dos gestores de topo e das restantes partes envolvidas, assumindo-se inclusive como ponto de ligação entre a liderança e os colaboradores, promovendo práticas de *bench learning* bem como a transparência inerente à divulgação da informação necessária pela organização.

Finalmente, e aportando um contributo favorável à adoção da CAF no setor local, Fonseca (2016), no âmbito do II Encontro Nacional da CAF, em Lisboa, apresenta a experiência do

Município de Lisboa em sede de recursos humanos, elencando os principais resultados obtidos e respetiva melhoria após implementação da CAF, mormente: orientados para o Cidadão, orientados para as Pessoas, de Responsabilidade Social e do Desempenho Chave. Mais, refere que a CAF tem sido implementada ao ritmo da própria organização, perpassando por: uma fase inicial de lançamento, uma fase de crescimento e mudança de sistemas, estruturas e processos, e uma fase de maturidade, onde se encontra, caracterizada pelo reconhecimento das suas práticas de gestão, de novos valores organizacionais incorporados e de elevados níveis de competências, motivação e desempenho, inclusive com atribuição de prémios (Fonseca, 2016).

Face ao exposto, almeja-se identificar os impactos da implementação da CAF nas Autarquias Locais, especificamente nos municípios portugueses, através da análise dos resultados atingidos no âmbito do modelo de qualidade em referência. Nesta sequência será possível apurar quais os resultados suscetíveis de valoração e, em última análise, determinar os contornos da melhoria de qualidade conquistada. Destarte, pretende-se dar mais um passo ao nível do estudo dos impactos obtidos através da implementação da CAF, mormente no que concerne aos municípios portugueses, porquanto se revela acutilante recapturar as potencialidades deste modelo e conhecer, um pouco melhor, o seu verdadeiro alcance (Thijs & Staes, 2006).

Assim, e tendo presentes os respetivos contornos do modelo, relevam, na temática da CAF em sede da Administração Pública Local, designadamente os seguintes elementos:

- Resultados alcançados mediante a implementação da CAF nos municípios Portugueses: boas práticas (Silveira, 2011), sistema de avaliação e medição da qualidade (Guerra, 2012; Pinto, 2004), satisfação do cidadão/cliente (Carneiro, 2014; Sá, 2002; Sousa, 2007; Oliveira, 2016), satisfação das partes interessadas (Guerra, 2012), melhoria contínua (Guerreiro, 2012; Guerra, 2012; Oliveira, 2016; Pinto 2004; Sá, 2002).
- Impactos percebidos mediante a implementação da CAF nos municípios Portugueses: nos resultados alcançados (Fonseca, 2016; Pinto, 2004), melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (Carneiro, 2014; Fonseca, 2016; Guerreiro, 2012; Martins, 2013; Oliveira, 2016; Pinto, 2004; Rodrigues, 2005), melhoria sustentável da organização (Guerreiro, 2012), mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência (Fonseca, 2016; Guerreiro, 2012; Sá, 2002), ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade (Guerra, 2012; Sá, 2002), ponte entre modelos de gestão de qualidade (Pinto, 2004), práticas de *bench learning* e *benchmarking* (Guerra, 2012).

Nesta sequência, a implementação das práticas de gestão da qualidade na Administração Local Portuguesa, é um facto, não obstante demandar uma abordagem diferenciada, dadas as especificidades deste setor público, denotando-se disponibilidade para alcançar a melhoria do desempenho.

Face ao exposto, a temática da qualidade em geral e o modelo CAF em especial são uma realidade na Administração Pública Portuguesa, incluindo o setor local, patente na evolução histórica narrada, na sucessão legislativa explanada e nos modelos de gestão de qualidade comumente adotados.

Porém, e pese embora a exiguidade literária partilhada, já é viável elencar, à semelhança do panorama internacional, um conjunto de resultados e de impactos alcançados através da CAF que perpassa a Administração Pública Portuguesa, incluindo os Municípios Portugueses. Nesta esteira, quer a nível europeu quer a nível nacional, é de realçar que o retomar da CAF parece estar próximo, pois o seu estudo e implementação, nas várias vertentes, é uma realidade, carecendo de profundidade em sede de impacto(s). Daí, a questão de investigação que norteia o presente mister:

*Qual o impacto da implementação da CAF na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos Municípios Portugueses?*

### 3. Enquadramento Metodológico

Neste capítulo serão descritos os aspetos metodológicos considerados pertinentes para analisar o impacto da implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa, especialmente em sede dos municípios Portugueses utilizadores do modelo em referência. Para o efeito, e no âmbito de uma abordagem qualitativa, adequada para compreender, aprofundar e explanar o fenómeno antes enunciado, são elencados os objetivos que subjazem à atual investigação e respetiva questão norteadora, bem como definida a metodologia adotada. Sequencialmente, tem lugar a apresentação do *design* de investigação perfilhado, a escolha da forma de recolha de informação, o universo e as unidades em análise do estudo, o tratamento e análise da informação alcançada e, por fim, a validação da enunciada informação recolhida.

#### 3.1 Objetivos da Investigação

No seio do programa nacional de reformas, a modernização administrativa assume-se como um pilar estratégico, o qual traduz os objetivos e compromissos assumidos no seio da estratégia da Europa 2020. Nesta esteira, em 30 de junho de 2016, a DGAEP celebrou um protocolo com a Agência Europeia para a Modernização Administrativa no sentido de lançar um programa financeiro de suporte à CAF, evidenciando o retorno e a revitalização deste modelo de qualidade (DGAEP, s.d.e) Nesta problemática, pretende-se com a presente dissertação analisar o impacto da implementação da CAF na Administração Autárquica Portuguesa, especialmente nos municípios, com o intuito de aquilatar o *feedback* produzido e qualidade alcançada, e, sequencialmente, promover o retomar da CAF na Administração Pública Portuguesa, enquanto ferramenta TQM adequada a alcançar a melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão/cliente.

Para o efeito, torna-se pertinente, via revisão bibliográfica explanada nos capítulos 1 e 2:

- Efetuar uma breve abordagem ao tema da qualidade e perceber a sua evolução, contributos decisivos de alguns autores, medidas de divulgação, bem como, elencar e determinar os instrumentos disponíveis para promover a qualidade na Administração Pública, com o intuito de apreender o modo de atuação respetivo, características e objetivos, destacando a CAF.
- Propiciar uma revisão das especificidades e desenvolvimento desta temática no âmbito do setor público.
- Contextualizar e caracterizar a qualidade nos serviços públicos portugueses, com especial enfoque nas Autarquias Locais.
- Analisar os resultados obtidos pelos municípios portugueses em sede de autoavaliação promovida através da CAF.

- Identificar os resultados gerais determinantes, alcançados pelos municípios portugueses utilizadores da CAF e apurar de que forma tais resultados interagem e determinam a melhoria da qualidade das organizações.
- Identificar os impactos determinantes, percebidos pelos municípios Portugueses utilizadores da CAF e apurar de que forma tais impactos revelam, interagem e determinam a melhoria da qualidade das organizações.
- Promover o retomar da utilização do modelo CAF no seio da Administração Local Portuguesa.

Assim sendo, e no âmbito da temática da qualidade, a questão de investigação a atender é:

*Qual o impacto da implementação da CAF na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos Municípios Portugueses?*

Destarte, importa verificar o preenchimento dos nove critérios do modelo CAF e dos oito princípios de Excelência relativamente a cada município português que adotou o modelo, cruzando posteriormente tais dados com os resultados obtidos e os impactos percebidos, respetivamente, também à luz dos objetivos que norteiam a presente ferramenta TQM. Neste enquadramento, e lançando mão deste leque de elementos CAF presentes na Administração Local, procurar-se-á elaborar um estudo empírico – encontrar as relações pertinentes, mormente entre os objetivos, critérios, princípios, resultados gerais comumente alcançados e impactos frequentemente enunciados – abrangendo os impactos da qualidade implementada nos municípios Portugueses, por via da CAF. Deste modo, os principais objetivos que norteiam este mister são:

- *O1: Averiguar se a implementação do modelo CAF teve lugar em todo o município ou apenas em alguma(s) unidade(s) orgânica(s) do seu município;*
- *O2: Apurar se o modelo CAF foi ou não inteiramente implementado;*
- *O3: Alcançar qual o nível de implementação do modelo CAF no município, tendo em consideração os nove critérios em que assenta;*
- *O4: Determinar qual o nível de integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF no município;*
- *O5: Identificar os resultados obtidos após a implementação do modelo CAF no município;*
- *O6: Elencar os impactos alcançados após a implementação do modelo CAF no município;*
- *O7: Aquilatar se a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.*



## 3.2 Metodologia de Investigação

Para o desenvolvimento do presente estudo sobre a temática da qualidade ao nível dos municípios Portugueses, a estratégia de investigação tem subjacente um paradigma interpretativista, apto para procurar compreender o mundo em que os indivíduos vivem e trabalham, baseando-se na visão ou percepção dos participantes relativamente à situação em estudo e assumindo que cada realidade é baseada nas percepções dos seres humanos e muda em sintonia com o tempo (Coutinho, 2011; Creswell, 2009). Assim, adotar-se-á, à semelhança de DGAEP (2006), Guerra (2012), Guerreiro (2012), e Wiśniewska & Szczepańskab (2014), embora com distintos recursos, uma abordagem qualitativa, deveras apropriada para alcançar os objetivos propostos *in casu*, com o intuito de alcançar a perspetiva real e detalhada dos municípios em análise sobre a utilização do modelo CAF, mormente através dos interlocutores designados, na medida em que os dados a recolher se traduzem em percepções e comportamentos que ocorreram no passado, cuja medição por via direta iria reduzir substancialmente a percepção e análise desejadas (Creswell, 2009; Silvestre e Araújo, 2012). Com efeito, os métodos de investigação qualitativos caracterizam-se por, designadamente: procurar o significado do fenómeno em estudo, utilizar maioritariamente o guião não estruturado ou semiestruturado como instrumento, efetuar uma análise de conteúdo da informação colhida, acautelar as competências sociais e de comunicação do investigador, recorrer a amostras de pequenas dimensões que, embora determinem a sua não validade em termos estatísticos, facultam a possibilidade de preparar uma posterior pesquisa quantitativa ou permitem gerar ideias ou teorias (Creswell, 2009). Esta abordagem qualitativa encerra as vantagens associadas à experimentação do fenómeno e do maior controlo do investigador bem como à obtenção das palavras e linguagem dos participantes, sendo certo que redundam em informação significativa porquanto antes de facultada é tratada com acuidade pelos participantes (Creswell, 2009). Porém, o autor (2009) aponta igualmente as dificuldades e limitações oriundas da potencial utilização de resultados exploratórios da amostra de modo abusivo, extrapolando-os para a generalização indevida, mormente quando se tratam de resultados não representativos, assim como advindos da eventual ambiguidade dos resultados apurados na sequência da liberdade de atuação do entrevistador.

Neste enquadramento, será considerado um estudo de caso, uma vez que possibilita analisar de forma extensa um programa, uma atividade, um processo, um fenómeno, ou um ou mais indivíduos, determinando frequentemente o recurso a fontes documentais e a entrevistas (Creswell, 2009; Silvestre & Araújo, 2012). Aliás, na ótica de Silvestre e Araújo (2012) este trabalho científico assume como *design* de investigação um estudo de caso tendo por unidade de análise o município português e com múltiplas observações, em que o caso se traduz na implementação da CAF e as observações da unidade de análise se consubstanciam nos vários municípios portugueses utilizadores da CAF. De seguida, será explanado um conjunto de tópicos, designadamente: as formas de recolha da informação adotadas, a determinação das unidades em análise e ainda o tratamento e a análise da informação recolhida.

### 3.2.1 Recolha da Informação

No âmbito da investigação qualitativa, são consideradas três importantes formas de recolha de informação, mormente, as entrevistas individuais aprofundadas, as discussões de grupo e o método de observação, contando cada uma delas com vantagens e limitações (Creswell, 2009). Com efeito, e segundo o autor (2009), as entrevistas individuais aprofundadas, em função do maior controlo ou não do entrevistador, podem ser não direcionadas (detendo o entrevistado maior liberdade de resposta), ou semiestruturadas (detendo maior controlo o entrevistador, porquanto o guião previamente elaborado tem de ser seguido à risca, com uma duração razoável e objeto de gravação, contando com uma dimensão limitada da amostra e lançando mão da análise de conteúdo em sede de interpretação dos dados alcançados), sendo que podem ser presenciais, por telefone, por correio eletrónico ou *on-line*. Relativamente às vantagens, encontram-se associadas à utilidade da sua realização, inclusive quando os entrevistados não podem ser observados por via direta, bem como à facilidade de facultar informação incluindo de ordem cronológica, igualmente sobressaindo o maior controlo do investigador. Por seu turno, e enquanto limitações, relevam a filtragem subjetiva e eventual presença condicionante do entrevistador, a realização num local escolhido e não onde o fenómeno teve lugar, e ainda as diferenças de perceção patentes nos diferentes indivíduos (Creswell, 2009). Silvestre e Araújo (2012, p.155) destacam que a maior vantagem da entrevista reside na possibilidade de propiciar o conhecimento da informação “com uma grande riqueza e profundidade a partir do ponto de vista dos sujeitos de pesquisa, que está presente na sua interpretação dos fenómenos sociais”, sendo certo que Bardin (2013, p.89) considera que as entrevistas são suscetíveis de facultar “um material verbal rico e complexo”, mormente quando tem lugar a análise de conteúdo.

De realçar que Creswell (2009), acerca de vantagens e limitações, enquadra as discussões de grupo no elenco antes descrito, não obstante salientar que esta forma de recolha de informação detém uma maior interação do grupo e na existência de um moderador, refletindo-se numa maior espontaneidade dos participantes e numa maior influência dos detentores do perfil de líder, mas também encerra uma maior quantidade de informação, embora menos aprofundada.

No método de observação, o observador pode assumir distintas opções (desde logo, o papel de observador completamente escondido enquanto participante total, o papel de observador é conhecido consubstanciando um observador participante e o papel do observador sem participação traduzido num observador total), sendo que as vantagens deste método residem na experiência da situação pelo investigador e seu registo em simultâneo, bem como, na utilidade de facilitar o conhecimento acerca de tópicos algo constrangedores. As limitações encontram-se na possibilidade do observador ser reputado como um intruso ou não deter as necessárias competências de observação, assim como na eventualidade de sobrevir desconfiança por parte dos participantes (Creswell, 2009).

Assim, e no estudo em apreço, foram utilizadas duas formas de recolha de dados. Por um lado,

a observação patente na recolha e análise dos documentos públicos inerentes aos 308 municípios Portugueses inerentes à temática da qualidade em geral e ao modelo CAF em particular, especialmente no que concerne aos sítios oficiais de internet e documentos públicos de relevo, tendo em vista apurar tais dados enquanto evidências escritas e informação significativa acerca dos métodos de qualidade adotados, opções tomadas, manuais e guias existentes na matéria (Apêndice I). Por outro lado, teve lugar a realização de entrevistas semiestruturadas (também suportadas de forma secundária pela observação) aos municípios Portugueses utilizadores da CAF, participantes no estudo, as quais obedeceram a um guião previamente formulado e rigorosamente seguido pelo investigador, com base nos contornos do modelo e na revisão literária efetuada nos capítulos 1 e 2, reproduzido no Apêndice II, a aplicar a todos os entrevistados, perpassando por alcançar dados sobre os seguintes elementos:

- Implementação do modelo CAF no município, com o objetivo de apurar se teve lugar de modo pleno em toda a organização ou somente de modo parcial, em alguma ou algumas unidades orgânicas da organização (especialmente, Evaristo, 2010; Guerra, 2012; Staes & Thijs, 2006);
- Aplicação dos nove critérios do modelo CAF no município, tendo por meta alcançar os resultados obtidos em sede de cada um dos critérios (com relevo, EIPA, 2006; Fonseca, 2016; Pinto, 2004);
- Integração dos oito Princípios da Excelência subjacentes ao modelo CAF no município, com o intuito de asseverar o respetivo nível de adoção (Pimentel, 2013; Sá, 2002; Wisniewska & Szczepanska, 2014);
- Nível de resultados gerais determinantes obtidos pelo município, tendo em vista aquilatar quais os mais comuns, auscultando o nível de qualidade alcançado (conjunto de autores elencado no final do ponto 2.3 do capítulo anterior sobre este item);
- Nível de impactos determinantes percebidos pelo município, tendo por escopo determinar os mais frequentes, examinando o nível de qualidade logrado (conjunto de autores veiculado no final do ponto 2.3 do capítulo anterior sobre este aspeto);
- Contributo da implementação dos requisitos do modelo CAF para a melhoria da qualidade global alcançada no município, atendendo às asserções facultadas (em particular, Bugdol & Jarzebinsky, 2010; Guerreiro, 2012; Silveira, 2011).

De referir que a opção por esta forma de recolha de informação se deveu à premência de alcançar com riqueza, profundidade e ordem cronológica os dados reputados por essenciais bem como à impossibilidade de observação direta e à necessidade de um maior controlo por parte do investigador no que toca ao rigor para posterior análise de conteúdos que terá de ser efetuada (Creswell, 2009). Aliás, face ao universo em causa, assumidamente reduzido, revela-se igualmente adequada tal adoção, sendo que nove entrevistas foram realizadas telefonicamente e gravadas; uma foi realizada *via Skype* e devidamente gravada; e duas por correio eletrónico, com os respetivos registos guardados. Denote-se que não teve lugar a opção pela entrevista

presencial por dificuldades associadas à disponibilidade dos interlocutores municipais designados para o efeito e ao dispêndio associado a tais deslocações.

Por fim, de reavivar que a entrevista permite alcançar dados objeto de comparação entre os distintos participantes, mediante uma postura assaz flexível do entrevistador, com o intuito de formular questões suscetíveis de facultar ao entrevistado a possibilidade de emitir a sua opinião e formular o respetivo ponto de vista, porquanto se trata de uma área pouco explorada, não obstante a sua pertinência e relevância (Costa, 2012; Coutinho, 2011).

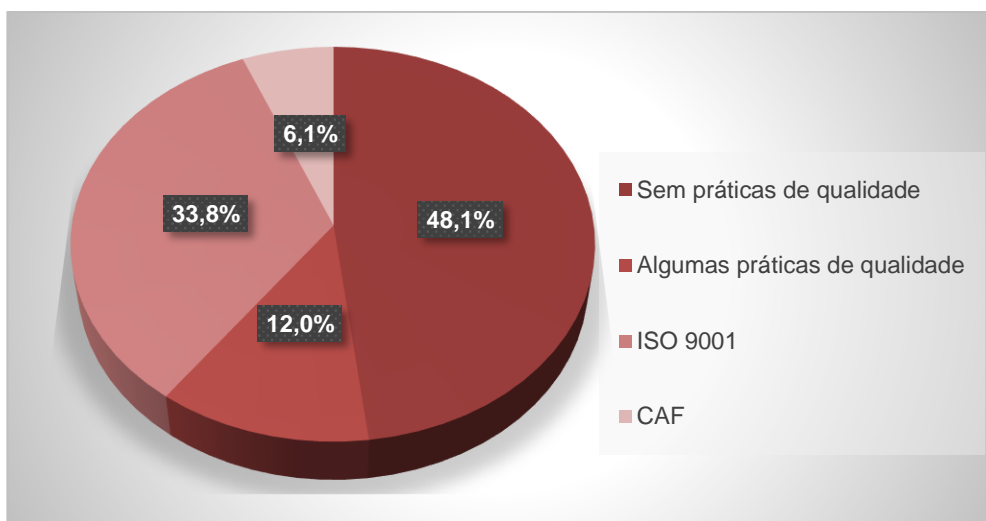
### **3.2.2 Determinação da Unidade em Análise**

Tendo por objetivo primordial apurar e analisar o impacto da implementação da CAF na Administração Autárquica Portuguesa, em sede municipal, a par de compreender o nível da melhoria de qualidade obtida pelas organizações, iniciou-se o presente processo de investigação com base nos dados reportados a 14 de julho de 2017 e renovados no III Encontro CAF realizado em 24 de maio de 2018, em Lisboa, disponibilizados pela DGAEP e pelo EIPA, segundo os quais 425 organizações do setor público português são utilizadores CAF, entre os quais 22 são Autarquias Locais, tendo sempre por referência, e enquanto unidade de análise, o município. Neste particular setor, é de apreciar, designadamente, 19 municípios (pois relativamente ao Município de Loures foram isoladamente considerados, pela DGAEP<sup>5</sup>, os respetivos órgãos da Assembleia Municipal e Câmara Municipal e no Município de Vila Franca de Xira teve lugar idêntica segmentação em relação à Câmara Municipal e aos Serviços Municipalizados) e 1 freguesia (Alcochete, pertencente ao concelho de Alcochete).

De seguida, e considerando que a implementação do modelo CAF pudesse ser mais ampla em virtude, especialmente, do registo das entidades não ser obrigatório, procurou-se efetuar uma análise inclusiva dos 308 municípios portugueses no âmbito da qualidade dos serviços públicos municipais, mormente através do acesso a páginas web, documentação e contactos estabelecidos com os mesmos, durante os meses de janeiro e fevereiro de 2018, donde, inicialmente, foi possível obter os elementos que na Figura 1 se denotam.

---

<sup>5</sup> De acordo com informação retirada do sítio oficial da DGAEP (s.d.d).

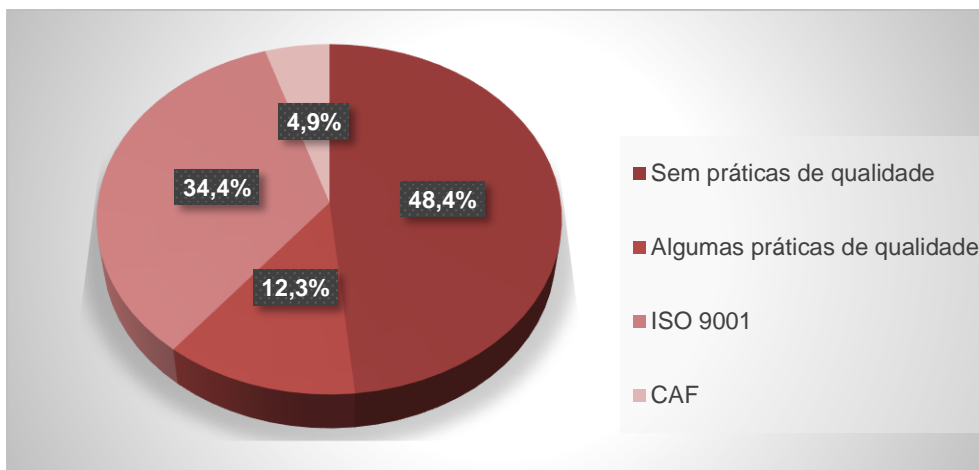


**Figura 1 – Práticas de Qualidade Adotadas pelos 308 Municípios Portugueses, Fase Inicial.**

Fonte: Elaboração própria.

Deste modo, conforme plasmado na Figura 1, foi possível apurar que, entre o universo de municípios Portugueses, 148 (48,1%) não detêm qualquer prática de qualidade, 37 (12,0%) detêm alguma prática de qualidade, 104 (33,8%) adotaram os referenciais da Norma ISO 9001 e somente 19 (6,1%) implementaram a CAF. Ao contrário do que se encontra descrito no *site* da DGAEP, o município de Leiria não chegou a implementar a CAF, tendo apenas algumas práticas de qualidade, nomeadamente a missão e política de qualidade disponibilizadas no *site* oficial. Posteriormente, e tendo em vista o agendamento das entrevistas aos municípios utilizadores da CAF, foi possível verificar que nos municípios de Coimbra e Seixal, o modelo CAF foi suspenso, tendo o município do Seixal optado pela Norma ISO 9001 e o município de Coimbra inclusive suspendeu a Norma ISO 9001, passando este último a integrar o leque de municípios sem práticas de qualidade. Por fim, o município de Pombal veiculou que a CAF foi descontinuada a partir de 2012, tornando-se extinta, tendo adotado a Norma ISO 9001.

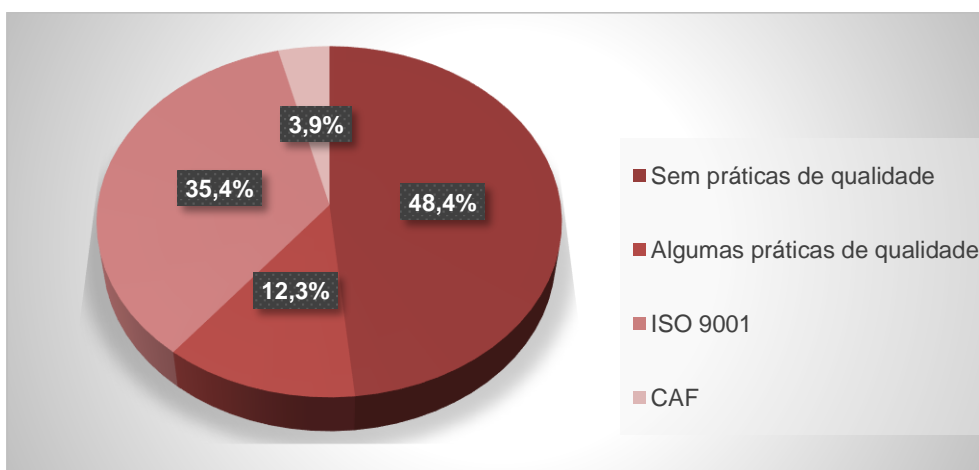
Após a atualização dos dados, importa considerar a segmentação a seguir ilustrada na Figura 2. Ou seja, tal como se apresenta na Figura 2, passa-se a contar apenas com 15 (4,9%) municípios utilizadores da CAF, 106 (34,4%) adotaram os referenciais da Norma ISO 9001 e 149 (48,4%) sem qualquer prática de qualidade, aumentado para 38 (12,3%) os municípios detentores de algumas práticas de qualidade.



**Figura 2 – Práticas de Qualidade Adotadas pelos 308 Municípios Portugueses, Fase Intermédia.**

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, e uma vez realizadas as entrevistas semiestruturadas em conformidade com o Guião, aos 15 municípios utilizadores da CAF, determinou-se que apenas era viável contar com 12 (3,9%) municípios, em virtude da ausência de dados a disponibilizar ou de não existir uma efetiva implementação do modelo, sendo que os três restantes (municípios de Oeiras, Sintra e Vila Franca de Xira) até passaram a integrar o segmento dos municípios que aderiram à Norma ISO 9001, passando a perfazer um total de 109 (35,4%), mantendo-se, contudo, inalterados, os restantes valores, conforme se mostra de imediato na Figura 3.



**Figura 3 – Práticas de Qualidade Adotadas pelos 308 Municípios Portugueses, Fase Final.**

Fonte: Elaboração própria.

Por conseguinte, o número de municípios utilizadores da CAF revelou-se ainda mais exíguo, contando com 12. Na verdade, face aos objetivos inicialmente formulados e aos dados recolhidos durante os meses de janeiro e fevereiro de 2018, donde resultaram 19 municípios portugueses utilizadores da CAF, posteriormente reduzidos para 12 – por razões que se prendem ou com ausência de dados a facultar face ao hiato temporal transcorrido ou com o facto de terem sido dados alguns passos no processo de implementação do modelo CAF, mas não ter havido sequência – a recolha dos dados a aquilatar será efetuada no âmbito da população ora atualizada. Tal como anteriormente explanado, tal operação terá lugar mediante a realização de uma entrevista semiestruturada junto dos respetivos responsáveis, uma técnica assaz e pertinente para a obtenção de dados primários sobre a realidade da qualidade municipal, em virtude da inexistência de um estudo prévio e alargado sobre o tema em referência. Deste modo, será viável aceder a dados extensivos à unidade de análise em referência – o município – mas relativos aos 12 municípios Portugueses elencados num determinado hiato temporal, em sintonia com os indicadores definidos, apesar das eventuais dificuldades ao nível do tempo de resposta bem como da interpretação e não participação que possam emergir (Coutinho, 2011). Nesta sintonia, e em conformidade com as entrevistas semiestruturadas realizadas aos interlocutores dos municípios Portugueses utilizadores da CAF, relevam as características patentes na Tabela 1 que a seguir se apresenta.

**Tabela 1** – Caracterização das Entrevistas Semiestruturadas Realizadas aos Interlocutores, 12 Municípios.

Município	Modo	Data de realização	Duração
ÁGUEDA	Via telefone	07/09/2018   9.30h	48m e 08s
ALCOCHETE	Via telefone	02/07/2018   13.30h	49m e 46s
ARRUDA DOS VINHOS	Via telefone	11/07/2018   11.30h	33m e 44s
BARREIRO	Via telefone	31/08/2018   10.30h	50m e 21s
CANTANHEDE	Via telefone	24/08/2018   10.00h	52m e 50s
ESPINHO	Via telefone	06/09/2018   9.30h	30m e 12s
HORTA	Via telefone	30/08/2018   11.30h	12m e 30s
LISBOA	Via <i>email</i>	17/09/2018   11:00h	Não aplicável
LOURES	Via <i>Skype</i>	21/06/2018   13.00h	56m e 59s
PALMELA	Via telefone	13/07/2018   18.00h	42m e 08s
PORTO	Via telefone	17/07/2018   11.30h	1h, 2m e 31s
PORTO MONIZ	Via <i>email</i>	16/09/2018   11:00h	Não aplicável

Fonte: Elaboração própria.

Conforme já foi referido, apesar de inicialmente se considerar o universo de 308 municípios, na realidade os municípios portugueses utilizadores da CAF restringem-se apenas a 12. Desta forma, apesar de dimensão reduzida será esta a população em estudo deste trabalho. No entanto, acredita-se que os dados recolhidos, em sintonia com os objetivos definidos e a metodologia seguida neste estudo, serão suficientes para aquilatar a temática inerente à implementação da CAF na unidade de estudo com múltiplas observações, apurar os impactos da qualidade implementada nos municípios Portugueses, por via da CAF, servindo de base para determinar, cogitar e concluir sobre o retomar da CAF.

### 3.2.3 Tratamento e Análise da Informação

Na esteira da abordagem linear e hierárquica *top to bottom* propalada por Creswell (2009), importa considerar que o tratamento e a análise da informação obtida, quer por via da observação quer por via das entrevistas realizadas aos interlocutores municipais, perpassará por um conjunto de distintas etapas, a saber:

- Organizar e preparar os dados para análise, transcrevendo as entrevistas e registando as notas reputadas cruciais pelo investigador;
- Efetuar uma leitura inicial dos dados recolhidos com o intuito de obter uma noção geral e efetivar as primeiras notas de análise;
- Codificar os dados *in casu*, organizando-os, por forma a definir as respetivas categorias e subsequentes termos, posteriormente objeto de listagem de códigos alfabeticamente e respetiva análise. Com base no processo de codificação delineado, criar descrições do contexto, das categorias e dos temas para analisar;
- Assegurar a interligação dos temas com as descrições, bem como a respetiva apresentação;
- E, por fim, interpretar o significado dos temas e descrições enunciados, oriundos da informação recolhida.

Assim, terá lugar uma autêntica análise de conteúdo para investigar e compreender a informação alcançada através da unidade de estudo selecionada e com observações significativas, seguindo um conjunto de regras específicas, em sintonia com o iter traçado. Com efeito, é viável efetuar uma análise de conteúdo qualitativa, a qual detém a particularidade de facilitar a definição das categorias com base na teoria revisitada, atendendo especialmente à ocorrência de vocábulos ou assuntos, aportando relevo ao respetivo contexto (Coutinho, 2011; Silvestre & Araújo, 2012).

Por sua vez, a criação de categorias obedece a regras, referindo Bardin (2013, p.147-148) que uma categoria boa deverá encerrar qualidades associadas à “exclusão mútua”, à “homogeneidade”, à “pertinência”, à “objetividade e fidelidade” e à “produtividade”. Aliás, Carlomagno e Rocha (2016) enumeram cinco regras ao nível de formação e classificação de



categorias de análise. A primeira regra determina que previamente têm que existir regras claras para inclusão e ou exclusão dos conteúdos em estudo nas categorias, sob pena de sobrevirem informações insuficientes ou incompletas. Por sua vez, a segunda regra define que as categorias devem ser mutuamente exclusivas, no sentido de que um conteúdo apenas pode ser enquadrável numa única categoria. Depois, a terceira regra estipula que as categorias carecem de homogeneidade, porquanto não podem abranger distintos conteúdos numa única categoria, em razão da respetiva amplitude, redundando em ausência de significado prático. A quarta regra formula que as categorias têm de encerrar exaustividade e o máximo de precisão possível, abrangendo em cada uma delas todos os conteúdos possíveis de encaixar, sendo viável a criação da categoria “outro(s)” para enquadrar os conteúdos efetivamente residuais. Finalmente, a quinta e última regra prescreve a necessidade de objetividade na classificação tendo em vista acautelar que os dados recolhidos e categorizados sejam passíveis de idêntica classificação na perspectiva de distintos analistas, sob o ponto de vista da respetiva validade, em conjugação com a primeira regra. Nesta conformidade, as categorias criadas ao nível do presente estudo asseguram as regras antes enunciadas, quando da respetiva formulação, cumprindo os requisitos em sede validade, exclusividade mútua, homogeneidade, exaustividade e objetividade.

Optou-se inicialmente por um processo de codificação manual. Esta forma de codificar foi possível pelo facto da recolha da informação ter sido estruturada em seis questões igualmente realizadas aos 12 municípios, o que permitiu mais facilmente identificar as categorias relevantes. Posteriormente, foi também utilizado o *software* NVIVO, para validação da codificação (cf. Apêndice V) e análise e por permitir visualizar alguns resultados mais facilmente que por via manual, nomeadamente, as nuvens de palavras. De seguida, apresenta-se na Tabela 2 o plano de codificação preliminarmente elaborado.

**Tabela 2 – Plano de Codificação Preliminar Baseado na Teoria**

Categorias	Categorias Intermédias	Categorias Iniciais		
1. Operacionalização da CAF	1.1 Nível implementação	1.1.1 Implementação toda organização 1.1.2 Implementação parte organização		
	1.2 Grau implementação	1.2.1 Implementação da metodologia total 1.2.2 Implementação metodologia com lacunas		
	2. Critérios (Facilitadores e Dificuldades)	2.1 Critérios meio	2.1.1 Critério_estratégia 2.1.2 Critério_liderança 2.1.3 Critério_parcerias e recursos 2.1.4 Critério_pessoas 2.1.5 Critério_processos	
			2.2 Critérios resultado	2.2.1 Critério_resultado_desempenho chave 2.2.2 Critério_resultado_responsabilidade social 2.2.3 Critério_resultados_cidadãos 2.2.4 Critério_resultados_pessoas
3. Princípios de Excelência (Facilitadores e Dificuldades)				3.1 princ_aprendizagem
				3.2 princ_desenv envolvimento pessoas
				3.3 princ_desenvol parcerias
	3.4 princ_focalização cliente			
	3.5 princ_gestao proc e factos			
	3.6 princ_liderança			
	3.7 princ_orientação resultados			
	3.8 Princ_responsabilidade social			
4. Avaliação da Implementação	4.1 Resultados implementação			
	4.2 Impactos			
	4.3 melhoria_qualidade			

Fonte: Elaboração própria.

Nesta conformidade, e em sintonia com Bardin (2013), a análise qualitativa dos dados recolhidos preconiza técnicas de análise categorial, porquanto permite a decomposição de textos em distintas categorias, sendo certo que no presente estudo é possível descortinar *ab initio* quatro categorias temáticas principais, designadamente: a Operacionalização da CAF (Nível de Implementação e Grau de Implementação grau); Critérios da CAF; Princípios de Excelência; Avaliação da Implementação (Resultados Implementação, Impactos e Melhoria Qualidade). Mais, ao longo da análise, verificou-se a necessidade, bem como a possibilidade, face à informação prestada pelos interlocutores municipais, de incluir ainda as limitações e os facilitadores da implementação da CAF.

### 3.3 Validação da Informação

Assegurada a qualidade dos dados recolhidos, especialmente através do esclarecimento dos objetivos e método adotado a par da prestação do imprescindível consentimento dos interlocutores dos municípios entrevistados, sem esquecer a preparação e o controlo do investigador quanto aos meios de recolha escolhidos para o efeito, torna-se necessário garantir a validade da informação (Silvestre & Araújo, 2012).

Creswell (2009) refere também que é fundamental salvaguardar a confiabilidade qualitativa, traduzida na consistência da abordagem abraçada na investigação, mormente através da indicação das diferentes etapas percorridas ao longo do iter. Mais, apela à validação qualitativa no sentido de induzir o investigador para a precisão das suas descobertas, em conformidade com procedimentos predefinidos, sendo certo que tal validade é suscetível de atingir mediante os seguintes instrumentos: i) a triangulação de dados, no sentido de comparar diferentes fontes de informação, verificar evidências e edificar justificações lógicas, sendo certo que a convergência eventualmente apurada entre as fontes encerra maior validade; ii) a confirmação pelos participantes, os quais avaliam e confirmam a precisão ou não dos resultados qualitativos apurados; iii) a realização de descrições extremamente completas e detalhadas, conferindo maior realismo e rigor; iv) o esclarecimento dos enviesamentos do investigador, enquanto elementos de cariz pessoal que codeterminam ou não a interpretação dos dados que efetua; v) a apresentação de informação negativa ou discordante perante um cenário de concordância de evidências, a qual determina um acréscimo de realismo; vi) a participação prolongada em campo do investigador, aportando maior precisão aos resultados; vii) a utilização de uma inquirição por pares do investigador, com o intuito de efetuar questões qualitativas sobre o estudo; e viii) lançar mão de um auditor externo, capaz de propiciar uma avaliação mais objetiva sobre os resultados e respetivo estudo (Creswell, 2009).

No presente estudo, além de se asseverar a qualidade dos dados e a respetiva confiabilidade, em sintonia com os procedimentos antes descritos, a validação qualitativa da informação perscrutada é concretizada, maioritariamente, por via da confirmação da precisão dos resultados aquilatados por parte dos participantes – os interlocutores municipais entrevistados –, mas também, embora de forma parcial, porquanto apenas incidente na temática dos resultados e dos impactos obtidos por via da implementação da CAF nos municípios Portugueses, através da triangulação de dados, revelando-se possível comparar as evidências oriundas da teoria plasmada na revisão literária correspondente e dos resultados patentes nas entrevistas efetuadas, descortinando a eventual convergência, sendo de realçar que, efetivamente, inexistem estudos abrangentes acerca dos impactos da CAF nos municípios Portugueses que facilite termos para uma completa e plena colação.

Assim, adotando uma abordagem qualitativa e como *design* de investigação, um estudo de caso, pretende-se – com base no universo considerado e através dos meios de recolha de informação

avançados e sua posterior apresentação, análise e discussão – compreender, investigar e aclarar o impacto da implementação da CAF na Administração Pública Portuguesa, com particular enfoque nos municípios Portugueses utilizadores do modelo *in casu*.

## 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

No presente capítulo, importa chamar à colação, desde logo, o teor da revisão literária com interesse para a temática e colhida nos capítulos 1 e 2, bem como a metodologia adotada na presente investigação e plasmada no capítulo anterior, tendo em vista efetuar a imprescindível apresentação dos resultados apurados, posterior análise e discussão.

### 4.1. Apresentação dos Resultados

Considerando a progressiva importância da qualidade na prestação dos serviços públicos como uma forma de concretizar o atual paradigma da Administração Pública e inerente aplicação em diversas áreas, em especial a municipal, neste estudo empírico, a abordagem qualitativa foi utilizada para identificar os resultados obtidos pelos municípios portugueses que implementaram a CAF e avaliar o(s) impacto(s) desse modelo na qualidade alcançada, adotando uma análise rigorosa e crítica, enquanto contributo para uma área pouco perscrutada.

Com efeito, e na sequência da explanação avançada em sede do universo do presente estudo (3.2.2), torna-se imprescindível efetuar uma breve contextualização dos 12 municípios portugueses, conforme dados patentes na Tabela 3 que de seguida se apresenta.

**Tabela 3 – Contextualização dos 12 Municípios em Estudo.**

Município	Distrito	Dimensão	N.º de Trabalhadores	Unidades Orgânicas/Técnicos Ligados à Qualidade	Orçamento 2018	Força Política
ÁGUEDA	Aveiro	Médio	401	Unidade orgânica (Sistema de gestão integrado)	€43.519.608	Grupo de Cidadãos Eleitores
ALCOCHETE	Setúbal	Pequeno	350	Unidade orgânica (Modernização administrativa)	€15.832.639	PS
ARRUDA DOS VINHOS	Lisboa	Pequeno	229	Divisão Administrativa (Serviço de Águas)	€12.750.521	PS
BARREIRO	Setúbal	Médio	732	Divisão Jurídica e da Administração Geral (Gabinete de auditoria e modernização administrativa)	€54.654.290	PS
CANTANHEDE	Coimbra	Médio	238	Departamento Administrativo e Financeiro	€24.558.804	PSD
ESPINHO	Aveiro	Médio	519	Divisão de Educação e Juventude	€35.558.540	PSD
HORTA	R. A. Açores	Pequeno	211	Divisão Administrativa e Financeira	€15.423.024	PS
LISBOA	Lisboa	Grande	7367	Direção Geral de Recursos Humanos	€730.449.018	PS
LOURES	Lisboa	Grande	2313	Gabinete de Planeamento e responsável pela qualidade	€115.593.600	CDU
PALMELA	Setúbal	Médio	888	Divisão de Educação e Intervenção Social	€49.258.864	PCP-PEV
PORTO	Porto	Grande	3118	Divisão de Gestão da Qualidade	€257.400.000	Grupo de Cidadãos Eleitores
PORTO MONIZ	R. A. Madeira	Pequeno	63	Responsável de qualidade	€7.284.110	PS

Fonte: Elaboração própria.

Tendo por base a dimensão dos municípios patentes na Tabela 3 e em sintonia com a definição propalada por Carvalho, Fernandes & Camões (2017, p. 23), verifica-se que o universo objeto de análise conta, maioritariamente com municípios médios, ou seja, detendo uma “população superior a 20 000 habitantes e inferior ou igual a 100 000 habitantes” (Águeda, Barreiro, Cantanhede, Espinho e Palmela), seguindo-se quatro municípios pequenos (Alcochete, Arruda dos Vinhos, Horta e Porto Moniz) com uma “população inferior a 20 000 habitantes” e três municípios grandes, com mais de 100 000 habitantes, especialmente Lisboa, Loures e Porto.

Mais, no que respeita ao número de trabalhadores municipais e ao respetivo orçamento municipal, dados disponíveis e consultados nos *sites* oficiais (mapa de pessoal e orçamento relativos para 2018), os municípios médios contam com um número de trabalhadores que oscila entre 888 em Palmela e 238 em Cantanhede, e quanto ao orçamento para 2018 destaca-se o Barreiro com €54.654.290 e Cantanhede com €24.558.804, localizando-se os restantes municípios dentro dos limites indicados. Salientam-se os elementos respeitantes aos municípios grandes antes enunciados, porquanto detêm maior n.º de trabalhadores e o maior orçamento (entre os 7367 trabalhadores de Lisboa e os 2313 de Loures, bem como um orçamento entre €730.449.018 de Lisboa e de €115.593.600 de Loures), sendo que os municípios pequenos encerram um número menor de trabalhadores e um menor orçamento (situado entre os 350 de Alcochete e os 63 de Porto Moniz, sendo que o intervalo a considerar em termos de orçamento se situa entre €15.832.639 de Alcochete e €7.284.110 de Porto Moniz).

No que tange ao item relativo à responsabilidade pela temática da qualidade no município, e segundo as informações veiculadas pelos interlocutores municipais aquando da realização da entrevista, é possível reter que em dez municípios - independente da sua dimensão, pois, por exemplo, os municípios pequenos de Alcochete e Arruda dos Vinhos, à semelhança dos municípios médios do Barreiro e de Palmela, ou dos municípios grandes de Lisboa e do Porto, dispõem de idêntica condição - existe uma unidade orgânica responsável, ao passo que no município grande de Loures conta com um Gabinete e o município pequeno de Porto Moniz apenas com um técnico para gizar esta abrangente área.

Finalmente, e no que à força política respeita, tendo em atenção os resultados das eleições autárquicas, levadas a efeito em 1 de outubro de 2017, patentes no *site* do Ministério da Administração Interna, apura-se que em seis municípios governa o Partido Socialista (PS) – designadamente, Alcochete, Arruda dos Vinhos, Barreiro, Horta, Lisboa e Porto Moniz – em dois lidera o Partido Social Democrata (PSD) – Cantanhede e Espinho – e igualmente em dois municípios um Grupo de Cidadãos Eleitores – Águeda e Porto. Importa ainda reter que os destinos do Município de Loures estão a cargo da Coligação Democrática Unitária (CDU) e o futuro do Município de Palmela encontra-se na coligação do Partido Comunista Português com o Partido Ecologista “Os Verdes” (PCP-PEV).

Com efeito, e pelo interessante resultado obtido através da utilização *software* NVIVO com especial referência às categorias previstas na Tabela 2, considerando ainda a análise das palavras semelhantes veiculadas nas entrevistas efetuadas, cumpre partilhar a nuvem de palavras, à volta da qual, se centraram os interlocutores municipais entrevistados, mormente em conformidade com a Figura 4.

**Figura 4 – Nuvem de Palavras.**

É, de facto, inquestionável o conjunto de palavras apurado: CAF e modelo; de seguida, melhoria e implementação; seguem-se município, qualidade e resultados. Ou seja, o iter, por assim dizer, da análise de dados ora em cogitação.

### 4.1.1 Nível de Implementação da CAF

No que concerne à questão 1, são reveladores os elementos que ora se apresentam na Tabela 4.

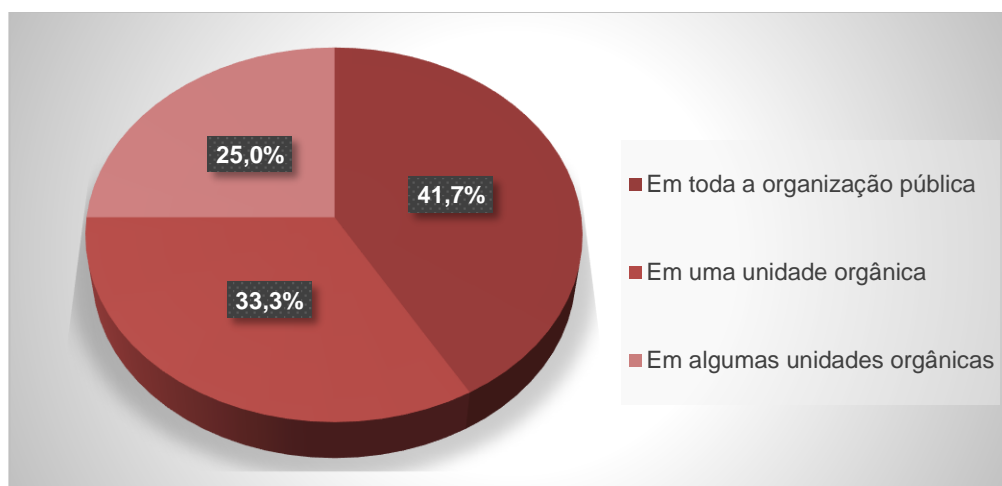
**Tabela 4** – Respostas Facultadas em Sede de Entrevista pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 1.

<b>Município</b>	<b>O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma(s) unidade(s) orgânica(s) do seu município?</b>	<b>Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?</b>
<b>ÁGUEDA</b>	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
<b>ALCOCHETE</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas e via projetos (Museu Municipal).	Não, houve lacunas.
<b>ARRUDA DOS VINHOS</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Serviços Municipais de Águas).	Não.
<b>BARREIRO</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas.	Sim, apostando na sua concretização global.
<b>CANTANHEDE</b>	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim, abrangendo inclusive a empresa municipal.
<b>ESPINHO</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Divisão de Educação e Juventude).	Sim.
<b>HORTA</b>	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
<b>LISBOA</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Direção Municipal de Recursos Humanos).	Sim.
<b>LOURES</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas.	Setorialmente e parcialmente, com maior enfoque nos Recursos Humanos.
<b>PALMELA</b>	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Divisão de Educação e Intervenção Social) e via projetos.	Sim, com lacunas.
<b>PORTO</b>	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
<b>PORTO MONIZ</b>	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.

Fonte: Elaboração própria.



Com efeito, e face às respostas obtidas, plasmadas na Tabela 4 e na Figura 5, 41,7% dos interlocutores dos municípios utilizadores CAF (ou seja, cinco) afirmam que o modelo foi implementado em toda a organização pública, com enfoque no Município de Cantanhede porquanto, além do município, foi a *“empresa municipal da INOVA-EM, também incluída no projeto”*. Por sua vez, em 33,3% dos municípios, a CAF somente foi concretizada em uma unidade orgânica, especialmente os Serviços Municipais de Águas do Município de Arruda dos Vinhos, a Divisão de Educação e Juventude do Município de Espinho, a Direção Municipal de Recursos Humanos do Município de Lisboa e ainda o Município de Palmela, uma vez que *“é de considerar que o modelo CAF foi implementado em vários projetos da autarquia, assumindo o realce na unidade orgânica do município de Palmela apontada, o então Departamento de Educação e Intervenção Social”*. Finalmente, 25,0% referem que apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas. Aqui incluem-se os municípios de Alcochete, Barreiro e Loures.



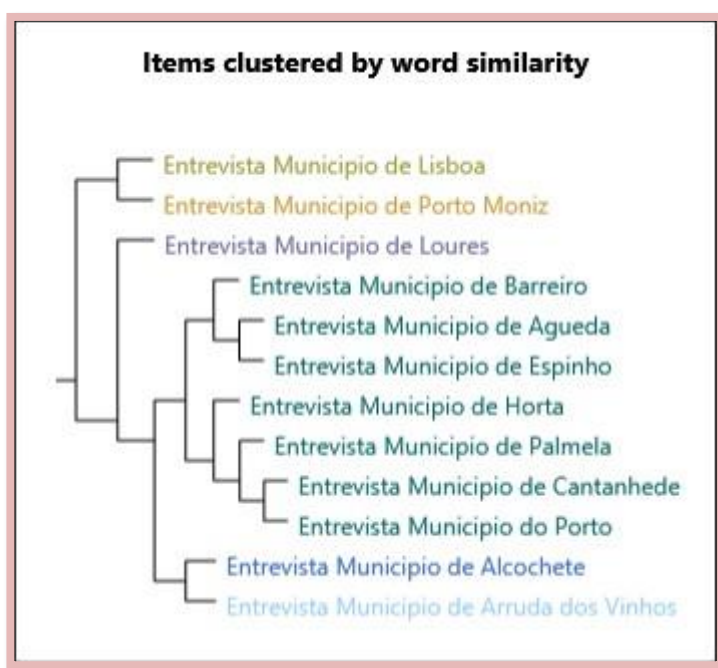
**Figura 5** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 1.

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne à abrangência e grau da implementação do modelo, 83,3% dos interlocutores municipais (10 municípios) consideram que o modelo foi inteiramente implementado, compreendendo quer a implementação em todo o município – propalada, por exemplo, pelo Município de Águeda, segundo o qual o *“modelo CAF foi inteiramente implementado na totalidade do Município de Águeda, tendo iniciado o seu primeiro momento em 2006 e redundando na abrangência de todos os serviços municipais em 2007/2008”* – quer em apenas algumas ou alguma unidade orgânica, como sucedeu nos municípios de Loures e de Lisboa, respetivamente. Somente para 16,7% dos municípios abrangidos, o modelo não foi inteiramente implementado, respeitando à implementação em apenas algumas ou alguma unidade orgânica, sendo disso exemplo os municípios de Alcochete e de Arruda dos Vinhos. Mais, de salientar que, entre os enunciados 83,3% de implementação integral do modelo CAF, 8,3%, não obstante ter

sido em apenas algumas unidades orgânicas, formula que seria desejável implementar em todas as unidades, conforme se pode observar no discurso do Município do Barreiro “*esta deverá ser uma aposta a concretizar de forma global*” e, por seu turno, 8,3% considera que tal implementação teve lugar, mas com lacunas, pois advém da entrevista efetuada ao Município de Palmela que “*não obstante se ter procurado a sua inteira implementação, houve algumas lacunas*”.

Nesta conformidade, e recapturando o alcance do *software* NVIVO, é viável apurar-se a análise aos municípios, objeto da verificação e análise da semelhança de vocábulos subjacentes do *software* NVivo, se traduzem em *clusters* como Figura 6 descreve.



**Figura 6** - Municípios da População Abrangidos pela Semelhança de Vocábulos.

Fonte: *Software* NVIVO.

Da Figura 6, sobressai, de facto, que o Município de Alcochete e o Município de Arruda dos Vinhos se encontram situados no mesmo *cluster*, dado que foram os únicos a indicar que não implementaram na totalidade a CAF, representando, inclusive o valor de 16,7% plasmado na explicação anterior, facultada a propósito da abrangência e grau da implementação do modelo.

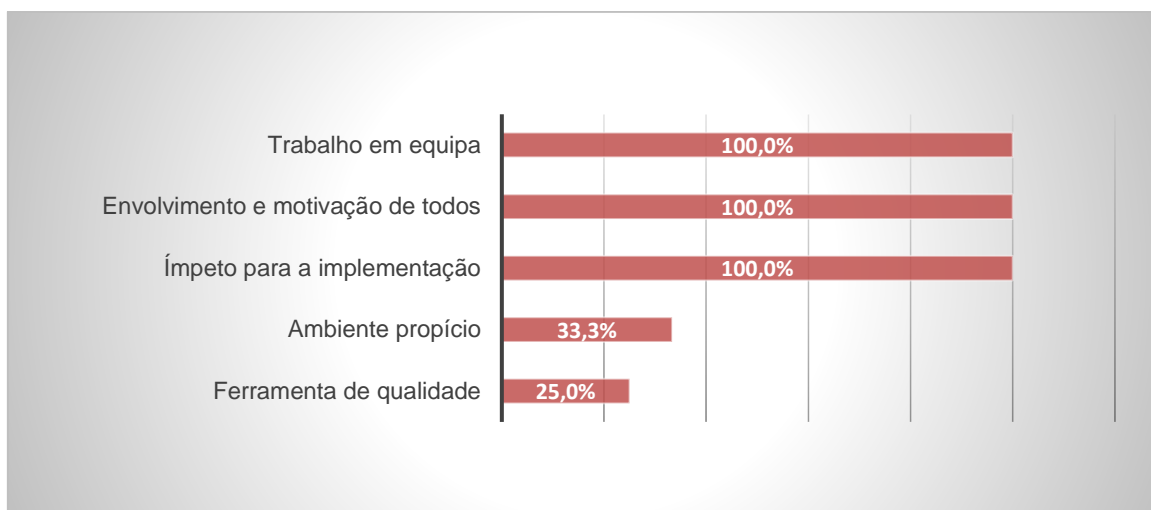
Assim, poderá, eventualmente, explicar a inclusão destes dois municípios no nível da implementação plena da CAF as respostas facultadas em termos do atual estado de implementação dos nove Critérios do modelo e de integração dos Princípios de Excelência, porquanto, como adiante se aprofundará, se encontram incorporados nas respetivas práticas diárias.

#### 4.1.2 Implementação dos Nove Critérios da CAF

Relativamente à questão 2 e ao modo de implementação dos nove critérios do modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas abrangidas no presente estudo – e na impossibilidade manifestada pelos entrevistados de o traçar individualmente em cada um dos critérios, em virtude de se revelar inexequível segmentar critério a critério o modo da sua implementação, respetivas dificuldades e facilitadores e estado atual, sendo que a implementação de todos os critérios do modelo ocorreu em simultâneo, traduzindo uma convergência e transversalidade nos itens indicados – os dados encontram-se, por conseguinte, apresentados de modo transversal.

Nesse sentido, o Município de Águeda afirma “*revelando-se difícil delinear os contornos de cada um dos nove critérios individualmente*”, e também o Município do Barreiro formula que “*tendo em consideração que a implementação da CAF teve lugar em algumas unidades orgânicas do município, torna-se mais complicado escarpelizar cada um dos nove critérios do modelo*”, determinando antes um “*enquadramento transversal*”. De igual modo o Município de Cantanhede chama “*à colação o processo e a metodologia adotados antes enunciadas, bem como os obstáculos e facilitadores referidos, os quais tocam de modo transversal todos e cada um dos critérios do modelo CAF, quer ao nível dos critérios de Meios quer ao nível dos critérios de Resultados*”, sendo que da autarquia observa-se que “*no contexto antes descrito, e revelando-se difícil alcançar os contornos de cada um dos nove critérios individualmente (...) recorda que a implementação do modelo CAF foi plena na Divisão de Educação e Juventude, abrangendo os nove critérios do modelo, mantendo-se atualmente a sua contínua atualização*”. Ao invés, municípios como Lisboa ou Porto, perpassam o modo de implementação de cada critério do modelo de forma mais segmentada e detalhada, redundando, contudo, em elementos transversais, como se comprova nas seguintes asserções. Lisboa refere “*olhando para o nosso modelo de gestão da DMRH, através dos cinco critérios de Meios da CAF que proporcionam uma visão holística do nosso funcionamento*”. E, por sua vez, o Porto considera que “*a implementação do modelo CAF no município do Porto teve lugar, de modo transversal, em todas as unidades orgânicas da autarquia*”.

Contudo, sempre foi possível ter em consideração e coligar em sede de recolha e análise das informações oriundas das entrevistas efetuadas, além dos elementos transversais à implementação da CAF e seus contornos, as notas individualmente facultadas relativamente a cada um dos critérios do modelo, por forma a confirmar e densificar tais dados. Verifica-se que, em termos gerais e transversais, tal procedimento assentou nos itens elencados na Figura 7.



**Figura 7 –** Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 2 – Modo de Implementação do Modelo CAF

Fonte: Elaboração própria.

A implementação da CAF assentou num conjunto de elementos transversais, desde logo, no desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com o envolvimento e motivação dos colaboradores, conforme se retira do conteúdo das entrevistas efetuadas junto 12 dos municípios (100%), designadamente: em Águeda “*refere-se a motivação e o envolvimento dos colaboradores e equipas de trabalho, chefias, coordenação e do próprio órgão executivo em sede de implementação da CAF*”; em Alcochete “*houve boas práticas ao nível do envolvimento das pessoas e de considerar a satisfação das pessoas da equipa bem como uma gestão rigorosa em alguns aspetos*”; em Arruda dos Vinhos “*os colaboradores do município que estavam afetos ao Serviço de Águas eram duas trabalhadoras, que inclusive se prestaram a trabalhar fora do horário de trabalho pois até consideraram a matéria interessante e com possibilidade de obter mais-valias em termos de feedback do próprio trabalho que desempenhavam*”; no Barreiro “*sobrevieram como facilitadores o debate interno e o trabalho em equipa, a disponibilidade e a partilha de conhecimentos por parte dos chefes de equipa a par da contínua motivação junto dos trabalhadores para a temática da CAF*”; em Cantanhede “*realça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, grupos de diagnóstico, equipa de coordenação e do próprio líder em sede de implementação da CAF, procurando dar continuidade, de algum modo, à aplicação destes critérios, abrangendo a realização de reuniões, trabalho de equipa, realização de levantamentos, entre outros*”; em Espinho “*a par do trabalho em equipa, a partilha de conhecimentos por parte dos chefes de equipa e a contínua motivação junto dos trabalhadores para a temática da CAF*”; na Horta “*sobrevieram como facilitadores o debate interno e o trabalho em equipa, tendo-se aproveitado os conhecimentos, as experiências, as sugestões e contributos válidos de todos os elementos envolvidos*”; em Lisboa “*criámos, logo em 2011, a equipa InovRH,*

*multidisciplinar dedicada à identificação de boas práticas, à programação de novos projetos e à comunicação corporativa, que nos permite ter uma área dedicada, em permanência, à inovação (...) temos apostado muito na comunicação interna e na criação de espírito de equipa”; em Loures “este fator e esta mais-valia da CAF na sensibilização e no envolvimento das pessoas em relação a questões como a liderança, o planeamento estratégico, a satisfação quer dos colaboradores quer sobretudo do foco na comunidade, entre outras, são questões que se não forem tratadas através de projetos deste tipo não chegam à grande maioria das pessoas”; em Palmela “reforça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, chefe de equipa e do próprio líder em sede de implementação da CAF, sendo que, dentro do possível se continua a tentar manter a aplicação destes critérios e momentos chave, como sejam a elaboração do plano de atividades, a fixação de objetivos, onde se pratica a arquitetura de trabalho antes enunciada - contando com reuniões, trabalho de equipa, realização de levantamentos”; no Porto “reforça-se o interesse e o envolvimento dos colaboradores, chefes de equipa e do próprio líder em sede de implementação da CAF, sendo que se revelou imprescindível, após a definição e constituição das equipas, a formação vária sobre a temática da qualidade, a periodicidade das reuniões de trabalho e respetivo feedback, bem como as ferramentas facilitadoras da comunicação”; e em Porto Moniz avança com a implementação da CAF contando com “todos os colaboradores da autarquia”.*

Deste elemento, é contundente esclarecer que 58,3% dos municípios integraram a CAF *per si* e internamente, ou seja, sem qualquer apoio externo (Águeda, Alcochete, Cantanhede, Espinho, Lisboa, Loures e Porto), sendo que o Município de Palmela, aquando da apresentação de candidatura e subsequente distinção de “*Effective CAF User*”, representando apenas 8,3% dos municípios, contou com o apoio da DGAEP, e os restantes 33,3% beneficiaram do apoio de uma consultora externa (Arruda dos Vinhos, Barreiro, Horta e Porto Moniz).

Igualmente importante veio a revelar-se o ímpeto ao nível de implementação (a destacar a chefia intermédia, o presidente da Câmara Municipal e/ou o órgão executivo), considerado em 100,0% nos municípios do universo. Desde logo, ao nível da chefia intermédia com 58,3% (sete municípios), destacando-se, designadamente, as observações colhidas junto dos seguintes municípios: do Barreiro, em que “*a implementação do modelo CAF perpassou pelo ímpeto das chefias intermédias e líderes posteriores apoiadas pelo executivo municipal, e posteriormente dinamizada junto dos trabalhadores envolvidos*”; de Cantanhede, pois “*uma vez esclarecido o modelo CAF e os seus contornos, a decisão de avançar com o projeto foi legitimada pelo Presidente de Câmara Municipal de então, contando com o seu envolvimento e acompanhamento*”; de Espinho, no qual a implementação da CAF assentou na “*criação de uma nova unidade orgânica que abraçou o projeto com ímpeto, a validação pelo Vereador então responsável e demais executivo*”; de Lisboa, em que a chefia intermédia, depois de colhidos elementos essenciais junto das diversas partes envolvidas, gizou o modelo que “*tem sido comunicado às diversas partes interessadas, nomeadamente aos eleitos e dirigentes*”; de

Loures, emergindo o ímpeto das chefias intermédias, sendo que o capítulo dos resultados do modelo “*está relacionado com os estilos de liderança dos diferentes responsáveis adotam*”; de Palmela em que “*a proposta de implementação da CAF, uma vez formulada, foi validada pelo respetivo superior hierárquico, mormente o Vereador responsável pela área*”; e do Porto, no qual “*após a decisão de implementação do modelo, tomada pela gestão de topo, a dinamização de reuniões de trabalho, respetivos instrumentos e documentos elaborados pelas equipas das constituídas nas várias unidades orgânicas, o respetivo chefe de equipa transmitia superior e inferiormente o trabalho desenvolvido, sentindo-se a interação entre os pares/colaboradores envolvidos*”. Por sua vez, o ímpeto da liderança/gestão de topo ou Presidente da Câmara Municipal, representando 33,3% dos municípios, exige recuperar a afirmação dos municípios de Águeda em que “*a implementação do modelo CAF perpassou pelo ímpeto do Presidente de Câmara Municipal de então, o Senhor Dr. Gil Nadais Resende da Fonseca, contando com o apoio do respetivo elenco executivo*”; de Alcochete, o qual “*recaía num vereador largamente motivado para esta matéria*”; de Arruda dos Vinhos que assentou no “*gestor de topo*”; e de Porto Moniz, segundo a qual “*foi a liderança - Presidente - da altura que trouxe a um sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001, e por consequência também se implementou a CAF para o município pelo que estava completamente empenhada em implementar*”. Residualmente, consubstanciado no órgão executivo, com 8,3%, relembra-se o sucedido no Município da Horta, em que “*a implementação do modelo CAF perpassou pela decisão do executivo municipal, em sintonia com as diretrizes do Governo Regional dos Açores e os seus contornos*”.

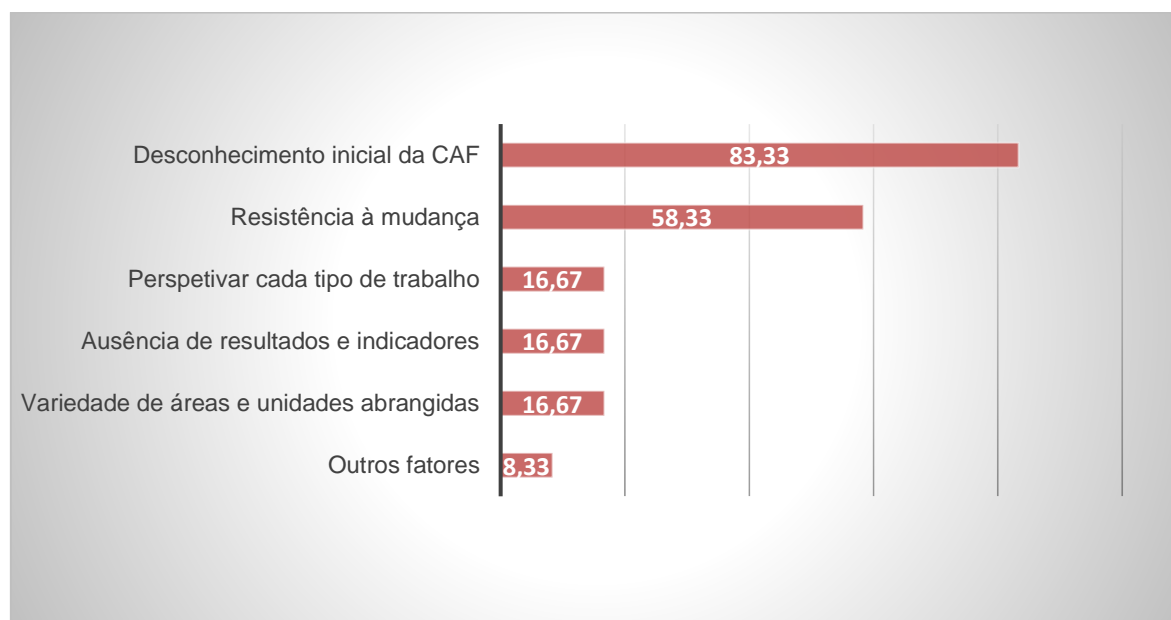
De seguida, sobrevem o ambiente propício para tal implementação com 33,3% dos municípios, donde 25,0% (três municípios) apontam para o contexto inerente aos prémios de qualidade e sua atribuição, participação em eventos de renome, a par do reconhecimento interno e externo alcançados, especialmente patente nos excertos das entrevistas realizadas aos interlocutores municipais do Barreiro “*onde após o despertar inicial para a CAF tudo começa a fazer sentido, sendo reconhecido todo o trabalho desenvolvido ao longo do tempo, redundando pelo reconhecimento externo propiciado pelos prémios alcançados*”, de Lisboa cuja Direção Municipal de Recursos Humanos esteve presente “*na “8th European Quality Conference”, em outubro de 2015, no Luxemburgo, e na “7th European CAF Users’ Event”, em novembro de 2016, na Bratislava*”, e do Porto no que toca ao reconhecimento externo “*proveniente de distintos prémios de qualidade arrecadados pelo município, em sede de implementação do modelo, de resultados alcançados, de ações de melhoria concretizadas e, no fundo, de boas práticas*”. Por seu turno, o Município de Espinho, perfazendo 8,3%, dentro do valor inicial, realça o contexto propiciado pelo “*movimento operado em sede de transferência de competências para as autarquias locais, a criação de uma nova unidade orgânica que abraçou o projeto com ímpeto*”.

Finalmente, é de destacar que o modelo CAF assumiu especial relevo enquanto ferramenta de qualidade num conjunto de municípios, designadamente 25,0%, porquanto a sua implementação foi plenamente efetuada e acolhida, ao ponto de ter sido possível gizar um modelo CAF próprio e comum à organização. Tal resultado encontra respaldo no modelo gizado pelo Município de

Cantanhede enquanto “*modelo CAF, aproveitando as suas sílabas: C de Conhecer, A de Aprender e F de Fortalecer, porquanto a nossa perspetiva da CAF perpassava por conhecer a organização, aprender com ela e fortalece-la, numa perspetiva de melhoria contínua*”, assim como no “*modelo de gestão para toda a CML, que intitulámos de Modelo Comum de Gestão, que contempla as responsabilidades comuns de gestão e liderança de todos os dirigentes*” criado pelo Município de Lisboa. Numa outra perspetiva, o Município de Loures, ainda ligado ao modelo CAF, encontra-se inserido no “*projeto CESOP vai potenciar e ser uma mais-valia a este nível porque consegue ligar as perceções da comunidade com aquilo que a nossa resposta é capaz de melhorar*”.

Neste item, cumpre referir que o Município de Palmela, na sequência de ter apresentado uma candidatura “Intervir para Qualificar” à 9.ª edição do prémio da Qualidade da Associação Municípios Região de Setúbal, onde obteve o 2.º lugar, foi posteriormente reconhecido com “a distinção de “*Effective CAF User*” atribuída pela DGAEP”.

Por um lado, e na sequência da necessidade de análise suplementar avançada no ponto 3.2 relativamente à implementação da CAF, são ainda consideradas duas categorias, a saber: uma referente às dificuldades e outra referente aos facilitadores da implementação. No que tange às dificuldades encontradas aquando da implementação do modelo CAF, sobressaem as indicadas na Figura 8.



**Figura 8** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 2 – Dificuldades na Implementação do Modelo CAF.

Fonte: Elaboração própria

A Figura 8 descreve que as dificuldades sentidas ao nível de implementação do modelo residem, desde logo, e de modo maioritário, com uma representatividade de 83,3% (10 municípios), ao nível do desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade, em sintonia com as informações auscultadas junto de vários municípios, nomeadamente Águeda que enuncia que *“enquanto obstáculos ou dificuldades respeitantes aos nove critérios do modelo, sobrevieram, designadamente: o desconhecimento inicial do modelo CAF e temática da qualidade; a dificuldade em perspetivar o trabalho individual, o trabalho da equipa e ou da unidade orgânica de cada um e das demais, a par do trabalho em geral da organização, de forma mais analítica e crítica; e a resistência à mudança”*, Barreiro refere que *“no que toca aos obstáculos ou dificuldades, e de modo geral, são de relembrar o desconhecimento inicial sobre a temática da CAF, a concretização da decisão de avançar com os projetos após a respetiva formulação, o olhar de fora para dentro da respetiva organização”*, ou Espinho que recorda *“o desconhecimento inicial sobre a temática da CAF”*, ou ainda Palmela que faz referência que *“alguns colaboradores não sabiam muito bem do que se estava a falar, sobrevivendo algumas dificuldades”*, entre outros.

De seguida, e com a devida relevância para 58,3% (sete municípios), emerge a resistência à mudança, conforme se vislumbra no município de Cantanhede em que *“é possível determinar alguns obstáculos em sede de implementação da CAF, desde logo, a resistência à mudança, em termos individuais”*, no município de Lisboa em que o critério Processos foi *“foi talvez a dimensão que maior estranheza causou”*, no município de Loures em que *“As pessoas têm uma relutância muito grande em colocar em questão aquilo que é a sua forma de trabalhar, pois a ideia que subjaz é “nós fizemos sempre isto assim””*, ou ainda no município de Porto Moniz em que foi necessário atualizar os processos *“com as resistências que foram surgindo por parte de alguns colaboradores”*, a par de outras autarquias.

Perfazendo um valor de 16,7%, destaca-se a dificuldade ao nível de perspetivar o trabalho individual, de equipa, de cada unidade e, em geral, da organização, como enuncia Águeda em referência anteriormente transcrita, e Loures quando foca que *“a abordagem de processos é direcionada para uma matriz transversal, (...), mas aí as pessoas são muito relutantes”*.

Igual densidade, situada em 16,7% dos municípios, assumem as dificuldades quer ao nível da ausência de resultados e indicadores anteriores – sendo disso exemplo o Município de Cantanhede ao indicar este item como *“tratando-se de um processo novo e revelando-se também uma dificuldade”* e o Município de Palmela porquanto um dos objetivos para a implementação da CAF perpassava efetivamente por *“conceber indicadores de desempenho, aptos para facultar termos de comparação com outras entidades”* – quer da variedade de áreas e unidades orgânicas abrangidas, conforme referem os municípios de Cantanhede (*“existia a variedade de áreas e tarefas no que respeita quer aos grupos de diagnóstico quer à equipa de coordenação, a par das tarefas normais”*) e do Porto (*“a multiplicidade de áreas de trabalho distintas, de equipas, chefes de equipas e colaboradores funciona, por um lado, como uma dificuldade porquanto suscita uma variedade de fórmulas e opiniões”*, não obstante *“por outro*



*lado consubstancia uma fonte de motivação, envolvimento e riqueza ao nível da matéria de trabalho”).*

De modo residual e pontualmente em cada município, representando cada item 8,3%, concorrem outros fatores em matéria de dificuldades, a saber: *“reestruturação dos serviços municipais, incluindo mudanças de liderança e de organização de serviços bem como importando alterações profundas em sede de processos, estratégias e planeamento”,* assim como *“a concretização da decisão de avançar com os projetos após a respetiva formulação, o olhar de fora para dentro da respetiva organização”* (Município do Barreiro); dimensão da autarquia (*“as dificuldades de implementação prenderam-se com a dimensão da autarquia”,* Município do Porto); dificuldades inerentes ao exercício do cargo e à validação do órgão colegial (*“Relativamente às dificuldades, prendiam-se com as inerentes ao exercício do cargo, sendo que em termos de exercício de avaliação não foi difícil e as de liderança propriamente ditas conexionam-se com matérias que ultrapassam a própria pessoa, pois um vereador integra uma equipa e um órgão colegial, designadamente a câmara municipal”,* Município de Alcochete); identidade dos respondentes ao nível dos questionários efetuados em diferentes momentos (*“questionários de satisfação aos colaboradores bem como aos consumidores, sendo que neste último aspeto, foi possível verificar que, ao fim de dois meses, os interlocutores respondentes repetiam-se, consubstanciando uma dificuldade”,* Município de Arruda dos Vinhos); compatibilização do trabalho normal com a CAF (*“existia a variedade de áreas e tarefas no que respeita quer aos grupos de diagnóstico quer à equipa de coordenação, a par das tarefas normais, pois a câmara municipal tem que funcionar além do projeto e é necessário assegurar a respetiva compatibilização, assim como a imprescindível disponibilidade, especialmente em termos de horários e de trabalho”,* Município de Cantanhede); inexistência de canais abertos de comunicação e ausência de uma verdadeira política de recursos humanos (*“denotando-se alguns obstáculos ou dificuldades, especialmente em sede de inexistência de canais internos de comunicação bem como de uma verdadeira política de recursos humanos”,* Município da Horta).

Por outro lado, e no que concerne aos facilitadores encontrados aquando da implementação do modelo CAF, evidenciam-se os constantes na Figura 9.



**Figura 9** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 2 – Facilitadores na Implementação do modelo CAF.

Fonte: Elaboração própria

Quando se analisaram os aspetos facilitadores ao nível da implementação do modelo, conforme representado na Figura 9, verifica-se que 58,3% (sete municípios) refere a motivação e envolvimento de todos, nomeadamente colaboradores, chefias e executivo, como sejam Águeda pois “*enquanto facilitadores, é de realçar (...) a par do envolvimento e disponibilidade de todos os colaboradores, responsáveis e chefes envolvidos*”, no Barreiro “*sendo de realçar a motivação dos colaboradores envolvidos, onde após o despertar inicial para a CAF tudo começa a fazer sentido*”, em Cantanhede “*realça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, grupos de diagnóstico, equipa de coordenação e do próprio líder em sede de implementação da CAF, procurando dar continuidade, de algum modo, à aplicação destes critérios, abrangendo a realização de reuniões, trabalho de equipa, realização de levantamentos, entre outros*”, em Espinho a “*contínua motivação junto dos trabalhadores para a temática da CAF*”, em Lisboa que refere “*o modelo de gestão das pessoas que hoje temos foi desenvolvido com o conhecimento e com a vontade das nossas pessoas, trabalhadores incluindo dirigentes*”, em Palmela “*reforça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, chefe de equipa e do próprio líder em sede de implementação da CAF*”, e ainda Porto que enuncia que “*a multiplicidade de áreas de trabalho distintas, de equipas, chefes de equipas e colaboradores (...) consubstancia uma fonte de motivação, envolvimento e riqueza ao nível da matéria de trabalho, reforçando-se a importância do acolhimento da gestão de topo e o envolvimento das pessoas*”.

Um outro facilitador assoma-se, representando 33,3%, a saber: o ímpeto da liderança. Este fator encontra-se plasmado nas afirmações veiculadas pelos municípios de Águeda, Alcochete, Arruda dos Vinhos e Porto Moniz, já enunciadas a propósito do modo de implementação da CAF. Igualmente com uma representatividade de 33,3% (quatro municípios), elenca-se o reconhecimento pelos prémios obtidos bem como a participação em eventos de renome, a par do reconhecimento interno e externo alcançados, já corroborado anteriormente, em particular, pelas entrevistas realizadas junto dos municípios do Barreiro *“sendo reconhecido todo o trabalho desenvolvido ao longo do tempo, redundando pelo reconhecimento externo propiciado pelos prémios alcançados”*, de Lisboa cuja Direção Municipal de Recursos Humanos esteve presente *“na “8th European Quality Conference”, em outubro de 2015, no Luxemburgo, e na “7th European CAF Users’ Event”, em novembro de 2016, na Bratislava”*, em Palmela destaca-se a *“candidatura “Intervir para Qualificar”, à 9.ª edição do prémio da Qualidade da Associação Municípios Região de Setúbal, que veio a alcançar o 2.º lugar e, depois a distinção de “Effective CAF User” atribuída pela DGAEP”* e do Porto no que toca ao reconhecimento externo *“proveniente de distintos prémios de qualidade arrecadados pelo município, em sede de implementação do modelo, de resultados alcançados, de ações de melhoria concretizadas e, no fundo, de boas práticas”*.

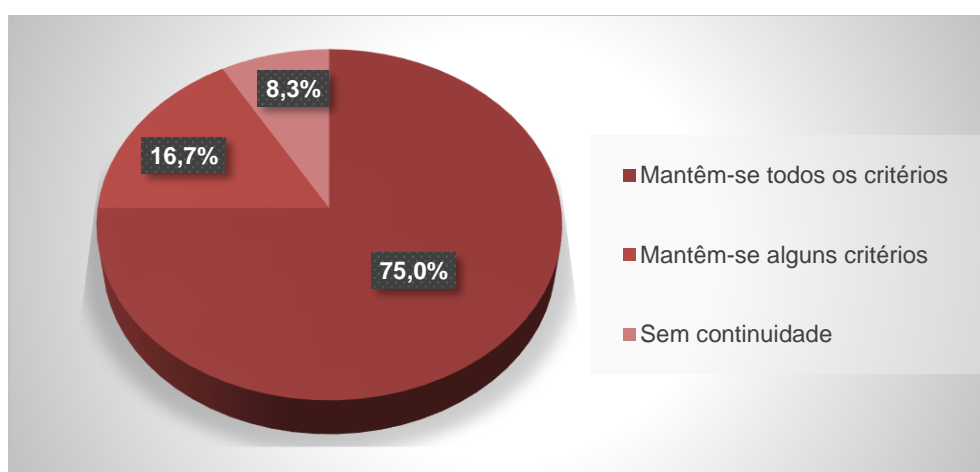
Assumindo um valor de 25,0%, em três municípios, emergem, por um lado o ímpeto da chefia intermédia e, por outro lado, o apoio de uma consultora externa. Relativamente ao ímpeto da chefia intermédia, alcança-se nos municípios de Cantanhede com uma atuação determinante do dirigente intermédio dado que *“uma vez esclarecido o modelo CAF e os seus contornos, a decisão de avançar com o projeto foi legitimada pelo Presidente de Câmara Municipal de então, contando com o seu envolvimento e acompanhamento”*, de Espinho onde *“a criação de uma nova unidade orgânica que abraçou o projeto com ímpeto”* e de Palmela, no qual a decisão de apresentar a candidatura *“Intervir para Qualificar” “foi tomada pela líder do processo em articulação com a equipa da Qualidade da autarquia”*. No que toca à prestação de apoio por parte de uma consultora externa, relembram-se as asserções dos municípios de Arruda dos Vinhos onde num *“contexto de ação/formação a empresa PWC esteve a trabalhar com o município”*, do Barreiro no se realizaram *“múltiplas reuniões de trabalho, incluindo intermédias, sob orientação e acompanhamento do consultor propiciado pela AMRS”*, e ainda de Porto Moniz, pois contou com o apoio de *“empresa de consultadoria na área”*, sendo que *“muito know how facilitou o trabalho”*.

O debate interno e o trabalho em equipa, perfazendo 16,7% dos municípios, enquanto facilitador denota-se junto dos municípios do Barreiro e onde *“sobrevieram como facilitadores o debate interno e o trabalho em equipa”* e da Horta, aqui inclusive *“sobressaindo o trabalho de equipa e a vontade de continuar o processo após a autoavaliação da organização”*.

Nesta sequência, é de referir que concorreram igualmente neste item, com 8,3% dos municípios, os facilitadores que a seguir se indicam: o conhecimento necessário (*“partindo das experiências*

de implementação do modelo CAF em apenas algumas unidades orgânicas e em alguns projetos”, Município de Alcochete); a dimensão da organização (“enquanto facilitadores são de considerar o facto de o município de Arruda dos Vinhos ser uma organização pequena”, Município de Arruda dos Vinhos); a realização de inquéritos de satisfação (liderança, condições de trabalho) no Município de Palmela (*“como facilitador a motivação e a envolvência dos colaboradores, a par da realização de inquéritos de satisfação em sede de liderança e condições de trabalho”*); a sensibilização das pessoas para a temática, a reflexão entre colaboradores e dirigentes, e ainda o planeamento com enfoque na comunidade (“sensibilizar as pessoas tal como a CAF o pode fazer”, “uma reflexão ao nível dos responsáveis de cada área, a qual julgamos ser positiva não só porque a CAF faculta uma série de exemplos que situam bem o que a liderança deve assumir do ponto de vista de cada uma das unidades mas também porque os próprios colaboradores questionam”, “planeamento com enfoque na comunidade e suas questões, com uma tradução prática muito importante e positiva”, Município de Loures).

Por fim, a Figura 10 apresenta o atual estado de implementação dos nove Critérios do modelo CAF em cada um dos municípios ou respectivas unidades orgânicas em análise.



**Figura 10** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 2 – Estado Atual de Implementação dos Nove Critérios do Modelo CAF.

Fonte: Elaboração própria

Desta análise é possível aferir que em 75,0% dos casos (nove municípios) todos os critérios do modelo em referência se mantêm efetivos na prática diária da atividade municipal, em sintonia com as afirmações avançadas pelos interlocutores municipais da maioria dos municípios, como sucede com Águeda *“relativamente ao estado atual de implementação, importa referir que, relativamente aos nove critérios do modelo CAF, seus valores e parâmetros, estão devidamente incorporados e mantêm-se na prática diária”*; Barreiro, em que *“relativamente aos nove critérios do modelo CAF, os valores e os parâmetros essenciais estão incorporados na prática diária,*

*numa lógica de melhoria contínua, o grande alicerce do modelo”; Espinho que considera “relativamente aos nove critérios do modelo CAF, os valores e os parâmetros essenciais estão incorporados e mantêm-se na prática diária, numa lógica de melhoria contínua”; Lisboa que assevera que “desenvolvemos, ao longo dos últimos cinco anos, um conjunto de projetos alinhados com os critérios do modelo CAF que dão corpo a um modelo de gestão das pessoas centrado em oito dimensões complementares: Estratégia, Liderança, Comunicação, Desenvolvimento, Valorização, Envolvimento, Responsabilidade e Ambiente”; em Loures, particularmente na unidade orgânica de Recursos Humanos, considerando que “o saldo não é francamente positivo no sentido em que houve unidades orgânicas que deixaram cair a CAF depois da primeira abordagem, sendo que outras continuaram”; Palmela, em que afirma, critério a critério, tal como em relação ao Critérios dos Resultados de Desempenho Chave, que “atualmente se mantém este critério e esta preocupação de avaliação e medição em alguns momentos, com uma forma mais adaptada à situação atual”; e no Porto, não obstante um ou outro critério redundar para outra forma, por exemplo, o Critério Liderança “encontra-se atualmente implementado, agora numa lógica de referenciais normativos e de BSC”, mantêm-se integrados nas práticas diárias. Aliás, é de referir neste contexto que ainda se encontram implementados todos os critérios da CAF em dois municípios onde a CAF não teve continuidade, como aconteceu no Município de Cantanhede referindo em cada um dos nove critérios a respetiva vigência, à semelhança da afirmação em sede do Critério dos Resultados de Desempenho Chave que “atualmente se mantém incorporado, de algum modo, este critério e esta preocupação de avaliação e medição em alguns momentos”; e no Município da Horta, o qual avançou posteriormente com a adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade, não obstante procurar “dar continuidade, de algum modo, à aplicação destes critérios”.*

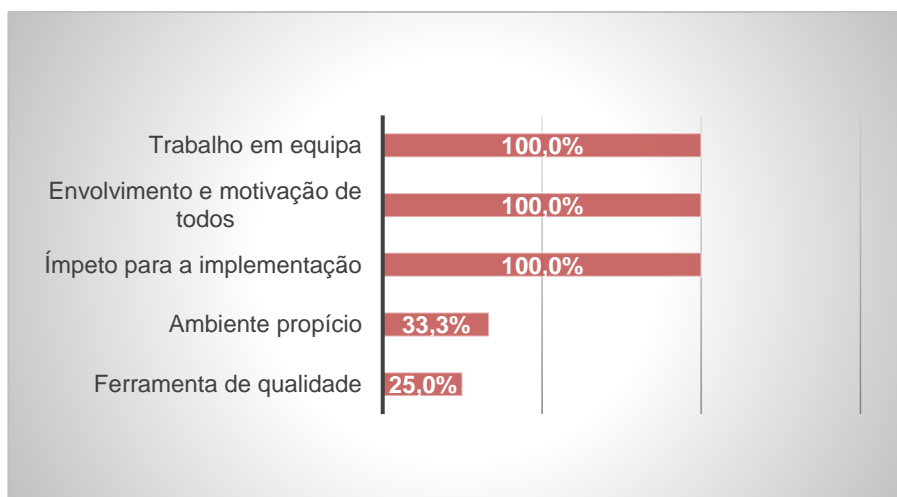
Em 16,7% dos casos (dois municípios), alguns critérios do modelo em referência mantêm-se efetivos na prática diária da atividade municipal, embora a CAF não tenha tido continuidade ou não tenha sido inteiramente implementada, conforme se denota no Município de Alcochete “sendo que atualmente não existe qualquer implementação porquanto os exemplos em referência consubstanciaram exercícios localizados no tempo e sem continuidade ao nível da CAF” e no Município de Arruda dos Vinhos onde “tal modelo não foi implementado na sua plenitude” embora os critérios relativos às pessoas e aos Resultados orientados para os cidadãos/clientes se mantenham em vigor através do “Balcão Único”; sendo que no Município de Porto Moniz, perfazendo apenas 8,3% dos casos, a implementação só teve lugar entre 2003 e 2009, momento em que “ocorreu uma mudança de liderança” e houve desinteresse na manutenção da CAF.

Acerca do atual estado de implementação do modelo CAF, é de salientar a existência de indicadores, que veiculam, não só a importância da CAF, como a premência de dar mais um passo no iter da qualidade dos serviços públicos municipais, conforme atestam as asserções que se enunciam, especialmente: vivem-se “tempos de mudança no contexto autárquico, apontando para a necessidade de atualização dos respetivos contornos à luz de uma viragem

*numa lógica de melhoria contínua”, sendo que “numa perspetiva de viragem e ir mais além na temática da qualidade total dos serviços municipais, cogitando-se inclusive a possibilidade de avançar para o processo de certificação da cidade de Águeda à luz da norma ISO 37120 - Desenvolvimento sustentável das comunidades: indicadores de serviços e qualidade de vida da cidade” (Município de Águeda); “tendo o modelo CAF propiciado, além de uma autoavaliação da organização face ao ponto em que se encontrava e aos critérios do modelo, a possibilidade de definir o iter a seguir em termos organizacionais” (Município da Horta); “se tivermos, a nível interno, um projeto como a CAF que faz essa avaliação do desempenho e se em função deste horizonte, que é dos ODS 2030, formos capazes de delinear oportunidades de melhoria e objetivos de melhoria, torna-se um ganho conjunto” (Município de Loures); “a implementação do modelo CAF foi muito positiva para a autarquia, traduzindo-se numa autêntica mais-valia, tendo proporcionado, mais tarde, o avanço para uma certificação transversal dos serviços municipais” (Município do Porto).*

#### 4.1.3 Integração dos Oito Princípios de Excelência

No que concerne ao nível de integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas objeto da presente investigação, e reiterando-se a impossibilidade veiculada pelos entrevistados de efetuar a caracterização individual de cada um deles, embora existam notas particulares patentes em alguns dos municípios incidindo em cada um dos oito princípios, verifica-se que, em termos gerais e transversais tal integração ocorreu com base nos pontos patentes na Figura 11.



**Figura 11** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 3 – Elementos Transversais à Integração dos Princípios de Excelência

Fonte: Elaboração própria

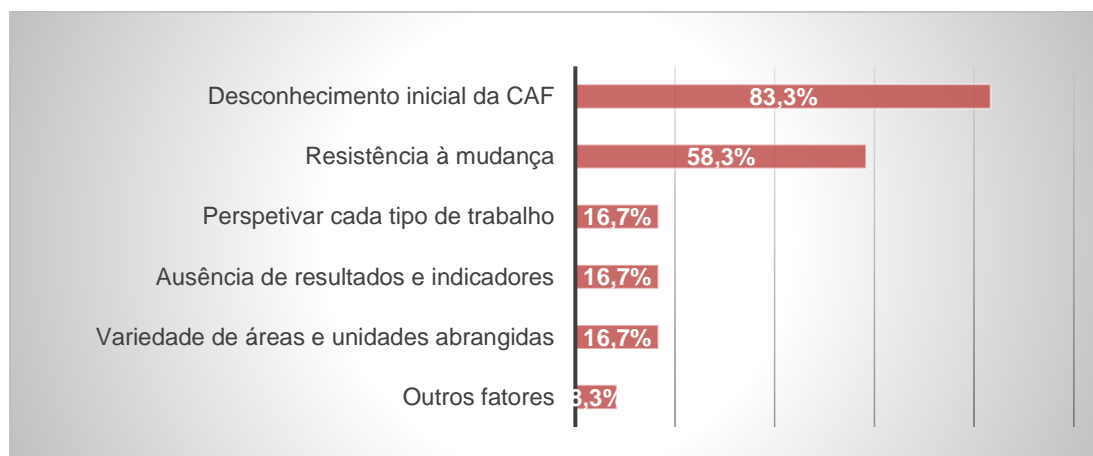
Efetivamente, conforme é perceptível na Figura 11, nos elementos transversais à integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF destaca-se o desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento dos colaboradores, perfazendo o valor de 100,0%, sob a égide da afirmação convergente nos 12 municípios em análise “os *Princípios de Excelência encontram-se subjacentes ao modelo CAF, e, tendo em consideração o contexto de implementação do modelo CAF*” importa lembrar os itens antes referidos a propósito dos elementos enunciados em sede de implementação do modelo CAF (Município de Águeda e Município de Alcochete, assim como os demais). Desses, e recuperando as asserções antes veiculadas, 58,3% dos municípios integraram a CAF *per si* e internamente (Águeda, Alcochete, Cantanhede, Espinho Lisboa, Loures e Porto), sendo que 8,3%, designadamente o Município de Palmela, teve ainda o apoio da DGAEP, e 33,3% beneficiaram do apoio de uma consultora externa (municípios de Arruda dos Vinhos, Barreiro, Horta e Porto Moniz).

Com importância, e na esteira do enquadramento anterior, veio a revelar-se o ímpeto em sede de implementação, igualmente com 100,0% dos municípios, quer da chefia intermédia com 58,3% (municípios de Barreiro, Cantanhede, Espinho, Lisboa, Loures, Palmela e Porto) quer da liderança/gestão de topo ou Presidente da Câmara Municipal com 33,3% (municípios de Águeda, Alcochete, Arruda dos Vinhos e Porto Moniz), bem como do órgão executivo com 8,3% (Município da Horta).

O ambiente propício para a integração dos oito Princípios de Excelência, assumindo 33,3% dos casos, repete-se nos municípios previamente indicados aquando da questão 2, nos quais 25,0% reiteram o contexto inerente aos prémios de qualidade e sua atribuição, participação em eventos de renome, a par do reconhecimento interno e externo alcançados (municípios do Barreiro, Lisboa e Porto) e 8,3% o contexto relativo à transferência de competências para as Autarquias Locais (Município de Espinho).

Finalmente, o modelo CAF também aqui avocou relevo enquanto ferramenta de qualidade nos municípios de Cantanhede, Lisboa e Loures, consubstanciando 25,0%, porquanto implementação da CAF foi concretizada em plenitude, permitindo a criação de um modelo CAF particular a cada uma das respetivas organizações.

No que concerne às dificuldades encontradas em sede do nível de integração dos oito princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, em sintonia com a transversalidade propalada pelos interlocutores municipais no que respeita aos nove critérios do modelo e ao conjunto destes implícitos princípios, salienta-se que estas estão representadas na Figura 12, sendo de lançar mão das asserções antes proferidas relativamente às respostas apresentadas na questão 2 no item das dificuldades.



**Figura 12** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 3 – Dificuldades na Integração dos Princípios de Excelência.

Fonte: Elaboração própria

Assim, a Figura 12 mostra que as principais dificuldades sentidas na implementação da CAF foram, nomeadamente: 83,3% dos municípios indica o nível do desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade (além dos municípios de Águeda, Barreiro, Espinho e Palmela, também o Município de Arruda dos Vinhos quando considera que se revelou “*uma integração incipiente, ou seja, numa lógica de formação/ação*” e o município de Cantanhede em que um “*primeiro momento, passou por desmistificar a CAF, a Common Assessment Framework, a Estrutura Comum de Avaliação, pois, à primeira vista, não era fácil*”).

Depois, com 58,3%, emana a resistência à mudança nos municípios de Cantanhede, Lisboa, Loures e Porto Moniz, já referida, bem como no Município da Horta quando refere que “*como principais problemas da organização*” ressaltam “*nomeadamente: (...) a inexistência de uma política de recursos humanos, a falta de motivação pessoal associada a más condições físicas de trabalho*” pese embora posteriormente se tenha alcançado o “*envolvimento e motivação dos colaboradores*”, e no Município de Palmela em que ficaram para trás “*as dificuldades inerentes à resistência à mudança*” sobretudo “*aquando da conquista do 2.º prémio de qualidade com a candidatura “Intervir para Qualificar”, todos os colaboradores e chefias ficaram felizes, porquanto o respetivo trabalho havia sido reconhecido*”.

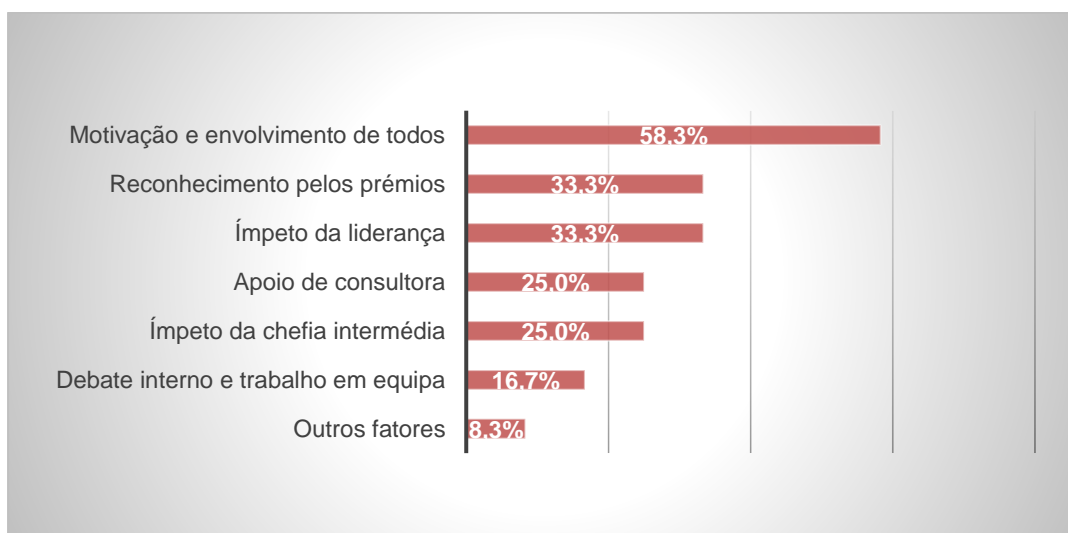
Outras dificuldades, em consonância com as indicadas no item da implementação da CAF, são apontadas, cada uma perfilando 16,7% das situações, em particular ao nível de perspetivar o trabalho individual, de equipa, de cada unidade e, em geral, da organização (municípios de Águeda – “*a dificuldade em perspetivar o trabalho individual, o trabalho da equipa e ou da unidade orgânica de cada um e das demais, a par do trabalho em geral da organização, de forma mais analítica e crítica*” - e Loures - “*as pessoas ainda continuam a “olhar muito para o seu umbigo”, quando trabalham têm a ideia que trabalham para o município – organização*”), bem como ao nível da ausência de resultados e indicadores anteriores (municípios de Cantanhede –



*“havia a ausência de resultados ou indicadores anteriores, tratando-se de um processo novo e revelando-se também uma dificuldade” - e Palmela – “foi integrado nas práticas do município, sobretudo através da definição de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação”)* e da variedade de áreas e unidades orgânicas abrangidas (municípios de Cantanhede – *“existia a variedade de áreas e tarefas no que respeita quer aos grupos de diagnóstico quer à equipa de coordenação, a par das tarefas normais”* - e Porto – *“a multiplicidade de áreas de trabalho distintas, de equipas, chefes de equipas e colaboradores funciona, por um lado, como uma dificuldade porquanto suscita uma variedade de fórmulas e opiniões”*).

Pontualmente em cada município, patenteando cada item 8,3%, rivalizam outros fatores em matéria de dificuldades, a par dos indicados quanto às dificuldades de implementação dos nove Critérios da CAF, como sejam: reestruturação de serviços municipais, incluindo mudança de liderança, organização e alterações em sede de processos, estratégias e planeamento, e ainda a concretização da decisão de avançar com os projetos e olhar a organização de fora para dentro (Município do Barreiro); dimensão da autarquia (Município do Porto); dificuldades inerentes ao exercício do cargo, ao exercício de avaliação e à validação do órgão colegial (Município de Alcochete); falta de pessoal e ainda identidade dos respondentes ao nível dos questionários efetuados em diferentes momentos (Município de Arruda dos Vinhos); compatibilização do trabalho normal com a CAF (Município de Cantanhede); inexistência de canais abertos de comunicação e ausência de uma verdadeira política de recursos humanos (Município da Horta).

Por outro lado, teve lugar a análise dos facilitadores inerentes à integração dos oito Princípios de Excelência do modelo CAF, tal como ilustra a Figura 13.

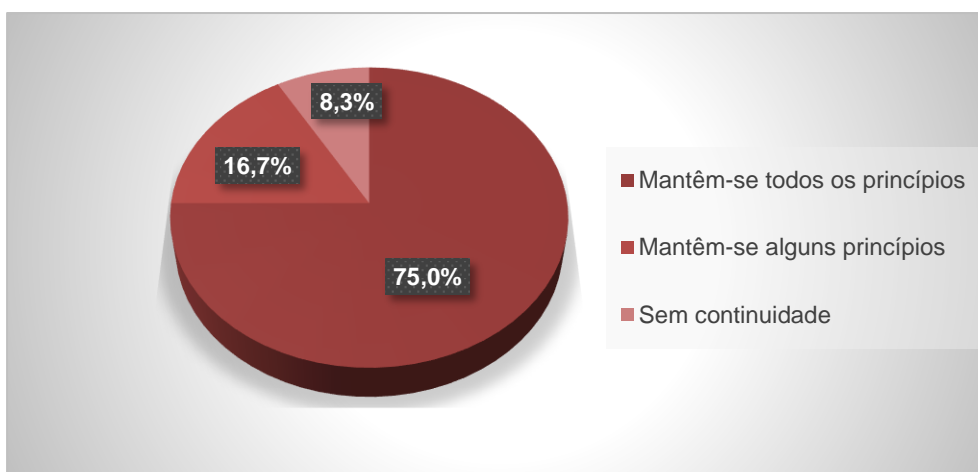


**Figura 13** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 3 – Facilitadores na Integração dos Oito Princípios de Excelência.

Fonte: Elaboração própria

Os facilitadores na integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, em correlação com a enunciação da transversalidade dos mesmos inerentes à CAF, e descritos na Figura 13 são os seguintes: 58,3% dos municípios indicam a motivação e envolvimento de todos, nomeadamente colaboradores, chefias e executivo (municípios de Águeda, Barreiro, Cantanhede, Espinho, Lisboa, Palmela e Porto); 33,3% dos casos referem o ímpeto da liderança (municípios de Águeda, Alcochete, Arruda dos Vinhos e Porto Moniz) e o reconhecimento pelos prémios obtidos assim como a participação em eventos de renome, a par do reconhecimento interno e externo alcançados (municípios do Barreiro, Lisboa, Palmela e Porto); 25,0% dos municípios avançam com o ímpeto da chefia intermédia e o apoio de uma consultora externa (municípios de Cantanhede, Espinho e Palmela no primeiro facilitador indicado, e nos municípios de Arruda dos Vinhos, Barreiro e Porto Moniz no segundo facilitador); e 16,7% dos municípios apontam o debate interno e o trabalho em equipa (municípios do Barreiro e da Horta). Em 8,3% dos casos, confluem, designadamente os seguintes facilitadores: o conhecimento necessário (Município de Alcochete); a dimensão da organização (Município de Arruda dos Vinhos); a realização de inquéritos de satisfação (liderança, condições de trabalho) patente no Município de Palmela; a sensibilização das pessoas para a temática, a reflexão entre colaboradores e dirigentes, a par do planeamento com enfoque na comunidade (Município de Loures).

Por fim, e no que respeita ao atual estado de integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas em análise, redundaram os dados patentes na Figura 14.



**Figura 14** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 3 – Estado Atual de Integração dos Oito Princípios de Excelência.

Fonte: Elaboração própria

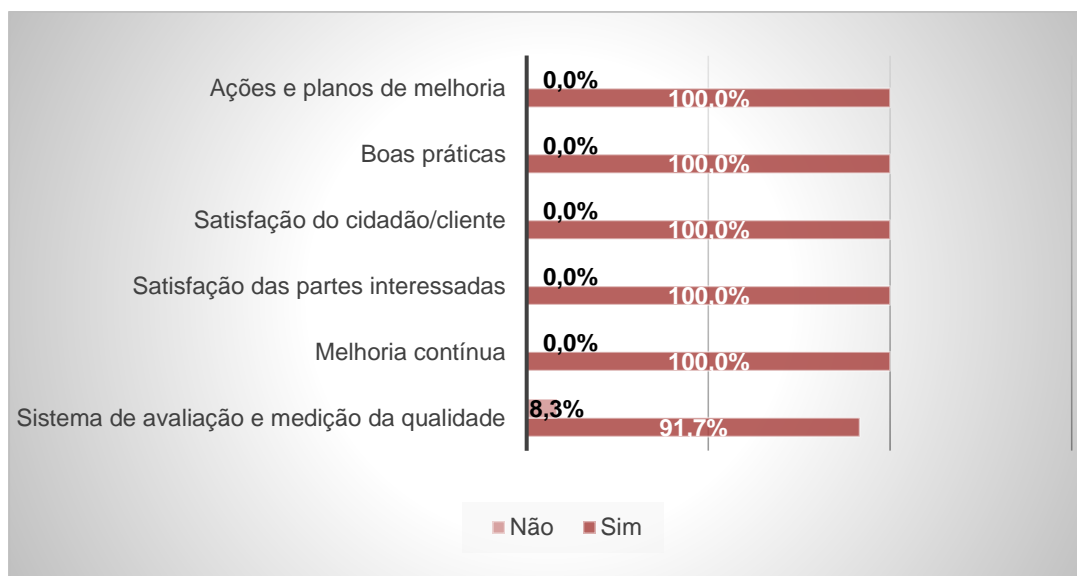
Conforme se observa na Figura 14, é possível afirmar que, em 75,0% dos casos, todos os Princípios de Excelência se mantêm concretizados na prática diária da atividade municipal, em consonância com as informações colhidas junto de nove municípios (Águeda, Barreiro, Espinho, Lisboa, Loures, Palmela e Porto) não obstante a CAF não ter tido continuidade em dois dos municípios tal como antes enunciado (Cantanhede e Horta); nos municípios de Alcochete e de Arruda dos Vinhos, assumindo o valor de 16,7%, alguns Princípios de Excelência do modelo CAF mantêm-se efetivos na prática diária da atividade municipal, inclusive quando a CAF não teve continuidade ou não foi inteiramente implementada; e somente no Município de Porto Moniz, perfazendo 8,3%, a integração só teve lugar no período compreendido entre 2003 e 2009, momento em que teve lugar a mudança de liderança, seguindo-se o desinteresse pela temática.

Com efeito, *“os Princípios de Excelência encontram-se subjacentes ao modelo CAF, e, tendo em consideração o contexto de implementação do modelo CAF no município de Águeda e as perspetivas de evolução e viragem que se avizinham, mantêm-se nas práticas do município, sendo disso prova a obtenção, em 2017, do certificado com 2.º nível de reconhecimento europeu da EFQM – “Recognised for Excellence” – 4 Estrelas”, denotando o exato estado de integração deste imprescindível elemento do modelo CAF. Mais se reitera que “os Princípios de Excelência integram o modelo CAF, encontrando-se diluídos, e, chamando à colação o contexto de implementação do modelo CAF no município do Barreiro, mantêm-se nas práticas do município”, com idêntica formulação junto do Município de Espinho e do Município de Palmela, esclarecendo o Município do Porto que, de modo geral “a respetiva integração dois oito princípios, acompanha a implementação da CAF, lançando mão dos facilitadores enunciados (...) e das dificuldades”.*

Na verdade, verifica-se uma identidade de respostas e respetivas percentagens em matéria de implementação do modelo CAF e acerca do nível de integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes, redundando na confirmação de que o modelo CAF e seus Nove Critérios assentam, efetivamente, nos enunciados Princípios de Excelência.

#### **4.1.4 Resultados Obtidos via CAF**

Dentro do contexto e determinantes antes enunciados, importa referir que, na sequência das respostas facultadas pelos interlocutores municipais à questão 4, onde se procuravam obter os resultados alcançados nos municípios por via da implementação do modelo CAF, foi possível apurar os elementos representados na Figura 15.



**Figura 15 – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 4.**

Fonte: Elaboração própria

Assim, em 100,0% dos municípios ou respetivas unidades orgânicas objeto deste estudo sobrevieram, após a implementação do modelo CAF e por essa mesma via, os seguintes resultados: i) ações e planos de melhoria, destacando-se que no Município do Porto sucedeu *“unidade orgânica a unidade orgânica e de modo transversal em toda a autarquia”* e no Município de Cantanhede *“de 642 ações de melhoria delineadas em 2007, foi possível desenvolver 282 planos de melhoria e implementar 161, redundando numa percentagem de execução de 25%, sendo que tal análise perdura nos dias de hoje, pois após cada ação tem lugar uma reunião de trabalho tendo em vista a respetiva análise e definição dos pontos fortes e fracos”*; ii) boas práticas patentes, por exemplo no Município do Barreiro *“objeto de reconhecimento externo, também, através da obtenção de prémios”* e no Município de Palmela *“objeto de benchmarking interno e reconhecimento quer interno quer externo, tendo por base, especialmente, uma avaliação sistemática junto dos destinatários e dos parceiros bem como as novas metodologias introduzidas em sede de práticas de trabalho”*; iii) satisfação do cidadão/cliente, elencado como o *“principal objetivo”* pelo Município de Porto Moniz e *“numa lógica de melhoria contínua”* segundo o Município de Águeda; iv) satisfação das partes interessadas, *“confirmada através de contato direto e dos respetivos inquéritos de satisfação”* no entendimento do Município do Porto; e v) melhoria contínua, como no Município do Barreiro *“tendo em conta os resultados obtidos, sendo certo que se pretende fazer sempre melhor”* ou no Município de Lisboa, segundo o qual o *“modelo de gestão das pessoas que hoje temos foi desenvolvido com o conhecimento e com a vontade das nossas pessoas, trabalhadores incluindo dirigentes e, para dinamizar uma cultura*

*de melhoria e de inovação a partir de um ambiente que os motive e que lhes dê espaço para experimentar, aprender e aplicar medidas que resultam”.*

Contudo, considerando o sistema de avaliação e medição da qualidade como um resultado passível de obter por via da implementação do modelo *in casu* verifica-se que 91,7% dos municípios o alcançaram, como esclarece o Município do Porto *“com definição de objetivos, indicadores e monitorização”* e somente o Município de Arruda dos Vinhos, representando 8,3%, não conseguiu *“porque o projeto não foi levado até ao fim”*, sendo certo que tal desiderato acontece relativamente a um município onde, na verdade, o modelo CAF não foi inteiramente implementado.

Pela pertinência das prolações recolhidas na temática ora apresentada, cumpre salientar que *“a implementação do modelo CAF no município de Águeda propiciou uma autêntica “fotografia” do município, contando com a autoavaliação operada a toda a organização, múltiplas ações e planos de melhoria para cada um dos nove critérios do modelo, muitas das quais já implementadas, sendo de realçar que ações de melhoria houve que em autoavaliações anteriores consubstanciaram pontos fortes, promovendo a importância deste modelo”*. Por outro lado, o Município de Lisboa formula que *“para ajudar a definir este caminho, utilizámos a CAF como inspiração, desenvolvendo uma visão e um processo de mudança, com uma curva de aprendizagem longa, pois envolve mudanças na cultura organizacional”*, tendo criado um modelo CAF específico para a respetiva organização tendo utilizado *“a CAF em simultâneo como guia para o desenvolvimento do modelo de gestão interna da DMRH e como inspiração para a nossa área de negócio, desenvolvemos, ao longo dos últimos cinco anos, um conjunto de projetos alinhados com os critérios do modelo CAF que dão corpo a um modelo de gestão das pessoas centrado em oito dimensões complementares: Estratégia, Liderança, Comunicação, Desenvolvimento, Valorização, Envolvimento, Responsabilidade e Ambiente”*. Por sua vez, para o Município de Loures *“quando comparada com outros modelos de gestão da qualidade (como a certificação pela Norma ISO 9001, em que está mais restrita aos elementos que integram a equipa de projeto), a CAF ganha, desde logo, pela abrangência do universo de sensibilização, despertando uma grande parte dos colaboradores para esta realidade, conseguindo-se muito mais por esta via do que através de um qualquer outro sistema de qualidade”*.

Na verdade, e tendo por referência os resultados advindos do software NVIVO em sede de implementação da CAF nos municípios portugueses abrangidos, ressaltam os vocábulos que ora se reproduzem na Figura 16.

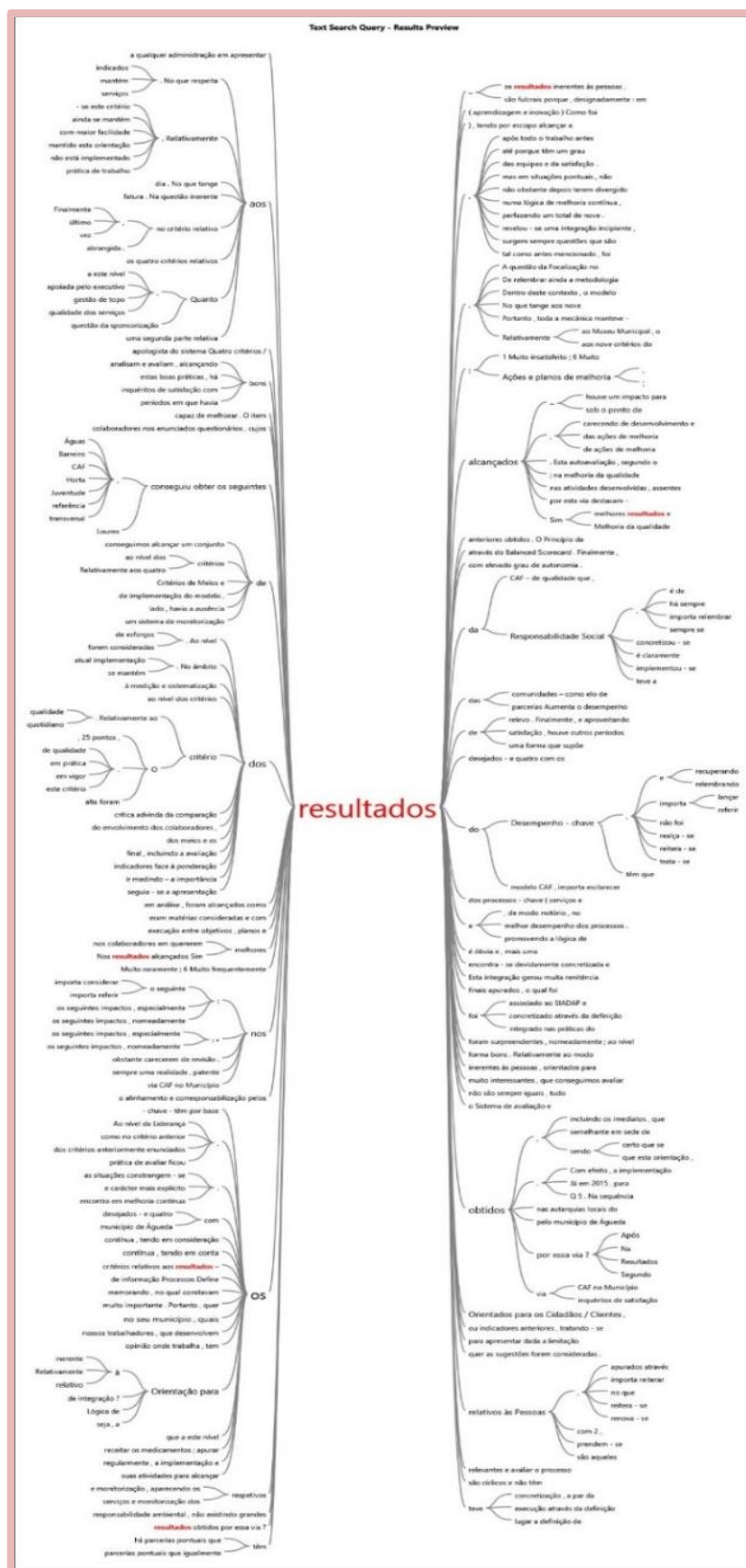


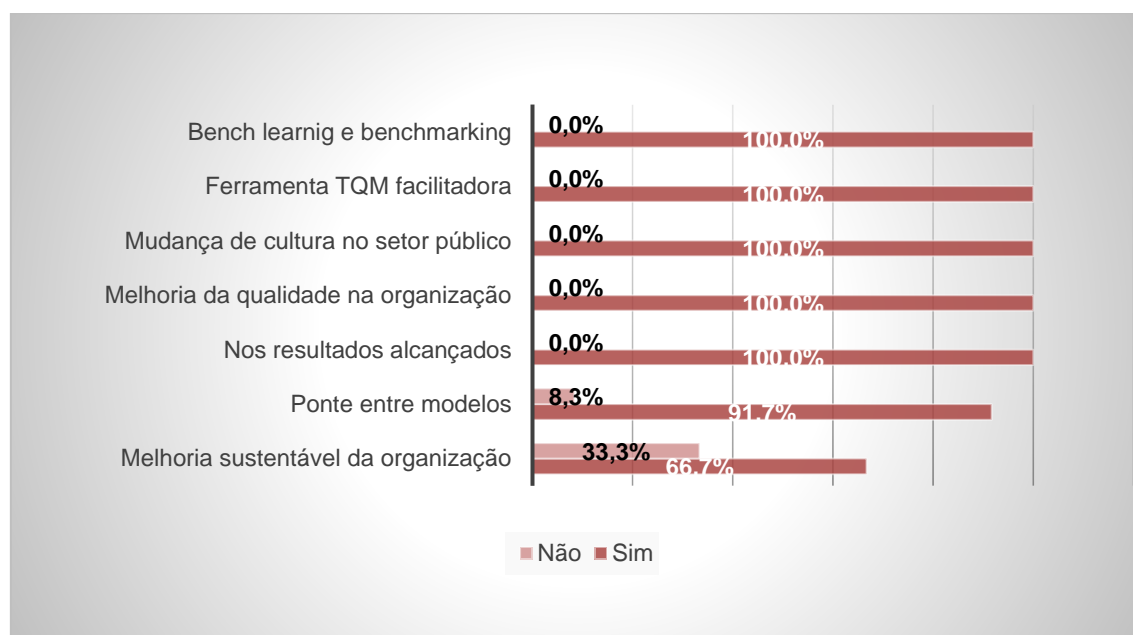
Figura 16 – Vocábulo Inerentes aos Resultados da Implementação da CAF.

Fonte: Software NVIVO.

Assim, ressaltam, não só os resultados elencados na Figura 15, designadamente ações e planos de melhoria, boas práticas, satisfação do cidadão/cliente, satisfação das partes interessadas, melhoria contínua, um sistema de avaliação e medição da qualidade, mas também a importância dos resultados que perpassam os nove Critérios do modelo CAF (critérios de Meios e critérios de Resultados), atinentes à respetiva concretização.

#### 4.1.5 Impactos Alcançados via CAF

No âmbito da presente investigação, e no que toca aos impactos alcançados na sequência e por via da implementação do modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas, as asserções dos interlocutores municipais, no âmbito da questão 5, facultaram os dados apresentados na Figura 17.



**Figura 17 -** Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 5.

Fonte: Elaboração própria

A Figura 17 realça, então, que 100% dos municípios granjearam impactos nos seguintes tópicos: i) nas práticas de *bench learning* e *benchmarking*, indicadas particularmente no Município do Porto “*quer a nível interno quer a nível externo*”; ii) enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade, “*especialmente perante a flexibilidade e gratuidade inerente à CAF, adequada a uma estrutura hierárquica forte como a nossa da administração local*”, conforme veicula o Município de Palmela; iii) na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão

e rumo à excelência, em sintonia com a visão do Município de Palmela onde se sente *“claramente nos projetos realizados, tratando-se até de uma questão muito crítica (...) e a CAF uma boa ferramenta para mostrar e aplicar esta temática”*, sendo que 8,3% dos municípios considera que tal impacto existiu, mas não alcançou devidamente tal nível, especialmente no município de Arruda dos Vinhos onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado; iv) na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional, *“face à dinamização do modelo CAF e à implementação de planos de melhoria”* traduzida pelo Município de Cantanhede, não obstante em dois municípios tal melhoria foi incipiente ou variável, mormente em municípios onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado ou embora implementado não teve continuidade, em particular, e como já referido, no Município de Arruda dos Vinhos foi alcançado o impacto *“ainda que de uma forma um pouco incipiente”* e no Município de Porto Moniz onde o *“desempenho melhorou mais em alguns setores do que outros, conforme o nível de empenho”*, respetivamente; v) e nos resultados alcançados, conforme aponta o Município de Palmela *“sob o ponto de vista de uma maior articulação do trabalho e respetivas atualizações, implementação de metodologias, ferramentas e instrumentos aptos para um melhor desempenho e qualidade dos serviços prestados, incluindo a dinâmica do trabalho em equipa”*.

Por sua vez, o impacto assente no modelo CAF enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade foi alcançado em 91,7% dos municípios, veiculando o Município de Alcochete que *“existiu este impacto, sendo que no museu Municipal foi essa a experiência que se viveu claramente”*, sendo que somente no Município de Palmela, apesar de ter havido efetiva implementação do modelo, este impacto ainda não é tido como realmente alcançado, pois *“deveria ter sido uma ponte entre diferentes modelos de gestão de qualidade, mas faltou a necessária consolidação do modelo CAF e a passagem para certificação via Norma ISO 9001:2015”*.

Com efeito, a melhoria sustentável da organização como um impacto advindo da implementação da CAF teve lugar em 66,7% dos casos (oito municípios), sendo disso exemplo o Município do Porto *“assumindo-se como um compromisso de sustentabilidade em diferentes áreas, abrangendo o ambiente, as ferramentas de trabalho e os recursos humanos”*, ou o Município de Cantanhede *“em resultado do compromisso de sustentabilidade inicialmente assumido e da implementação integral do modelo CAF”* – embora no município de Porto Moniz tenha sido pouco sentido, uma vez que o modelo foi implementado e não teve continuidade.

Contudo, o impacto assente na melhoria sustentável não foi apontado em 33,3% dos municípios, sendo que três representam municípios onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado ou embora implementado não teve continuidade (municípios de Alcochete, Arruda dos Vinhos e Palmela) e o município de Lisboa, um município com efetiva implementação do modelo, seus critérios e princípios subjacentes, considera que, não obstante os restantes impactos obtidos, este ainda não é reputado como efetivamente atingido.



#### 4.1.6 Contributo da CAF para a Melhoria da Qualidade

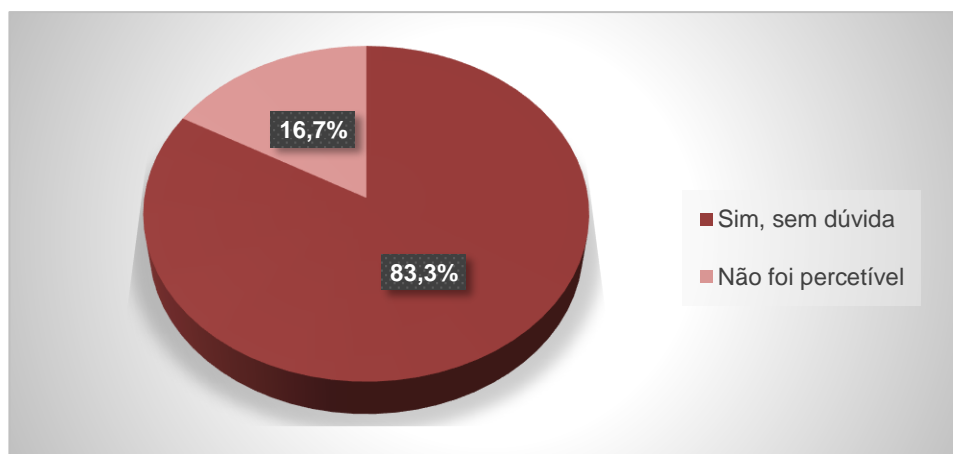
Finalmente, e tendo em consideração as afirmações veiculadas à questão 6, no âmbito da realização das entrevistas *in casu*, importa apresentar os dados inerentes ao contributo da CAF para a melhoria da qualidade global alcançada visíveis na Tabela 5.

**Tabela 5 – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 6.**

<b>Município</b>	<b>A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?</b>
<b>ÁGUEDA</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
<b>ALCOCHETE</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
<b>ARRUDA DOS VINHOS</b>	Não é possível ter essa perceção por se ter tratado de um projeto focado, limitado no tempo e circunscrito à formação/ação que estava na origem.
<b>BARREIRO</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
<b>CANTANHEDE</b>	Sim, sem dúvida. Apesar de não ter tido continuidade, é desejável retomar o modelo CAF.
<b>ESPINHO</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, almejando-se a sua implementação transversal em toda a organização.
<b>HORTA</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, traduzindo-se num processo de mudança (SGQ).
<b>LISBOA</b>	Tal afirmação é muito ambiciosa, antes tal implementação contribui certamente para saber exatamente o que temos que fazer melhor.
<b>LOURES</b>	Sim, sem dúvida, especialmente se atendermos que apenas foi implementada Setorialmente, com foco na unidade orgânica de Recursos Humanos.
<b>PALMELA</b>	Sim, sem dúvida, especialmente na unidade orgânica de Educação e Intervenção Social.
<b>PORTO</b>	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, agora integrados em referenciais normativos nacionais e internacionais bem como na utilização do BSC e da metodologia de Keizen.
<b>PORTO MONIZ</b>	Sim, sem dúvida, embora não tenha sido muito perceptível para alguns colaboradores e algumas organizações que interagem com o município.

Fonte: Elaboração própria.

Nesta sequência, e uma vez transpostos os dados colhidos junto dos 12 interlocutores municipais, é de cogitar que a implementação do modelo CAF contribuiu, em larga medida, para a melhoria da qualidade global dos municípios, de acordo com a Figura 18.



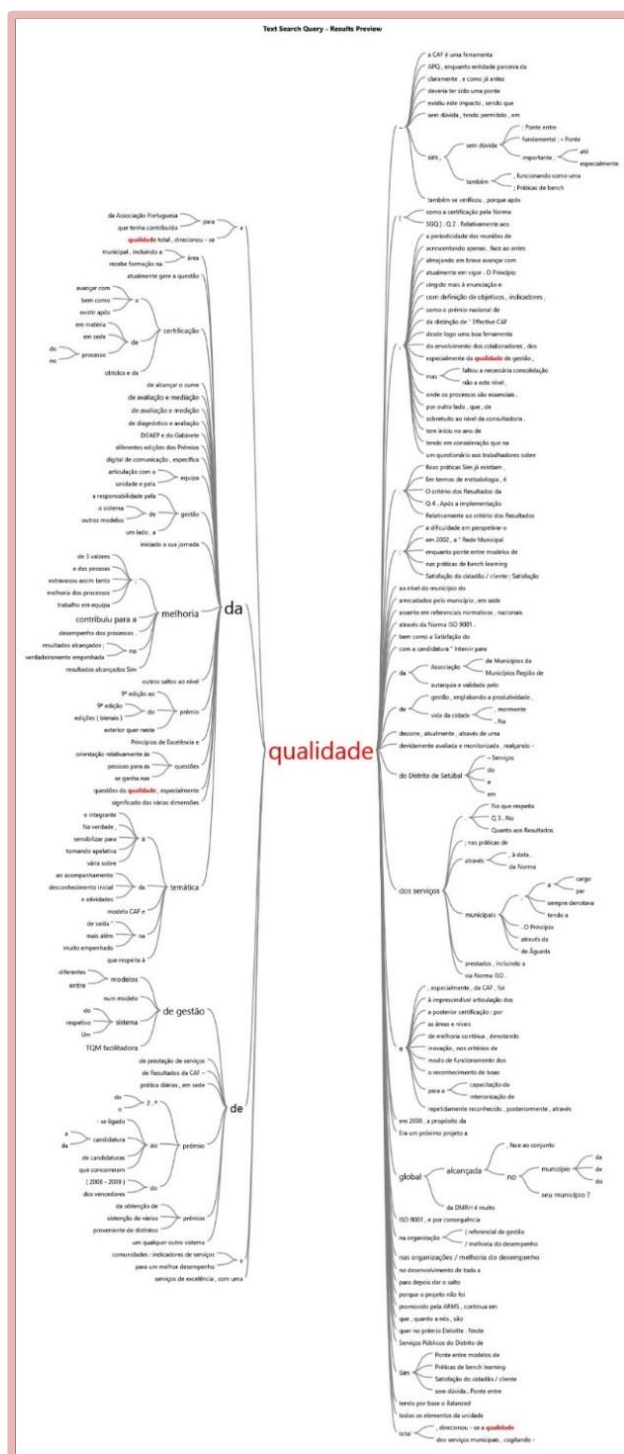
**Figura 18** – Respostas Facultadas pelos Interlocutores dos Municípios, Questão 6.

Fonte: Elaboração própria

Conforme se observa na Figura 18, é clara a posição dos municípios sobre o contributo da CAF, com 83,3% dos municípios (Águeda, Alcochete, Barreiro, Cantanhede, Espinho, Horta, Loures, Palmela, Porto e Porto Moniz) a afirmar que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global granjeada, em sintonia com afirmações do seguinte teor *“Sim, sem dúvida alguma”*. Dentro deste valor, salienta-se que tal contributo se refletiu em todo o município (Águeda, Alcochete, Barreiro, Cantanhede, Horta, Porto e Porto Moniz) e na unidade orgânica em referência (Espinho, Loures e Palmela), incluindo as situações onde a CAF não teve continuidade (Cantanhede). Aliás, para o Município de Cantanhede, *“apesar de não ter tido continuidade, é desejável retomar o modelo CAF”* e o Município de Espinho almeja a sua implementação transversal em toda a organização. Porém, o Município de Porto Moniz, não obstante realçar que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada, formula que não foi *“muito perceptível para alguns colaboradores e algumas organizações que interagem com a autarquia”*.

Ao invés, somente 16,7% dos municípios atenta que não foi perceptível que a implementação dos requisitos do modelo CAF tenha contribuído para a melhoria da qualidade global alcançada nas respetivas unidades orgânicas. A justificação destes dois casos prende-se num dos municípios, designadamente o Município de Arruda dos Vinhos, com o facto de não ser *“possível ter essa percepção por se ter tratado de um projeto focado, limitado no tempo e circunscrito à formação/ação que estava na origem”*, e no Município de Lisboa, radica em consubstanciar uma

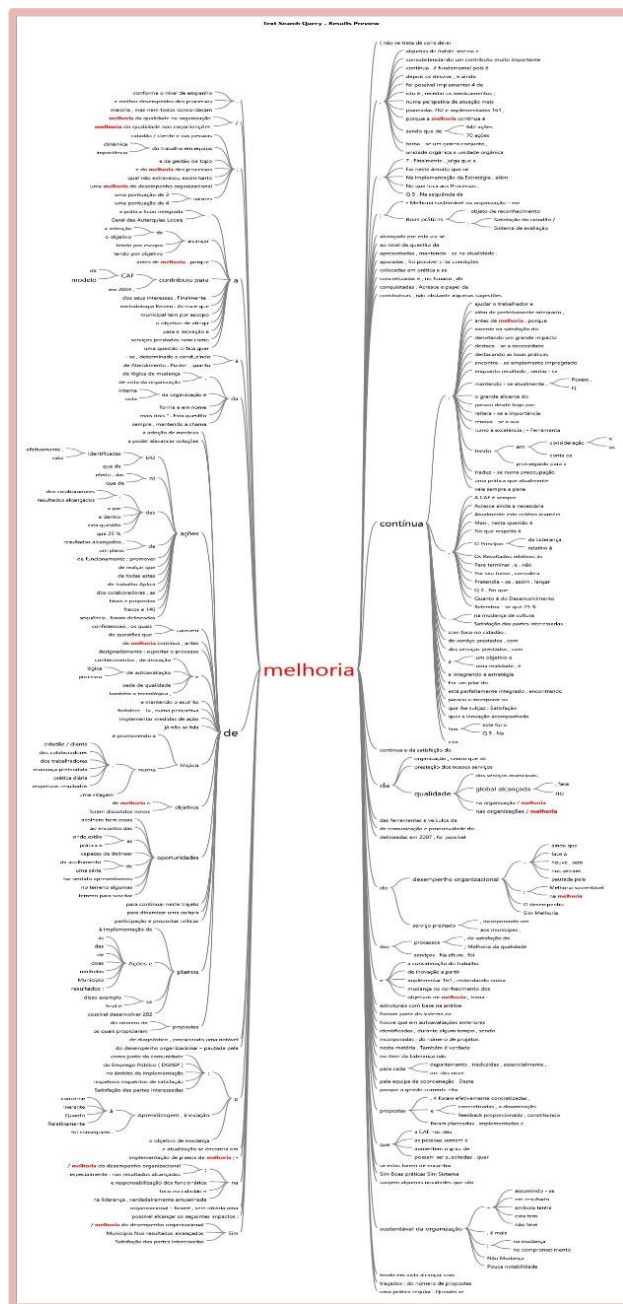
Lançando mão do *software* NVIVO, denota relevo a qualidade, enquanto designação que emerge reiteradamente das entrevistas efetuadas, conforme ilustra a Figura 19.



Fonte: *Software NVIVO.*

Com efeito, verifica-se a associação da qualidade, de modo relevante, à melhoria, à temática e à gestão, e, de modo semelhante, aos serviços e aos prémios, com particular enfoque na qualidade global alcançada, reforçando o contributo da CAF para o seu alcance, em sintonia com o disposto na Figura 17 e densificação conexa.

Acresce ainda, à luz do *software* NVIVO, a melhoria, enquanto vocábulo reiteradamente empregue nas respostas facultadas pelos interlocutores municipais entrevistados, em sintonia com a ilustração da Figura 20 que se faculta.



**Figura 20 – Vocábulos Inerentes à Melhoria Associada à Implementação da CAF.**

Fonte: *Software* NVIVO.

Uma vez mais, e corroborando, de algum modo, as prolações aduzidas anteriormente acerca da melhoria da qualidade lograda pelos municípios utilizadores CAF por via da utilização desta ferramenta, tal incremento encontra-se ligado a um leque de incontornáveis elementos, a saber: a melhoria contínua; de seguida, o contributo da CAF para alcançar a melhoria, a par da melhoria da qualidade (em sede da organização, da prestação de serviços, da qualidade alcançada) e da tão procurada melhoria sustentável da organização; e ainda, a melhoria dos processos, de lógica, de objetivos, de oportunidades, de planos, das ferramentas e veículos de comunicação, e a melhoria da aprendizagem e inovação subjacentes.

Por fim, é de salientar que, durante a realização de todas as enunciadas entrevistas, foi sempre realizada a observação das atitudes e exteriorização de sentimentos, tal como manifestações de satisfação e insatisfação. Registou-se, de uma forma geral, o agrado com que os respetivos interlocutores municipais abordaram CAF, a par da manifestação da vontade de prosseguir e de defender a aplicação deste modelo em especial.

## **4.2. Discussão dos Resultados**

Nesta sequência, e uma vez apresentados os resultados do presente estudo, revela-se imprescindível avaliar os dados colhidos e apresentados na seção anterior, especialmente analisados com base em quatro categorias principais (a recuperar: a Operacionalização da CAF (Nível de Implementação e Grau de Implementação grau); Critérios da CAF; Princípios de Excelência; Avaliação da Implementação (Resultados Implementação, Impactos e Melhoria Qualidade), e atender à questão de investigação inicialmente fixada, a relembrar:

- *Qual o impacto da implementação da CAF na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos Municípios Portugueses?*

Assim, e tendo presente as características do modelo CAF objeto de estudo – designadamente os objetivos do modelo, os nove Critérios, os oito Princípios de Excelência, os resultados alcançados por via da implementação da CAF, indicados de modo frequente pelos estudos apresentados e ainda os impactos percebidos por via da implementação da CAF nas organizações públicas referidos de forma reiterada pelos estudos enunciados – importa investigar o modo de implementação do modelo bem como o preenchimento dos objetivos, dos nove Critérios e dos oito Princípios de Excelência relativamente aos 12 municípios Portugueses que adotaram a CAF, analisando posteriormente tais dados com os resultados obtidos e os impactos percebidos, respetivamente, com o intuito de gizar o contributo prestado pela ferramenta TQM em referência à melhoria da qualidade global da organização.

Neste enquadramento, terá lugar a análise e discussão dos resultados alcançados através da

realização da entrevista estruturada aos interlocutores municipais do universo dos 12 municípios portugueses utilizadores CAF, perpassando por cada um dos principais objetivos que norteiam este mister que são:

- *O1: Averiguar se a implementação do modelo CAF teve lugar em todo o município ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município;*

Neste item, foi possível observar que 41,7% dos municípios utilizadores CAF implementaram o modelo em toda a organização pública, 33,3% somente em uma única unidade orgânica e 25,0% em algumas unidades orgânicas, sobressaindo o valor maioritário respeitante à implementação em toda a organização, respaldado no entusiasmo e motivação manifestada pelos interlocutores municipais entrevistados em torno do modelo e suas virtudes, conforme observado durante a recolha da informação. Uma vez cumprido o presente objetivo, perpassando pela categoria “Operacionalização da CAF – Nível de Implementação” seus termos e descrições enunciadas no capítulo anterior, denota-se a aposta clara numa implementação transversal a toda a organização municipal, em resultado da clara decisão pela CAF e do empenho de todos em alcançar tal desiderato, pois, certamente, será mais acessível implementar um modelo de gestão de qualidade em apenas uma ou algumas unidades orgânicas dada a dimensão e abrangência serem menores do que em toda a organização, mas nem por isso deixou de ter lugar em 41,7% dos municípios utilizadores CAF a implementação do modelo em toda a organização pública, um sinal de que, aquando da decisão de avançar com a CAF, deverá cogitar-se a preferência pela sua concretização em toda a organização, e não apenas em uma ou algumas unidades orgânicas.

- *O2: Apurar se o modelo CAF foi ou não inteiramente implementado;*

No universo dos 12 municípios abrangidos, 83,3% dos casos (10 municípios) indica que o modelo foi inteiramente implementado, embora o Município do Barreiro considere que apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas, mas aposta na sua concretização global, e no município de Palmela a implementação apresentou lacunas. Ao invés, em 16,7% dos casos (dois municípios) o modelo não foi inteiramente implementado, sendo que a implementação sucedeu em apenas alguma ou algumas unidades orgânicas.

Neste enquadramento, e igualmente concretizado o presente objetivo, ressalta na categoria “Operacionalização da CAF – Grau de Implementação” uma larga maioria de municípios que assumiram a implementação plena do modelo com o necessário afincamento e envolvimento, emergindo a importância atribuída à CAF e sua plena efetivação em sede de gestão de qualidade, daí redundando a imprescindibilidade de, uma vez formulada a decisão de implementar a CAF, optar pela sua efetivação plena.

- *O3: Alcançar qual o nível de implementação do modelo CAF no município, tendo em consideração os nove Critérios em que assenta;*

Tendo em consideração a transversalidade e generalidade inerentes ao procedimento de implementação da CAF e seus nove Critérios, especialmente veiculada pelos respetivos interlocutores municipais, constata-se que o mesmo radicou num conjunto de elementos, desde logo no desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento dos colaboradores e o ímpeto em matéria de implementação, todos com uma percentagem de 100,0%. Relativamente ao trabalho de equipa, denota-se a relevância deste elemento convergente em todos os municípios, em especial, se se atender que 66,7% integraram a CAF *per si* e internamente, exceto o município de Palmela que teve o apoio da DGAEP, e 33,3% contaram com o apoio de uma consultora externa. No que toca à motivação e envolvimento dos trabalhadores é reveladora a essencialidade deste elemento, sem o qual é inviável qualquer implementação, em particular do modelo CAF. Por sua vez, e numa organização politizada e com uma estrutura hierárquica tão arraigada como a municipal, igualmente tem interesse verificar que o ímpeto em sede de implementação da CAF assume-se como um elemento de destaque, apesar de se encontrar diluído em diferentes atores, mormente, 58,3% dos municípios indicam a chefia intermédia, 33,3% a liderança/gestão de topo ou Presidente da Câmara Municipal e 8,3% o órgão executivo, redundando na atuação crucial do líder enquanto dirigente.

A par destes elementos, embora com percentagens mais pequenas, são de indicar, com 33,3% dos municípios, o ambiente propício para tal implementação – sobressaindo aqui o contexto inerente aos prémios de qualidade e sua atribuição e em menor escala o contexto relativo à transferência de competências para as autarquias locais – assim como o modelo CAF enquanto ferramenta de qualidade num conjunto 25,0% de municípios, onde teve lugar uma implementação plena, tornando viável construir um modelo CAF próprio e comum à organização.

Assim, enquanto elementos de relevo associados ao modo como foi implementada a CAF, os quais devem ser objeto da premente avaliação e verificação em matéria de aplicação da CAF numa organização pública como a municipal, ressaltam o desenvolvimento de trabalho de equipa, a motivação e envolvimento dos colaboradores, o ímpeto ao nível de implementação, de forma unânime em todos os municípios, e ainda o ambiente propício a par da consideração da CAF enquanto ferramenta de qualidade.

Relativamente às dificuldades aquando da implementação do modelo CAF, observam-se maioritariamente as seguintes: desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade (83,3% dos municípios), resistência à mudança (58,3% dos municípios), e perspetivar o trabalho individual, de equipa, de cada unidade e, em geral, da organização, bem como ao nível da ausência de resultados e indicadores anteriores e da variedade de áreas e unidades orgânicas abrangidas (16,7% dos municípios). Residual e pontualmente em cada um dos municípios, emergem outros elementos, a saber: reestruturação de serviços municipais,

incluindo mudança de liderança, organização e alterações em sede de processos, estratégias e planeamento; concretização da decisão de avançar com os projetos; olhar a organização de fora para dentro; dimensão da autarquia; dificuldades inerentes ao exercício do cargo, ao exercício de avaliação e à validação do órgão colegial; falta de pessoal; compatibilização do trabalho normal com a CAF; inexistência de canais abertos de comunicação; ausência de uma verdadeira política de recursos humanos; e ainda identidade dos respondentes ao nível dos questionários efetuados em diferentes momentos. Assim, além de refletir sobre todos os tópicos antes enunciados, é notório que o município que pretenda implementar a CAF deve, de modo acutilante, procurar dotar-se de conhecimentos e instrumentos aptos, numa lógica de prevenção e proatividade, para ultrapassar as dificuldades detetadas – como sejam as inerentes ao desconhecimento da CAF e da qualidade, a resistência à mudança, a perspetiva das diferentes espécies de trabalho, a ausência de resultados e indicadores anteriores e outras – por forma a conseguir uma efetivação do modelo mais ágil e acessível.

Quanto aos facilitadores aquando da implementação do modelo CAF, a ter sempre em consideração em futuras aplicações do modelo, emergem nomeadamente os seguintes: a motivação e envolvimento de todos (colaboradores, chefias e executivo, 58,3% dos municípios), o ímpeto da liderança e o reconhecimento pelos prémios obtidos (33,3% dos municípios), o ímpeto da chefia intermédia e o apoio de uma consultora externa (25,0% dos municípios), e o debate interno e o trabalho em equipa (16,7% dos municípios). De modo residual, observam-se os seguintes facilitadores: o conhecimento necessário; a dimensão da organização; a realização de inquéritos de satisfação (liderança, condições de trabalho); a sensibilização das pessoas para a temática; a reflexão entre colaboradores e dirigentes; e ainda o planeamento com enfoque na comunidade. Ou seja, encontram-se aqui elencados um conjunto de elementos que importa acautelar e promover no sentido de simplificar a implementação do modelo CAF.

No que concerne ao atual estado de implementação do modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas em análise e discussão, vislumbra-se que maioritariamente todos os critérios do modelo em referência mantêm-se efetivos na prática diária da atividade municipal (75,0% dos casos, ainda que em dois dos municípios a CAF não teve continuidade). Não obstante, em 16,7% dos casos (dois municípios) alguns critérios do modelo em referência mantêm-se efetivos na prática diária da atividade municipal mesmo quando a CAF não teve continuidade ou não foi inteiramente implementada, sendo que somente em um município a implementação só teve lugar entre 2003 e 2009, momento em que teve lugar a mudança de liderança e a nova não era apologista. Assim, verifica-se que os nove Critérios do modelo CAF maioritariamente se conservam arreigados na atividade e prática diária municipal, donde é possível considerar que a CAF perdura na organização mesmo quando não teve continuidade ou não foi inteiramente implementada, razão pela qual tal modelo de gestão de revela apeteável, sendo defensável a sua efetivação plena e continuada no tempo.

Em conformidade, foi possível asseverar a categoria inerente aos “Critérios” nos 12 municípios



em referência, atendendo aos nove Critérios do modelo, amplamente efetivados nas práticas diárias da atividade municipal, pese embora tenham sido detetadas um conjunto de dificuldades a par de um feixe de facilitadores, sobrevivendo a realização de mais um objetivo inicialmente formulado. Importa, efetivamente, reter os principais elementos indicados no que concerne ao modo de implementação da CAF, respetivas dificuldades, facilitadores e estado atual, com o intuito de agilizar a inclusão e a permanência deste modelo de gestão de qualidade no seio da organização municipal, aproveitando as suas características e facilitadores ao máximo e minimizando os eventuais obstáculos (propiciando, nomeadamente, formação e acompanhamento acerca da temática a todos os elementos envolvidos na implementação da CAF, por forma, inclusive, a diminuir a resistência à mudança).

- *O4: Determinar qual o nível de integração dos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF no município;*

No presente objetivo, renova-se a transversalidade e generalidade inerentes ao procedimento de implementação da CAF e à integração dos oito Princípios de Excelência, transmitida pelos interlocutores municipais em referência, a par dos respetivos elementos, dificuldades e facilitadores indicados, sendo certo que sobre a avaliação do atual estado de integração dos oito princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF em cada um dos municípios ou respetivas unidades orgânicas em estudo, verifica-se que maioritariamente todos os princípios de Excelência se mantêm concretizados na prática diária da atividade municipal (75,0% dos casos, ainda que em dois destes municípios a CAF não teve continuidade). Porém, em 16,7% dos municípios alguns dos princípios de Excelência mantêm-se integrados na prática diária da atividade municipal, inclusive quando a CAF não foi contínua ou não implementada em pleno inexistiu, sendo que no município de Porto Moniz (8,3%) se tratou de uma implementação focalizada no tempo (entre 2003 e 2009). Ressalta a perdurabilidade dos princípios de Excelência na prática diária municipal, mormente aquando da sua integração através da CAF, sendo de acautelar a ininterrupção e a plenitude da concretização do modelo.

De facto, é patente e apura-se nas informações obtidas das entrevistas efetuadas, a existência uma paridade nas respostas e percentagens inerentes em sede de implementação do modelo CAF e de integração dos oito princípios de Excelência subjacentes, atestando que o modelo CAF e seus nove critérios assentam, efetivamente, nos enunciados princípios de Excelência.

Nesta sintonia, determinou-se no âmbito da categoria “Princípios de Excelência” subjacentes ao modelo CAF em cada um dos municípios que os mesmos se encontram maioritariamente integrados nas práticas diárias da atividade municipal, além das dificuldades e facilitadores concorrentes, redundando na materialização de um outro objetivo inicial e na premência de aproveitar tais evidências para as incorporar devidamente na aplicação da CAF.

▪ *O5: Identificar os resultados obtidos após a implementação do modelo CAF no município;*

Na sequência dos dados apurados, 100,0% dos municípios ou respectivas unidades orgânicas obtiveram, após a implementação do modelo CAF e por essa mesma via, um importante conjunto de resultados, a saber: ações e planos de melhoria; boas práticas; satisfação do cidadão/cliente; satisfação das partes interessadas; e melhoria contínua. Relativamente ao resultado respeitante ao sistema de avaliação e medição da qualidade, 91,7% dos municípios alcançaram-no e 8,3% não conseguiram, tratando-se, neste caso, de um município onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado.

Tendo em consideração a categoria “Avaliação da Implementação – Resultados Implementação”, demarca-se a unanimidade patente em todos os municípios entrevistados relativamente a um conjunto de resultados que é imprescindível divulgar, refletir e promover aquando da opção por o modelo de gestão de qualidade em estudo, pois são legitimamente expectáveis após a implementação da CAF, designadamente: ações e planos de melhoria; boas práticas; satisfação do cidadão/cliente; satisfação das partes interessadas; e melhoria contínua; e ainda o sistema de avaliação e medição de qualidade. Aliás, através da triangulação destes dados, recorrendo enquanto fonte a revisão literária sobre a temática patente nos capítulos 1 e 2, é viável comparar que tais resultados se identificam com os indicados pelos vários autores. Veja-se: ações e planos de melhoria (Bugdol & Jarzebinsky, 2010; EIPA, 2006; Wiśniewska & Szczepańskab, 2014), boas práticas (EIPA, 2006; Silveira, 2011), sistema de avaliação e medição da qualidade (EIPA, 2006; Guerra, 2012; Pinto, 2004), satisfação do cidadão/cliente (Carneiro, 2014; EIPA, 2006; Oliveira, 2016; Psomas et al., 2017; Sá, 2002; Sousa, 2007; Wiśniewska & Szczepańskab, 2014), satisfação das partes interessadas (EIPA, 2006; Guerra, 2012), melhoria contínua (EIPA, 2006; Guerra, 2012; Guerreiro, 2012; Oliveira, 2016; Pinto 2004; Psomas et al., 2017; Sá, 2002; Wiśniewska & Szczepańskab, 2014).

Por conseguinte, e apesar de não existir qualquer outro estudo sobre a particular temática da presente investigação, revela-se a convergência de resultados entre ambas as fontes: análise de conteúdo das entrevistas efetuadas e triangulação dos resultados apurados com a revisão teórica efetuada. Assim, tornou-se possível granjear este objetivo, identificando os resultados obtidos após a implementação do modelo CAF nos 12 municípios, os quais devem estar presentes na análise e implementação da CAF.

*O6: Elencar os impactos alcançados após a implementação do modelo CAF no município;*

Relativamente a este objetivo, a investigação permitiu validar que 100,0% dos municípios alcançaram um leque de impactos após a implementação do modelo CAF no respetivo município, a saber: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (apesar de tal melhoria ter sido incipiente ou variável, sobretudo em municípios onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado ou embora implementado não teve continuidade); na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à

excelência (neste item o município de Arruda dos Vinhos refere a existência deste impacto mas o nível em causa não foi conseguido, tratando-se de um município onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado); enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; e nas práticas de *bench learning* e *benchmarking*. A melhoria sustentável da organização enquanto impacto foi obtida maioritariamente em 66,7% dos municípios (apesar de ter sido pouco sentido no município de Porto Moniz, onde o modelo CAF foi implementado e não teve continuidade) mas não foi alcançada em 33,3% dos municípios (denotando-se que nos municípios de Alcochete, Arruda dos Vinhos e Palmela, onde o modelo CAF não foi inteiramente implementado ou embora implementado não teve continuidade, e no que concerne ao município de Lisboa, onde teve lugar a efetiva implementação do modelo e foram alcançados os restantes impactos ora em análise, sendo que este impacto em especial não foi tido como obtido). Em relação ao modelo CAF enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade aquilatau-se que se tratou de um impacto amplamente conquistado em 91,7% dos municípios, pois apenas no município de Palmela tal impacto ainda não é tido como objetivamente alcançado.

Nesta sintonia, a categoria “Avaliação da Implementação – Impactos” encerra a seguinte evidência: nos 12 municípios portugueses utilizadores CAF ficou comprovado, de forma unânime, que após a implementação do enunciado modelo de gestão foram percebidos impactos, que importa salvaguardar na temática, traduzidos em: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional, mesmo quando tal melhoria foi incipiente ou variável; na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência; enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; nas práticas de *bench learning* e *benchmarking*; e ainda, embora com menor percentagem, a melhoria sustentável da organização e enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade. Com efeito, é de realçar que a implementação do modelo CAF determina um conjunto de impactos na organização municipal que urge recuperar e dinamizar, especialmente tendo em vista a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Além da interpretação partilhada mediante a análise dos conteúdos das entrevistas, também é evidente a convergência dos impactos apurados, resultante da comparação daquela fonte com a revisão literária sobre este item, a saber: nos resultados alcançados (Bugdol & Jarzebinsky, 2010; EIPA, 2006; Fonseca, 2016; Pinto, 2004; Psomas et al., 2017; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional (Bugdol & Jarzebinsky, 2010; Carneiro, 2014; EIPA, 2006; Fonseca, 2016; Guerreiro, 2012; Martins, 2013; Oliveira, 2016; Pinto, 2004; Psomas et al., 2017; Rodrigues, 2005; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), melhoria sustentável da organização (EIPA, 2006; Guerreiro, 2012), mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência (EIPA, 2006; Fonseca, 2016; Guerreiro, 2012; Sá, 2002; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade (Guerra, 2012; Psomas et al., 2017; Sá, 2002; Wiśniewskaa & Szczepańskab, 2014), ponte entre modelos de gestão de qualidade (Pinto,

2004), práticas de *bench learning* e *benchmarking* (Guerra, 2012; Wiśniewska & Szczepańska, 2014). Finalmente, encontram-se elencados os impactos alcançados após a implementação do modelo CAF nos respetivos municípios e, conseqüentemente, executado o objetivo aqui esmiuçado.

- *O7: Aquilatar se a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.*

Lançando mão dos resultados advindos das entrevistas efetuadas aos 12 municípios, é válido afirmar que numa larga maioria de municípios, objetivamente em 83,3% dos municípios ou respetivas unidades orgânicas, a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada (em sete municípios tal melhoria ocorreu em todo o município e em três dos casos a melhoria verificou-se na unidade orgânica em referência, abrangendo as situações onde a CAF não teve continuidade). De tal modo que, dentro daquele valor, o município de Cantanhede advoga ser desejável retomar o modelo CAF e o município de Espinho ambiciona a sua implementação transversal em toda a organização, apesar de o município de Porto Moniz considerar que, sendo certo que a implementação do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada, não foi muito perceptível para alguns colaboradores e algumas organizações que interagem com a autarquia.

Contrariamente, 16,7% dos municípios esclarece que não foi perceptível que a implementação dos requisitos do modelo CAF tenha contribuído para a melhoria da qualidade global alcançada nas respetivas unidades orgânicas (Arruda dos Vinhos arguiu o facto de ter sido um projeto focado, limitado no tempo e circunscrito à formação/ação que estava na origem, e Lisboa refere tratar-se de uma afirmação muito ambiciosa, apesar de formular que “*tal implementação contribui certamente para saber exatamente o que temos que fazer melhor*”).

Por conseguinte, a categoria “Avaliação da Implementação – Melhoria Qualidade” bem como o objetivo consubstanciado em aquilatar se a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município foram, objetivamente, efetivados, sendo de cogitar que, além dos resultados obtidos e dos impactos alcançados por via da CAF, é motivador encontrar na CAF um contributo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização municipal, funcionando como um autêntico estímulo à respetiva adoção e manutenção.

Assumindo que a evidência obtida na investigação é sempre imperfeita e falível, não obstante de se procurar a maior objetividade possível, é de reputar que na abordagem qualitativa adotada, através da realização de entrevistas estruturadas aos responsáveis pela temática da qualidade nos 12 municípios portugueses apurados, foi viável apurar, analisar, refletir e discutir os dados alcançados sobre a temática inerente ao modelo CAF, seus contornos e impactos (Creswell, 2009), encontrando-se ao longo do presente estudo escrupulosamente acauteladas a

confiabilidade e a validade da informação, assentes no cumprimento rigoroso das regras de arte enunciadas no capítulo 3 bem como mediante a verificação dos participantes e triangulação de dados quando possível (resultados e impactos). Mais, tornou-se clara a concretização dos sete objetivos previamente formulados, tal como exposto até então, verificando-se igualmente executada a questão de investigação inicialmente gizada, porquanto a implementação da CAF tem impacto na qualidade da prestação dos serviços públicos pelos Municípios Portugueses.

Face ao exposto, tornou-se possível aquilatar os impactos alcançados pelos municípios Portugueses através da implementação da CAF e a melhoria da qualidade alcançada no universo em análise, confirmando-se os pressupostos verificados na teoria. De facto, na informação recolhida verifica-se tudo o que inicialmente se previu com base na teoria revisitada e que nunca antes tinha sido aquilatado e comprovado na realidade.

Assim, o retomar desta virtuosa ferramenta na temática da qualidade é desejável e manifestamente tem resultados e impactos excelentes. No entanto, e como possível explicação à não adesão por parte dos outros municípios Portugueses sugere-se, de acordo com a análise efetuada, que as limitações verificadas de modo mais evidente e expressivo (falta de conhecimento e resistência à mudança) impediram a sua adequada implementação. Registando-se que vários municípios utilizam agora ferramentas ISO 9001, que contrariamente à CAF são pagas e, por conseguinte, são um custo para o Estado. Outra possível contribuição para esta situação é o facto de alguns municípios considerarem que a não implementação na totalidade condicionou a tão almejada melhoria da qualidade dos serviços prestados, ficando os resultados obtidos e os impactos alcançados aquém das potencialidades e virtudes que o modelo encerra, evidenciadas inclusive nos municípios que efetuaram a integração na sua plenitude.

Assim, sugere-se o retomar da CAF, funcionando o presente contributo como impulsionador e facilitador para a renovada implementação do modelo, porquanto disponibiliza um conjunto acrescido de elementos que importa ter em consideração - mormente uma implementação plena e integral, a prevenção dos obstáculos comumente sentidos e o apelativo leque de resultados e impactos suscetíveis de alcance – com o objetivo primordial de tornar a melhoria da qualidade global da organização uma realidade. Para o efeito, seria desejável contar com um respaldo político mais incisivo no que concerne à integração generalizada da cultura de TQM nas organizações, enquanto pano de fundo e ambiente propício para a temática da qualidade em geral. De seguida, seria igualmente benéfico dispor de um apoio institucional mais proativo, especialmente através da DGAEP, um organismo perfeita e completamente dotado quer de competências quer de técnicos especialistas na matéria, e com provas dadas, especialmente no sentido de evitar e facilmente ultrapassar as anteriores dificuldades, bem como granjear maior sucesso na sua implementação, perpassando, eventualmente pela incursão na temática da melhoria sustentável da organização.

Para confirmar esta explicação poderia posteriormente recorrer-se a um inquérito por

questionário aos municípios não utilizadores da CAF, mormente, para aferir a sua vontade em implementar o modelo, caso houvesse um suporte técnico adequado por parte da Administração Central.

De outro molde, e ainda com o intuito de promover a adoção da CAF, pelas suas virtudes e benefícios, seria certamente interessante depurar, ao nível dos 147 municípios portugueses detentores de diversas práticas de qualidade, se os resultados e os impactos avançados nesta reflexão têm lugar, tornando ainda mais apelativo o modelo ora em análise.

## **Conclusões, Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação**

Lançando mão da evolução histórica da temática da gestão de qualidade e do contributo de autores de renome na área, a par das medidas de promoção internacional e nacional, confirma-se que a temática da qualidade extravasou o setor privado e começou a introduzir-se nas organizações de natureza pública, incluindo as Autarquias Locais, um movimento a que Portugal não ficou alheio.

Com efeito, a Administração Pública Portuguesa tem acompanhado as diferentes fases da evolução da qualidade, emanando a adoção de modelos de gestão de qualidade distintos, como sejam, o modelo baseado na norma ISO 9001:2015, o modelo EFQM e o modelo CAF.

De realçar que o modelo CAF possibilita às organizações públicas efetuarem uma análise holística ao respetivo desempenho, assente numa estrutura de autoavaliação e diagnóstico dos pontos fortes e fracos composta por nove critérios, os quais são perpassados pela aprendizagem e inovação.

Aliás, no âmbito do programa nacional de reformas, atribui-se à modernização administrativa o perfil de pilar estratégico, porquanto consubstancia os objetivos e compromissos assumidos no seio da estratégia da Europa 2020, sendo certo que, em 30 de junho de 2016, a DGAEP, a entidade a cargo da dinamização da utilização da CAF pela Administração Pública portuguesa, celebrou um protocolo com a Agência Europeia para a Modernização Administrativa no sentido de lançar um programa financeiro de suporte à CAF, evidenciando o retorno e a revitalização deste modelo de qualidade.

Adicionalmente, e não obstante o estudo da qualidade em geral, e da CAF em particular, ao nível da Administração Pública Local, ser relevante em termos internacionais e também já nacionais, incidindo, sobre a implementação da CAF, seus determinantes e obstáculos, seus benefícios e futuro, revela-se exígua a investigação ao nível dos impactos obtidos pelas autarquias locais que adotaram a CAF e melhoria da qualidade alcançada.

Neste enquadramento, almejou-se com a presente dissertação analisar o impacto da implementação da CAF na Administração Autárquica Portuguesa, especialmente nos municípios utilizadores do modelo, e, sequencialmente, encontrar soluções ao nível da melhoria de qualidade alcançada pelas organizações. Face aos dados obtidos por via da realização de entrevistas semiestruturadas aos interlocutores municipais e da triangulação de dados possível em matéria de resultados e impactos, verificou-se que, tendo em consideração a questão de investigação inicialmente formulada, as categorias e os objetivos previamente fixados, a implementação da CAF parece que tem impacto na qualidade da prestação dos serviços públicos

pelos Municípios Portugueses. Efetivamente, ressaltam as seguintes evidências:

- A CAF encontra-se maioritariamente arreigada em toda a organização municipal e em plenitude, denotando, de modo alargado, uma efetiva integração dos nove Critérios do modelo e dos oito Princípios de Excelência subjacentes nas práticas da atividade municipal;
- As ações e planos de melhoria, as boas práticas, a satisfação do cidadão/cliente e a satisfação das partes interessadas, a melhoria contínua e ainda o amplo alcance de um sistema de avaliação e medição da qualidade, foram identificados como resultados obtidos após a implementação do modelo CAF nos municípios em análise;
- Em sede de impactos, elencou-se um importante conjunto de elementos que perpassa o universo dos municípios aqui abrangidos, especialmente: nos resultados alcançados, na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional, na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência, enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade, nas práticas de *bench learning* e *benchmarking*;
- Porém, a melhoria sustentável da organização e o modelo CAF enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade, consubstanciados em impactos verificados, não tiveram a mesma unanimidade, sobretudo por razões que se prendem ora com a não implementação efetiva ou contínua do modelo ora com o facto de tais impactos ainda não serem tidos como objetivamente alcançados;
- Por seu turno, é de asseverar que numa larga maioria de municípios ou respetivas unidades orgânicas a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada.

De facto, e sem o intuito de generalizar os resultados do presente estudo além dos 12 municípios em referência, constata-se que foi possível analisar o impacto da implementação da CAF na unidade de análise em referência – enquadrada na Administração Autárquica Portuguesa, especialmente nos municípios - bem como encontrar soluções ao nível da melhoria de qualidade alcançada, contribuindo para, de algum modo, colmatar as lacunas identificadas, justificando, assim, o tão almejado retomar da CAF, inclusive patente no entusiasmo e motivação propalados pelos interlocutores municipais entrevistados. Efetivamente, e tornando ainda mais grato o presente mister, tornou-se realidade alcançar e mostrar, pela primeira vez e sob a presente perspetiva, que a CAF aporta o conjunto de resultados e de impactos elencados na teoria revisitada e suscetíveis de validação, sendo certo que até à presente data não teve lugar qualquer verificação ou investigação desse teor. De mais a mais, fica registado o contributo no que respeita às considerações essenciais a ter em conta quando o modelo de gestão de qualidade escolhido passa pela CAF, designadamente:

- Procurar efetuar uma implementação em toda a organização, de modo pleno, integral, continuado e completo;



- Prevenir as eventuais dificuldades que possam emergir e promover os facilitadores apurados, quer em sede dos nove critérios do modelo quer em sede dos oito Princípios de Excelência, no sentido de congregar os elementos fundamentais apontados aquando da sua efetivação, propondo a sua perdurabilidade;
- Refletir e acolher como itens norteadores os resultados obtidos e os impactos alcançados via CAF, mantendo presente que o primeiro e último escopo do modelo reside na melhoria da qualidade global da organização.

Contudo, importa revisitar a limitação patente nesta investigação, especialmente conexionada, por um lado, com a existência de parca investigação acerca dos impactos obtidos pelas organizações que adotaram a CAF e melhoria da qualidade, e, por outro lado, com a progressiva compressão do número de municípios objeto de estudo, sendo que de 22 utilizadores CAF registados na DGAEP, passou-se para 19, em momento posterior para 15 e, finalmente, para 12.

Assim, e além dos constrangimentos enunciados, revelou-se exequível efetuar o presente contributo para o retomar do modelo CAF e o correspondente impacto nos municípios portugueses, uma área pouco perscrutada, mas perfeitamente ajustada à progressiva e atual importância da qualidade na prestação dos serviços públicos como uma forma de concretizar o atual paradigma da Administração e sua aplicação em diversas áreas, em especial a municipal, em resposta ao apelo inicial da necessidade de aprofundar tal investigação (Thijs & Staes, 2006).

Na verdade, esta asserção é reforçada perante o objeto do protocolo subscrito pela DGAEP e pelo Centro de Estudos e Sondagens de Opinião da Universidade Católica, ainda em 2018, consubstanciado na promoção da CAF junto das Autarquias Locais enquanto instrumento apto para a implementação das metas previstas nos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, assim como delinear a adaptação da CAF ao contexto autárquico.

De futuro, e tendo presente, com Juran (1980), que a qualidade é sinónimo de adequação ao uso bem como as virtudes, resultados e impactos obtidos por via da implementação do modelo CAF nos municípios Portugueses enquanto ponto de partida, seria bem-vindo o desafio de investigar o alcance da efetiva melhoria sustentável da organização, como impacto, no que respeita aos 12 municípios ora abrangidos, mormente na sequência da promoção certamente veiculada através da DGAEP junto da Administração Local. Ou, de molde mais quimérico, apurar, de modo comparativo, se os resultados e os impactos avançados nesta reflexão têm lugar ao nível dos 147 municípios portugueses, no total dos 308, detentores de práticas de qualidade, ainda que distintas da CAF.

Igualmente se deseja promover o renascimento de uma ferramenta privilegiada para o setor público com interesse em sede de avaliação da qualidade, não só dos serviços prestados como também da melhoria da qualidade de vida e dos processos de governação, revelando-se decisivo diligenciar tal análise deste modelo (Bovaird & Löffler 2003; Thijs & Staes, 2006).

Finalmente, e com a consciência deste estudo consubstanciar um pequeno passo na área de investigação da temática da qualidade dos serviços públicos, em especial ao nível do estudo dos impactos obtidos através da implementação da CAF no setor local, anseia-se que convictamente tenha facilitado o retomar da CAF, recapturando as suas potencialidades e conhecendo, um pouco melhor, o seu verdadeiro alcance.

## Lista de Referências

- Aguiar, A. (2010). *O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura Comum de Avaliação) - O Papel da Liderança*. Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, Portugal. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3015>
- Androniceanu A. & Sandor A. (2006). *"New Public Management" Impact on the Romanian Public Administration*. Journal ADMINISTRATIE SI MANAGEMENT PUBLIC, artigo 6/2006, 93-99.
- Barçante, L. C. & Castro, G. C. (1995). *Ouvindo a Voz do Cliente Interno* (3ª ed.). Rio de Janeiro: QualityMark.
- Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* (4.ª ed.). Lisboa: Edições 70.
- Benmansour, N. (2011). Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de gestión, n.º 85, 109 – 146.
- Bovaird, T. & Löffler, E., (2003). *Evaluating the Quality of Public Governance: Indicators, Models and Methodologies*. *International Review of Administrative Sciences*, 69, 313 – 328.
- Bugdol, M. & Jarzebinsky, M. (2010). *The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement*, ISSN 1392-1142 ORGANIZACIJA VADYBA:SISTEMINIAI TYRIMAI: 2010.55.
- Cândido C. & Santos S. (2011). *Is TQM more difficult to implement than other transformational strategies?* Journal Total Quality Management & Business Excellence, 22(11), 1139-1164.
- Carlomagno, M. C. & Rocha, L. C. (2016). *Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica*. Revista Eletrônica de Ciência Política, 7(1), 2016. Carneiro, J. (2014). *A Gestão da Qualidade na Câmara Municipal do Porto*. Estágio no âmbito de Mestrado. Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/13688/1/A%20gestao%20da%20qualidade%20na%20camara%20municipal%20do%20porto.pdf>.

- Carrancho, A. (2011). *O Modelo Common Assessment Framework – Estudo de Caso* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <http://ria.ua.pt/handle/10773/8738>.
- Castro, A. (2013). *A qualidade na Administração Pública e a CAF – Common Assessment Framework* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto e Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/4405>.
- Comissão Europeia (2015). *Quality of Public Administration – A Toolbox for Practitioners*. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion, Unit E.1, Manuscript completed in February 2015. Recuperado de <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>.
- Correia, M. L. P. (2016). *Gestão da qualidade e o modelo Common Assessment Framework (CAF). Reflexão sobre a evolução recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora. Recuperado de [http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/19236/1/Dissertacao\\_RH-leonarda\\_Correia.pdf](http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/19236/1/Dissertacao_RH-leonarda_Correia.pdf)
- Costa, D. (2012). A Recolha de Dados: Técnicas Utilizadas. In Silvestre, H. & Araújo, J. (Coord.), *Metodologia para a Investigação Social* (pp. 141-170). Lisboa: Escolar Editora.
- Coutinho, C.P. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas - Teoria e Prática* (2ª ed.). Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. (2009). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). California: SAGE Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1992). *Quality is Free: the Art of Making Quality Certain*. São Paulo: Mentor Books.
- Daunoriene A. & Zekeviciene A. (2015). *A Reference Model of Public Institutions' Quality Practices, Citizens' Satisfaction and Performance Quality*. Recuperado de <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/6066>.
- Decreto-Lei n.º 125/2004, de 31 de maio - Cria o Instituto Português de Acreditação, I. P. (IPAC).

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

Decreto-Lei n.º 140/2004, de 8 de junho - Aprova a reestruturação do Instituto Português da Qualidade, IPQ.

Decreto-Lei n.º 165/83, 27 de abril – Institui o Sistema Português da Qualidade (SPQ).

Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio - Cria o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

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

Decreto-Lei n.º 234/93, de 2 de julho - Estabelece o Sistema Português da Qualidade.

Decreto-Lei n.º 4/2002, de 4 de janeiro - Aprova o novo enquadramento jurídico do Sistema Português da Qualidade (SPQ).

Decreto-Lei n.º 442/91, de 15 de novembro - Aprova o Código do Procedimento Administrativo, revogado posteriormente pelo Decreto-lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro.

Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro - Altera o Código do Procedimento Administrativo.

Deming, W. E. (1993) *The New Economics for Industry, Government, Education* (3<sup>th</sup> ed.). Massachusetts Institute of Technology Press.

Deming, W. E. (s.d.). Recuperado de <https://deming.org>.

Dias, H. (2006). *A experiência do Centro de Formação da Administração Pública dos Açores*, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 79-92.

Dias, I. M. R. F. (2011). *Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001 em Serviços da Administração Pública* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa. Recuperado de <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3307>.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2006). *Estudo DGAEP sobre a utilização da CAF*. Recuperado de

[https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF\\_PT/Estudo\\_CAF\\_PT\\_2006\\_vf.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF_PT/Estudo_CAF_PT_2006_vf.pdf)).

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2006). *Estudo EIPA “CAF Works”*, sob orientação de Staes. Recuperado de [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/CAF\\_Works\\_EIPA.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/CAF_Works_EIPA.pdf).

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2013). *CAF 2013, Estrutura Comum de Avaliação – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Recuperado de [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF\\_2013\\_final.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_final.pdf).

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.a). Recuperado de <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=1BA10A61-B547-4825-9975-FFE73C3A3933&ID=1000000>.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.b). Acedido em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.c). Recuperado de <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=D488AF71-125D-4847-B73D-08729CA01349>.

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.d). Recuperado de [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF\\_PT/users/CAF\\_PT\\_USER\\_AL.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF_PT/users/CAF_PT_USER_AL.pdf).

Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (s.d.e). Recuperado de [https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF\\_PT/CAF\\_PT\\_desde\\_2003.pdf](https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF_PT/CAF_PT_desde_2003.pdf)

Engel, C. (2002). *Common Assessment Framework: the state of affairs*. Eipascope, 1, 1 – 5.

Esteves, L. C. C. (2011). *Controlo da Qualidade na Administração Pública* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/17987/1/Relat%C3%B3rio%2030%20Out.pdf>.

European Foundation for Quality Management (s.d.). *EFQM Model 2013*. Recuperado de <http://www.efqm.org/index.php/efqm-model-2013/>.

- European Institute for Public Administration (2003). *CAF SURVEY: Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations*. Recuperado de [https://archive.eipa.eu/CAF/Articles/CAFworks\\_EN.pdf](https://archive.eipa.eu/CAF/Articles/CAFworks_EN.pdf).
- European Institute for Public Administration (2005). *CAF SURVEY: Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*. Recuperado de [https://archive.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication\\_2005\\_EN\\_V01\\_7dec05.pdf](https://archive.eipa.eu/CAF/Articles/CAFpublication_2005_EN_V01_7dec05.pdf).
- European Institute for Public Administration (2011). *CAF SURVEY: Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity - What Next?*. Recuperado de [https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011\\_Research%20Report\\_v6.pdf](https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Study%202011_Research%20Report_v6.pdf).
- European Institute for Public Administration (s.d.). Acedido em <http://www.eipa.eu>.
- Evaristo, C. (2004). *A CAF como impulso para a melhoria contínua*, in Cadernos BAD 1 (2004), 48 – 64.
- Evaristo, C. J. (2010). *A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3442/1/2010000800.pdf>.
- Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill.
- Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The New Public Management in Action*. Oxford University Press.
- Ferreira, I. (2006). *A experiência da Escola Superior de Gestão Instituto Politécnico do Cávado e do Ave*, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 93-118.
- Ferreira, I. (2007). *Qualidade dos serviços públicos: autoavaliação organizacional através da Common Assessment Framework (CAF)* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/handle/10773/3367>.
- Fonseca, F., (2016). *CAF – um guia para a gestão das pessoas, aplicado com as pessoas*. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>.

- Garvin, D. (1987). *Competing on the Eight Dimensions of Quality*. Harvard Business Review. November-December: 101-109.
- Gaster, L. & Squires, A. (2003). *Providing quality in the public sector: a practical approach to improving public services*. Maidenhead: Open University Press, 2003.
- Gaster, L. (1996). *Quality services in local government: a bottom-up approach*. Journal of Management Development, 15(2), 80-96.
- Godinho, M. & Neto, S. (2001). *Qualidade: uma prática secular*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Gomes, P. (2009). Entrevista retirada de <https://www.sgs.pt/pt-pt/news/2009/03/certifica%C3%A7%C3%A3o-internacional-comprova-qualidade-dos-servi%C3%A7os-do-instituto-politecnico-de-viana-do-castelo>.
- Gonçalves, I. & Monteiro, L. (1999). *Serviços Públicos: da Burocracia à Qualidade*. Lisboa: Secretariado para Modernização Administrativa.
- Guerra, R. (2012). *Projeto de aplicação da CAF ao caso da Águas de Coimbra – E.M.*, (Projeto de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/10923/1/7554.pdf>.
- Guerreiro, S. (2012). *Estudo do sistema de qualidade (CAF) nos serviços municipais: o caso dos SMAS de Oeiras e Amadora* (Dissertação de Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão. Recuperado de <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/10325>.
- International Organization for Standardization (s.d.). *ISO Survey*. Recuperado de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>.
- Juran, J. M. (1980). *Quality planning and analysis*. New York: McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1999). *Juran's Quality Handbook* (5.<sup>a</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Kaynak, H. (2003). *The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance*. Journal of Operations Management, 21(4), 405–435.



- Kloviene, K., Gimzauskiene, E., Stravinskiene, J., & Misiunas, D. (2016). *Measuring Performance: Case of Lithuanian Municipalities*, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 27(2), 213–220.
- Lee, N. (2005). *Bridging the gap between theory and practice in integrated assessment*. *Environmental Impact Assessment Review* 26 (2006), 57– 78.
- Lexico (2018): <https://www.lexico.pt/qualidade/>
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual da qualidade*. Lisboa: Recursos Humanos Editora.
- Louro A. (2009). *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*. Recuperado de [https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade\\_finaliapdf](https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/81/1/Qualidade_finaliapdf).
- Marques, M. (2006). *A experiência da aplicação da CAF à Divisão de Administração de Pessoal e Expediente da Secretaria-Geral do Ministério da Educação*, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 55-77.
- Martins, J. (2013). *Gestão da qualidade em autarquias locais: Um estudo de caso comparativo entre a ISO 9001 e o EFQM* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Recuperado de <http://repositorio.ipv.pt/handle/20.500.11960/1274>.
- Matei L. & Lazar C. (2011). *Quality Management and the Reform of Public Administration in Several States in South-Eastern Europe*. *Comparative Analysis. Theoretical and Applied Economics*, XVIII (4,557), 65-98.
- Matei L. & Matei, A. & Balaceanu, E. (2014). *Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 862 – 866.
- Ministério da Segurança Social e do Trabalho (2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho – Um modelo integrado de aplicação da CAF*, Edição da Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, maio 2004.

- Nolasco, M. I. (2006). *O impacto da CAF nas Pessoas: 12 sugestões para a equipa de auto-avaliação*, Cadernos INA n.º 25, Boas Práticas na Administração Pública, “Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa”, 15-23.
- NP EN ISO 9000:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário.
- NP EN ISO 9001:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos.
- NP EN ISO 9004:2000: Sistemas de gestão da qualidade – Linhas de orientação para melhoria de desempenho.
- Oakland, J. (1995). *Total Quality Management* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford: Butterworth Heinemann.
- Oliveira, A. (2005). *Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia (Common Assessment Framework – CAF)*, Prémio Jean Monnet Administração Pública (Licenciatura em Administração Pública), ano letivo 2005/2006. Recuperado de [https://www.uc.pt/fduc/pdfs/jean\\_monnet/premio2.pdf](https://www.uc.pt/fduc/pdfs/jean_monnet/premio2.pdf).
- Oliveira, C. (2016). *O Sistema de Gestão da Qualidade das autarquias portuguesas: Análise do caso das Câmaras Municipais do Porto e Matosinhos* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto. Recuperado de <http://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/9630>.
- Orvalho J. (2004). Apresentação efetuada no Seminário CAF realizado em Angra do Heroísmo em 13/01/2004.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. *Journal of Leisure Research*, 27(3), 302-304.
- Pimentel L. e Major M.J. (2014). *Quality management and a balanced scorecard as supporting frameworks for a new management model and organisational change*. *Journal Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (7-8), 763-775.
- Pimentel, T. (2013). *A utilização do Modelo de Excelência da EFQM: Um estudo de caso com as organizações portuguesas premiadas pelo PEX/SPQ nos anos 1994 a 2010* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/35044/1/A%20utilizacao%20do%20modelo%20de%20excelencia%20da%20efqm.pdf>.

- Pinto, M. (2004). *Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF*, Cadernos BAD 2 (2004), 66-77.
- Pires, A. R. (2004). *Qualidade – sistemas de gestão da qualidade* (3ª ed). Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pollitt, C. (1990). *Managerialism and the public services: the Anglo-American experience*. Cambridge, Mass.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. & Löffler, E. (2005). *Quality Journeys In the European Public Sector: From there, to here, to Where?* Recuperado de <https://www.dgaep.gov.pt/media/0601010000/lux/qualityjourneys.pdf>.
- Pollitt, C., Bouckaert, G. & Löffler, E. (2006). *Making quality sustainable: co-design, co-decide, co-produce, co-evaluate*. Recuperado de <https://circabc.europa.eu>.
- Popescu, C., Popescu, G. & Popescu, V. (2017). *Assessment of the State of Implementation of Excellence Model Common Assessment Framework (CAF) 2013 by the National Institutes of Research – Development – Innovation in Romania*. *Amfiteatru Economic*, 19 (44), 41-60.
- Psomas, E., Vouzas, F., Bouranta, N. & Tasiou, M. (2017). *Effects of total quality management in local authorities*. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 9, 41 – 66.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 176/97, de 21 de outubro - Cria uma estrutura de projeto para implantação dos serviços de atendimento ao cidadão.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 90/2005, de 13 de maio - Estabelece o regime da Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa (UCMA) e nomeia o seu coordenador.
- Rocha, J. (2006). *“Gestão da Qualidade”*. Escolar editora.
- Rocha, J. A. O. (2010). *Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos* (2.ª ed.). Lisboa: Escolar.
- Rodrigues, M. (2005). *A Nova Gestão Pública na Governação Local: O caso dos municípios dos distritos de Vila Real e Bragança* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho. Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/8142>.

- Sá, P. (2002). *Organisational Excellence in the Public Sector: with special reference to the Portuguese Local Government* (PhD Thesis). Sheffield Hallam University, UK.
- Sá, P. M. (2016). *CAF, QUAR e medição de desempenho organizacional - Necessidade de alinhamento*. II Encontro Nacional CAF, DGAEP. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>.
- Sampaio, P., Saraiva, P., & Domingues, P. (2014). Barómetro da certificação 2014. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/287813634\\_Barometro\\_da\\_Certificacao\\_2014\\_P](https://www.researchgate.net/publication/287813634_Barometro_da_Certificacao_2014_P).
- Saraiva, P., D'Orey, J., Sampaio, P., Reis, M., Cardoso, C., Pinheiro, J. & Tomé, L. (2010). *O futuro da qualidade em Portugal*. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.
- Serrano, I. (2016). *A CAF na SFMJ – Principais Resultados*. Recuperado de <http://www.caf.dgaep.gov.pt>.
- Silva, J. C. (2005). *Avaliação do desempenho organizacional* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/4605/1/201180.pdf>
- Silva, J. O. (2001). *Para uma Administração Pública melhor*. Lisboa. Recuperado de [www.gov.cv/seap/premio\\_qual\\_rev.htm](http://www.gov.cv/seap/premio_qual_rev.htm).
- Silva, M. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um sistema de gestão da qualidade* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Recuperado de <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010000076>.
- Silveira, A. & Saraiva, M. (2011). Apresentação “APLICAÇÃO EMPÍRICA DA CAF NOS MUNICÍPIOS PORTUGUESES” - Jornadas da Qualidade - “A Qualidade na Administração Pública” - Lagos, 14 outubro 2011. Recuperado de [http://www.rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/3712/3/CM%20Lagos%202014%20Outubro\\_final\\_MARGARIDA%20SARAIVA%20E%20ANA%20SILVEIRA.pdf](http://www.rdpc.uevora.pt/bitstream/10174/3712/3/CM%20Lagos%202014%20Outubro_final_MARGARIDA%20SARAIVA%20E%20ANA%20SILVEIRA.pdf).
- Silveira, A. (2011). *Gestão da qualidade na administração pública. A utilização da ferramenta Common Assessment Framework nos municípios portugueses - estudos de caso*

- (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora. Recuperado de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14034>.
- Silvestre, H. & Araújo, J. (2012). *Metodologia para a Investigação Social*. Lisboa: Escolar Editora.
- Sousa, R. (2007). *Qualidade na Administração Pública: O impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Braga. Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt>.
- Spacek, D. (2007). *Common Assessment Framework: potential and factual issues in the Czech administrative practice*, ISSN 1392-1142 ORGANIZACIJg VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI: 2007.43.
- Staes, P. & Thijs N. (2006). *Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years*. EIPASCOPE 2005/3, 41 – 49.
- Staes, P. (2007). Apresentação efetuada no III Evento CAF em Lisboa, *The Common Assessment Framework as an instrument for bottom-up European regulation*. Recuperado de <http://www.vpgr.azores.gov.pt/FerramentasGestao/CAF/BottomUpEurQuality.pdf>.
- Taylor, F. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Recuperado de <http://www.gutenberg.org/cache/epub/6435/pg6435-images.html>.
- Thijs, N. & Staes, P. (2006). *The use of organizational performance information for organizational improvement – CAF – Self-evaluation and organizational improvement*. Recuperado de [www.ibrarian.net](http://www.ibrarian.net).
- Thijs, N. & Staes, P. (2010). *From Self-Assessment to External Feedback - The CAF External Feedback – Labelling Effective CAF Users*. EIPASCOPE 2010/1, 9 – 14.
- Van der Wiele, T., Boselie, P., & Hesselink, M. (2002). *Empirical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance*. *Managing Service Quality*, 12(3), 184–193. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09604520210429259>.
- Veiga, S.S. (2014). Relatório de estágio no âmbito de Mestrado. Universidade de Aveiro. Recuperado de

<http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3904/1/Relat%C3%B3rio%20Est%C3%A1gio%20final%20.pdf>.

Veloso, S. (2015). *Transparência na Disponibilização da Avaliação do Desempenho: O caso das Direções-Gerais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/43583997.pdf>.

Vrabková I. (2013). *Quality Management in Public Sector: Perspectives of Common Assessment Framework Model in the European Union*. Recuperado de <https://is.vsfs.cz/repo/4801/Vrabkova.pdf>.

Weesi (2012). *Benefícios de um Sistema de Gestão da Qualidade*. Recuperado de [weesi.com/pt/o-que-fazemos/serviços/consultoria-de-gestão-e-qualidade.aspx](http://weesi.com/pt/o-que-fazemos/serviços/consultoria-de-gestão-e-qualidade.aspx).

Wilkinson, A., Redman, T., Snape, E. and Marchington, M. (1998) Managing with Total Quality Management: Theory and Practice (London: Macmillan). Rees, Chris. British Journal of Industrial Relations, 37 (2), 358-360.

Wiśniewska, M., & Szczepańskab, K.A. (2014). *Quality management frameworks implementation in Polish local governments*. Total Quality Management, 25, 352 - 366.

## **Apêndices**

## Apêndice I – Dados Sobre as Práticas de Qualidade nos 308 Municípios Portugueses (Fase Final)

Distrito	Município	Práticas de qualidade
Distrito SANTARÉM	ABRANTES	Não tem práticas de gestão de qualidade
Distrito GUARDA	AGUIAR DA BEIRA	
Distrito Évora	ALANDROAL	
Distrito SETUBAL	ALCÁÇER DO SAL	
Distrito LEIRIA	ALCOBAÇA	
Distrito FARO	ALCOUTIM	
Distrito VILA REAL	ALIJO	
Distrito BEJA	ALJUSTREL	
Distrito GUARDA	ALMEIDA	
Distrito SANTARÉM	ALMEIRIM	
Distrito BEJA	ALMODÓVAR	
Distrito SANTARÉM	ALPIARÇA	
Distrito LEIRIA	ALVAIÁZERE	
Distrito BEJA	ALVITO	
R. A. AÇORES	ANGRA DO HEROÍSMO	
Distrito LEIRIA	ANSIAO	
Distrito VISEU	ARMAMAR	
Distrito AVEIRO	AROUCA	
Distrito Évora	ARRAIÓLOS	
Distrito PORTALEGRE	ARRONCHES	
Distrito PORTALEGRE	AVIS	
Distrito LISBOA	AZAMBUJA	
Distrito PORTO	BAIÃO	
Distrito BEJA	BARRANCOS	
Distrito BEJA	BEJA	
Distrito CASTELO BRANCO	BELMONTE	
Distrito SANTARÉM	BENAVENTE	
Distrito Évora	BORBA	
Distrito BRAGA	CABECEIRAS DE BASTO	
Distrito LEIRIA	CALDAS DA RAINHA	
R. A. MADEIRA	CALHETA	
R. A. AÇORES	CALHETA (SÃO JORGE)	
Distrito CASTELO BRANCO	CASTELO BRANCO	
Distrito AVEIRO	CASTELO DE PAIVA	
Distrito PORTALEGRE	CASTELO DE VIDE	
Distrito VISEU	CASTRO DAIRE	
Distrito FARO	CASTRO MARIM	



<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>Práticas de qualidade</b>
Distrito BEJA	CASTRO VERDE	Não tem práticas de gestão de qualidade
Distrito SANTARÉM	CONSTÂNCIA	
Distrito SANTARÉM	CORUCHE	
R. A. AÇORES	CORVO	
Distrito CASTELO BRANCO	COVILHÃ	
Distrito PORTALEGRE	CRATO	
Distrito BEJA	CUBA	
Distrito SANTARÉM	ENTRONCAMENTO	
Distrito BRAGA	FAFE	
Distrito BEJA	FERREIRA DO ALENTEJO	
Distrito SANTARÉM	FERREIRA DO ZÉZERE	
Distrito GUARDA	FIGUEIRA DE CASTELO RODRIGO	
Distrito LEIRIA	FIGUEIRO DOS VINHOS	
Distrito BRAGANÇA	FREIXO DE ESPADA À CINTA	
Distrito PORTALEGRE	FRONTEIRA	
Distrito PORTALEGRE	GAVIÃO	
Distrito SANTARÉM	GOLEGÃ	
Distrito SETÚBAL	GRÂNDOLA	
Distrito AVEIRO	ILHAVO	
Distrito FARO	LAGOA	
R. A. AÇORES	LAJES DO PICO	
Distrito VISEU	LAMEGO	
Distrito SANTARÉM	MAÇÃO	
R. A. MADEIRA	MACHICO	
Distrito VISEU	MANGUALDE	
Distrito PORTALEGRE	MARVÃO	
Distrito AVEIRO	MEALHADA	
Distrito GUARDA	MÊDA	
Distrito BEJA	MÉRTOLA	
Distrito VILA REAL	MESÃO FRIO	
Distrito VISEU	MOIMENTA DA BEIRA	
Distrito VIANA DO CASTELO	MONÇÃO	
Distrito FARO	MONCHIQUE	
Distrito PORTALEGRE	MONFORTE	
Distrito VILA REAL	MONTALEGRE	
Distrito COIMBRA	MONTEMOR-O-VELHO	
Distrito VISEU	MORTÁGUA	
Distrito BEJA	MOURA	
Distrito ÉVORA	MOURÃO	

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>Práticas de qualidade</b>
Distrito AVEIRO	MURTOSA	Não tem práticas de gestão de qualidade
Distrito LEIRIA	NAZARÉ	
Distrito PORTALEGRE	NISA	
R. A. AÇORES	NORDESTE (S. Miguel Açores)	
Distrito LEIRIA	ÓBIDOS	
Distrito CASTELO BRANCO	OLEIROS	
Distrito SANTARÉM	OURÉM	
Distrito BEJA	OURIQUE	
Distrito PORTO	PAÇOS DE FERREIRA	
Distrito VIANA DO CASTELO	PAREDES DE COURA	
Distrito LEIRIA	PEDRÓGÃO GRANDE	
Distrito CASTELO BRANCO	PENAMACOR	
Distrito VISEU	PENEDONO	
Distrito LEIRIA	PENICHE	
Distrito VILA REAL	PESO DA RÉGUA	
R. A. MADEIRA	PONTA DO SOL	
Distrito VIANA DO CASTELO	PONTE DA BARCA	
Distrito PORTALEGRE	PONTE DE SOR	
Distrito PORTALEGRE	PORTALEGRE	
Distrito Évora	PORTEL	
Distrito FARO	PORTIMÃO	
Distrito LEIRIA	PORTO DE MÓS	
R. A. MADEIRA	PORTO SANTO	
R. A. AÇORES	POVOAÇÃO (S. Miguel Açores)	
Distrito CASTELO BRANCO	PROENÇA-A-NOVA	
Distrito Évora	REDONDO	
Distrito Évora	REGUENGOS DE MONSARAZ	
R. A. MADEIRA	RIBEIRA BRAVA (Madeira)	
Distrito VILA REAL	RIBEIRA DE PENA	
R. A. AÇORES	RIBEIRA GRANDE	
Distrito SANTARÉM	RIO MAIOR	
Distrito VISEU	S. JOÃO DA PESQUEIRA	
Distrito VILA REAL	SABROSA	
Distrito GUARDA	SABUGAL	
Distrito SANTARÉM	SALVATERRA DE MAGOS	
R. A. MADEIRA	SANTA CRUZ	
R. A. AÇORES	SANTA CRUZ DA GRACIOSA	
R. A. AÇORES	SANTA CRUZ DAS FLORES	
R. A. MADEIRA	SANTANA	
Distrito SANTARÉM	SANTARÉM	

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>Práticas de qualidade</b>
Distrito SETÚBAL	SANTIAGO DO CACÉM	Não tem práticas de gestão de qualidade
Distrito FARO	SÃO BRÁS DE ALPORTEL	
Distrito AVEIRO	SÃO JOÃO DA MADEIRA	
Distrito VISEU	SÃO PEDRO DO SUL	
R. A. AÇORES	SÃO ROQUE DO PICO	
R. A. MADEIRA	SÃO VICENTE	
Distrito SANTARÉM	SARDOAL	
Distrito VISEU	SERNANCELHE	
Distrito CASTELO BRANCO	SERTÃO	
Distrito FARO	SILVES	
Distrito LISBOA	SOBRAL DE MONTE AGRAÇO	
Distrito PORTALEGRE	SOUSEL	
Distrito COIMBRA	TÁBUA	
Distrito VISEU	TABUAÇO	
Distrito VISEU	TAROUCA	
Distrito VISEU	TONDELA	
Distrito BRAGANÇA	TORRE DE MONCORVO	
Distrito SANTARÉM	TORRES NOVAS	
Distrito GUARDA	TRANCOSO	
Distrito AVEIRO	VAGOS	
R. A. AÇORES	VELAS, São Jorge, AÇORES	
Distrito Évora	VENDAS NOVAS	
Distrito Évora	VIANA DO ALENTEJO	
Distrito CASTELO BRANCO	VILA DE REI	
R. A. AÇORES	VILA FRANCA DO CAMPO	
Distrito SANTARÉM	VILA NOVA DA BARQUINHA	
Distrito GUARDA	VILA NOVA DE FOZ CÔA	
Distrito FARO	VILA REAL DE SANTO ANTÓNIO	
Distrito CASTELO BRANCO	VILA VELHA DE RÓDÃO	
Distrito Évora	VILA VIÇOSA	
Distrito VISEU	VISEU	
Total de municípios sem práticas de qualidade		148 + 1= 149

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>Alguma prática de qualidade</b>
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>ALBERGARIA-A-VELHA</b>	SÓ MANUAL E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito FARO</b>	<b>ALBUFEIRA</b>	ISO 9001 CERTIFICADO
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>ALENQUER</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito FARO</b>	<b>ALJEZUR</b>	SÓ MISSÃO NO SITE
<b>Distrito PORTALEGRE</b>	<b>ALTER DO CHÃO</b>	SÓ POLÍTICA E SG NO SITE
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>AMARES</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>R. A. MADEIRA</b>	<b>CÂMARA DE LOBOS</b>	SÓ MANUAL E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>CAMINHA</b>	SÓ MANUAL E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito PORTALEGRE</b>	<b>CAMPO MAIOR</b>	NÃO TEM - NO SITE TEM 1 INQ
<b>Distrito VISEU</b>	<b>CARREGAL DO SAL</b>	SÓ MANUAL E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>CELORICO DA BEIRA</b>	SÓ POLÍTICA DE QUALIDADE NO SITE
<b>Distrito PORTALEGRE</b>	<b>ELVAS</b>	AUDITORIA OU EQUIPA MULTI
<b>Distrito ÉVORA</b>	<b>ESTREMOZ</b>	SÓ SGQ E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito PORTO</b>	<b>FELGUEIRAS</b>	SÓ POLÍTICA DE QUALIDADE NO SITE
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>FIGUEIRA DA FOZ</b>	SGQ
<b>Distrito CASTELO BRANCO</b>	<b>FUNDÃO</b>	SÓ SGQ E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>GUIMARÃES</b>	SÓ SGQ E POLÍTICA NO SITE
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>LAJES DAS FLORES</b>	SÓ MISSÃO E INQ NO SITE
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>LOURINHÃ</b>	ISO APCER SUSPENSA
<b>Distrito PORTO</b>	<b>LOUSADA</b>	SÓ SGQ, INQ E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito LEIRIA</b>	<b>MARINHA GRANDE</b>	SÓ POLÍTICA DE QUALIDADE NO SITE
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>MOITA</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>MURÇA</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>OVAR</b>	INQ AO MUNICIPE E SERVIÇO DE AUDITORIAS E QUALIDADE
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>PAMPILHOSA DA SERRA</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito PORTO</b>	<b>PAREDES</b>	SÓ POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>PENACOVA</b>	SÓ POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito VISEU</b>	<b>PENALVA DO CASTELO</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>PINHEL</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito VISEU</b>	<b>RESENDE</b>	Em fase de implementar SGQ
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>SANTA MARTA DE PENAGUIÃO</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE - ISO ATE 2015
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>SEVER DO VOUGA</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>SINES</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE - ÁGUA
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>SOURE</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Distrito PORTO</b>	<b>TROFA</b>	SGQ MAS NÃO CERTIFICADO NÃO ESTÁ NA APCER
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>VILA NOVA DE POIARES</b>	INQ SATISFAÇÃO NO SITE
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>VILA PRAIA DA VITÓRIA</b>	SÓ MISSÃO E POLÍTICA NO SITE
<b>Total de municípios com alguma prática de qualidade</b>		<b>37 + 1 = 38</b>

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>ISO 9001</b>
<b>Distrito SANTARÉM</b>	<b>ALCANENA</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>ALMADA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>AMADORA</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>AMARANTE</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>ANADIA</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>ARCOS DE VALDEVEZ</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>ARGANIL</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>AVEIRO</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>BARCELOS</b>	
<b>Distrito LEIRIA</b>	<b>BATALHA</b>	
<b>Distrito LEIRIA</b>	<b>BOMBARRAL</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>BOTICAS</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>BRAGA</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>BRAGANÇA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>CADAVAL</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>CARRAZEDA DE ANSIÃES</b>	
<b>Distrito SANTARÉM</b>	<b>CARTAXO</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>CASCAIS</b>	
<b>Distrito LEIRIA</b>	<b>CASTANHEIRA DE PÊRA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>CELORICO DE BASTO</b>	
<b>Distrito SANTARÉM</b>	<b>CHAMUSCA</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>CHAVES</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>CINFÃES</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>CONDEIXA-A-NOVA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>ESPOSENDE</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>ESTARREJA</b>	
<b>Distrito ÉVORA</b>	<b>EVORA</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>FARO</b>	
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>FORNOS DE ALGODRES</b>	
<b>R. A. MADEIRA</b>	<b>FUNCHAL</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>GÓIS</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>GONDOMAR</b>	
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>GOUVEIA</b>	
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>GUARDA</b>	
<b>Distrito CASTELO BRANCO</b>	<b>IDANHA-A-NOVA</b>	
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>LAGOA (AÇORES)</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>LAGOS</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>LOULÉ</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>LOUSÃ</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>MACEDO DE CAVALEIROS</b>	

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>ISO 9001</b>
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>MADALENA DO PICO</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>MAFRA</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>MAIA</b>	
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>MANTEIGAS</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>MARCO DE CANAVESES</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>MATOSINHOS</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>MELGAÇO</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>MIRA</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>MIRANDA DO CORVO</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>MIRANDA DO DOURO</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>MIRANDELA</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>MOGADOURO</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>MONDIM DE BASTO</b>	
<b>Distrito Évora</b>	<b>MONTEMOR-O-NOVO</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>MONTIJO</b>	
<b>Distrito Évora</b>	<b>MORA</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>NELAS</b>	
<b>Distrito BEJA</b>	<b>ODEMIRA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>ODIVELAS</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>OLHÃO</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>OLIVEIRA DE AZEMÉIS</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>OLIVEIRA DE FRADES</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>OLIVEIRA DO BAIRRO</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>OLIVEIRA DO HOSPITAL</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>PENAFIEL</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>PENELA</b>	
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>PONTA DELGADA</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>PONTE DE LIMA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>PÓVOA DE LANHOSO</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>PÓVOA DE VARZIM</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>SANTA MARIA DA FEIRA</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>SANTO TIRSO</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>SÁTÃO</b>	
<b>Distrito GUARDA</b>	<b>SEIA</b>	
<b>Distrito BEJA</b>	<b>SERPA</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>SESIMBRA</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>SETÚBAL</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>TAVIRA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>TERRAS DE BOURO</b>	
<b>Distrito SANTARÉM</b>	<b>TOMAR</b>	

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>ISO 9001</b>
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>TORRES VEDRAS</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>VALE DE CAMBRA</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>VALENÇA</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>VALONGO</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>VALPAÇOS</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>VIANA DO CASTELO</b>	
<b>Distrito BEJA</b>	<b>VIDIGUEIRA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>VIEIRA DO MINHO</b>	
<b>Distrito FARO</b>	<b>VILA DO BISPO</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>VILA DO CONDE</b>	
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>VILA DO PORTO</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>VILA FLOR</b>	
<b>Distrito VIANA DO CASTELO</b>	<b>VILA NOVA DE CERVEIRA</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>VILA NOVA DE FAMALICÃO</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>VILA NOVA DE GAIA</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>VILA NOVA DE PAIVA</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>VILA POUCA DE AGUIAR</b>	
<b>Distrito VILA REAL</b>	<b>VILA REAL</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>VILA VERDE</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>VIMIOSO</b>	
<b>Distrito BRAGANÇA</b>	<b>VINHAI</b>	
<b>Distrito BRAGA</b>	<b>VIZELA</b>	
<b>Distrito VISEU</b>	<b>VOUZELA</b>	
<b>Distrito LEIRIA</b>	<b>POMBAL</b>	
<b>R. A. MADEIRA</b>	<b>PORTO MONIZ</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>OEIRAS</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>SINTRA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>VILA FRANCA DE XIRA</b>	
<b>Total de municípios com ISO 9001</b>		<b>104 + 2 + 3 = 109</b>

<b>Distrito</b>	<b>Município</b>	<b>Utilizadores CAF</b>
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>ÁGUEDA</b>	<b>Implementação da CAF e utilização</b>
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>ALCOCHETE</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>ARRUDA DOS VINHOS</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>BARREIRO</b>	
<b>Distrito COIMBRA</b>	<b>CANTANHEDE</b>	
<b>Distrito AVEIRO</b>	<b>ESPINHO</b>	
<b>R. A. AÇORES</b>	<b>HORTA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>LISBOA</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>LOURES</b>	
<b>Distrito SETÚBAL</b>	<b>PALMELA</b>	
<b>Distrito PORTO</b>	<b>PORTO</b>	
<b>R. A. MADEIRA</b>	<b>PORTO MONIZ</b>	
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>Oeiras</b>	<b>Implementação da CAF há 10 anos e sem dados disponíveis</b>
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>Sintra</b>	<b>Implementação da CAF há 10 anos e sem dados disponíveis</b>
<b>Distrito LISBOA</b>	<b>Vila Franca de Xira</b>	<b>Não implementou a CAF</b>
<b>Total de municípios com CAF</b>		<b>15 – 3 = 12</b>



## Apêndice II – Guião de Entrevista

Entrevistado/Responsável \_\_\_\_\_ pela qualidade dos serviços no município\_\_\_\_\_

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma(s) unidade(s) orgânica(s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?
2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município? (Cinco Critérios de Meios – Liderança, Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos - e Quatro Critérios de Resultados – Relativos às Pessoas, Orientados para os Cidadãos/Clientes, da Responsabilidade Social e Desempenho-chave - relativamente a cada um, como foi implementado, quais as dificuldades e os facilitadores encontrados, qual o atual estado de implementação)
3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município? (Oito Princípios de Excelência – Orientação para os resultados, Focalização no cidadão/cliente; Liderança e constância de propósitos, Gestão por processos e factos, Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, Desenvolvimento de parcerias e Responsabilidade social - relativamente a cada um, como foi integrado, quais as dificuldades e os facilitadores encontrados, qual o atual estado de integração)
4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via? (Em especial, Ações e planos de melhoria, Boas práticas, Sistema de avaliação e medição da qualidade, Satisfação do cidadão/cliente, Satisfação das partes interessadas e Melhoria contínua)
5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via? (Em especial, Nos resultados alcançados, Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional, Melhoria sustentável da organização, Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência, Ferramenta *TQM* facilitadora de gestão de qualidade, Ponte entre modelos de gestão de qualidade e ainda Práticas de *bench learning* e *benchmarking*)
6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

## **Apêndice III – Transcrição das 12 Entrevistas**

### **1 – Município de Águeda**

Entrevista realizada em 07/09/2018, pelas 9.30 horas, via telefone (duração: 48 minutos e 8 segundos)

Entrevistado/Responsável pela qualidade dos serviços no município de Águeda: Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques (Responsável pelo Sistema de Gestão Integrado – Qualidade e Segurança da Informação – Auditorias e Excelência, e Encarregado de Proteção de Dados), enquanto elemento que coordenou a implementação da CAF.

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

O modelo CAF foi inteiramente implementado na totalidade do Município de Águeda, tendo iniciado o seu primeiro momento em 2006 e redundando na abrangência de todos os serviços municipais em 2007/2008.

Com efeito, este desafio de implementação do modelo CAF teve origem no processo de certificação da qualidade dos serviços municipais, a cargo de uma empresa consultora, o qual, numa primeira fase, respeitou a alguns serviços municipais e, posteriormente, alcançou todos os serviços municipais. Neste contexto, ressaltou, efetivamente, a necessidade de efetuar uma autoavaliação e diagnóstico de toda a organização municipal, tendo-se lançado mão do modelo CAF.

De referir que, em termos de metodologia adotada, o ímpeto e empenho inicial residiram no Presidente de Câmara Municipal de então, o Senhor Dr. Gil Nadais Resende da Fonseca, contando com o apoio do respetivo elenco executivo, uma personalidade voltada para a inovação e a melhoria dos serviços. Na altura, foi delegada a coordenação de todo o processo de implementação da CAF na Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques, abrangendo as diferentes unidades orgânicas e um leque de, mais ou menos, 60 colaboradores, cuja dedicação, motivação e envolvimento se revelaram essenciais. Assim, a implementação do modelo CAF foi gizada de forma exclusivamente interna, com o objetivo de alcançar a melhoria contínua dos serviços prestados, com foco no cidadão.

Posteriormente, e na ânsia de alcançar o cume da qualidade total, direcionou-se a qualidade dos serviços municipais de Águeda para o modelo de Excelência da EFQM, contando com o suporte

da Associação Portuguesa para a Qualidade – APQ, enquanto entidade parceira da EFQM, no que respeita à imprescindível formação sobre a matéria propiciada às chefias, responsáveis e colaboradores. Destarte, o Município de Águeda obteve o nível de reconhecimento “Committed to Excellence” da EFQM (European Foundation for Quality Management), em 2009, sendo que em 2017 alcançou o certificado com 2.º nível de reconhecimento europeu da EFQM – “Recognised for Excellence” – 4 Estrelas.

Finalmente, importa esclarecer que Águeda é um município há muito empenhado na temática da qualidade dos serviços municipais, tendo a sua jornada iniciado em 2006 e mantendo o espírito de melhoria contínua com foco no cidadão. Para o efeito, reitera-se o impulso da liderança, o esforço dos seus colaboradores e responsáveis, bem como o nível de exigência dos cidadãos.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

No enquadramento antes enunciado, e revelando-se difícil delinear os contornos de cada um dos nove critérios individualmente, a Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques, reitera a plena implementação do modelo CAF em todo o município, abrangendo os nove critérios do modelo, mantendo-se atualmente a sua contínua atualização, numa perspetiva de viragem e ir mais além na temática da qualidade total dos serviços municipais, cogitando-se inclusive a possibilidade de avançar para o processo de certificação da cidade de Águeda à luz da norma ISO 37120 - Desenvolvimento sustentável das comunidades: indicadores de serviços e qualidade de vida da cidade.

Na verdade, enquanto obstáculos ou dificuldades respeitantes aos nove critérios do modelo, sobrevieram, designadamente: o desconhecimento inicial do modelo CAF e temática da qualidade; a dificuldade em perspetivar o trabalho individual, o trabalho da equipa e ou da unidade orgânica de cada um e das demais, a par do trabalho em geral da organização, de forma mais analítica e crítica; e a resistência à mudança, sobretudo, enquanto questão cultural.

Por outro lado, e enquanto facilitadores, é de realçar o ímpeto e vontade patentes na liderança, verdadeiramente empenhada na melhoria da qualidade dos serviços municipais, a par do envolvimento e disponibilidade de todos os colaboradores, responsáveis e chefes envolvidos.

Relativamente ao estado atual de implementação, importa referir que, relativamente aos nove critérios do modelo CAF, seus valores e parâmetros, estão devidamente incorporados e mantêm-se na prática diária, sendo certo que se vivem tempos de mudança no contexto autárquico, apontando para a necessidade de atualização dos respetivos contornos à luz de uma viragem numa lógica de melhoria contínua.

No que respeita à Liderança, reitera-se que a implementação do modelo CAF perpassou pelo ímpeto do Presidente de Câmara Municipal de então, o Senhor Dr. Gil Nadais Resende da Fonseca, contando com o apoio do respetivo elenco executivo, tendo sido delegada a coordenação de todo o processo de implementação da CAF na Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques,

abrangendo as diferentes unidades orgânicas e, mais ou menos, 60 colaboradores, completamente empenhados e envolvidos, mantendo-se este critério, não obstante carecer de um impulso extra para subir o próximo degrau nesta temática.

Relativamente à Estratégia delineada, retoma-se a metodologia adotada, perpassando pela colaboração dos trabalhadores envolvidos e apoio do executivo, sobressaindo o trabalho de equipa e a vontade de continuar o processo após a autoavaliação da organização, mantendo-se em vigor, carecendo apenas de atualização e consolidação à luz da viragem que se almeja.

Quanto ao critério das Pessoas, refere-se a motivação e o envolvimento dos colaboradores e equipas de trabalho, chefias, coordenação e do próprio órgão executivo em sede de implementação da CAF, tendo sido um processo delineado e executado internamente, procurando sempre dar continuidade a estes critérios, sendo certo que foi aqui alcançada, em todas as autoavaliações efetuadas, as melhores pontuações.

No que tange ao critério de Parcerias e Recursos, destaca-se a manutenção das parcerias estabelecidas, de modo uniforme, a saber: municípios, juntas de freguesia, associações, Instituições Particulares de Solidariedade Social, aliás, comunidade em geral, não esquecendo as parcerias estabelecidas com os nossos fornecedores estratégicos, que contribuem para alavancar alguns dos nossos objetivos estratégicos.

Quanto ao critério Processos, definiram-se os processos chave, elaboraram-se os modelos internos e instrumentos de trabalho, mantendo-se esta prática, não obstante carecerem de revisão.

Nos Resultados relativos às Pessoas, reitera-se a motivação e a envolvimento de todos os colaboradores, patente nos inquéritos de satisfação efetuados, os quais precisam de uma atualização relacionada com a definição em sede de setorização do serviço em causa, por forma a poder alavancar soluções de melhoria, numa perspetiva de atuação mais precisa e rápida, a par do acompanhamento pelo coordenador, responsáveis, chefes e também executivo, mantendo-se esta orientação.

No que toca aos Orientados para os Cidadãos/Clientes, tal preocupação é e será sempre uma realidade, patente nos resultados obtidos via inquéritos de satisfação confidenciais, os quais carecem de melhoria tendo em vista alcançar com maior precisão acutância as áreas a atuar e promover, numa lógica de prestação de serviços de qualidade.

Relativamente ao critério dos Resultados da Responsabilidade Social, importa lembrar que o município e seus serviços atuam sempre com e para a comunidade onde se inserem, constituindo este critério, perfeitamente integrado e em vigor, um pilar de todo o modelo CAF.

Por último, no critério relativo aos Resultados do Desempenho-chave, realça-se que a metodologia adotada para a implementação da CAF e a motivação da liderança facilitaram a definição dos processos de desempenho chave e o respetivo alinhamento com o objetivo de

mudança e melhoria contínua, mantendo-se atualmente. Porém, cumpre salientar que existem dificuldades que urge ultrapassar no que respeita ao apuramento das respetivas taxas de execução entre objetivos, planos e resultados alcançados, carecendo de desenvolvimento e de uma análise ainda mais crítica em sede dos colaboradores, equipas de trabalhos, responsáveis, chefias e executivo, por a forma a gizar uma apreciação final global ainda mais rigorosa.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Os Princípios de Excelência encontram-se subjacentes ao modelo CAF, e, tendo em consideração o contexto de implementação do modelo CAF no município de Águeda e as perspetivas de evolução e viragem que se avizinham, mantêm-se nas práticas do município, sendo disso prova a obtenção, em 2017, do certificado com 2.º nível de reconhecimento europeu da EFQM – “Recognised for Excellence” – 4 Estrelas.

No Princípio relativo à Orientação para os resultados teve lugar a definição de objetivos e indicadores, depois submetidos à medição e avaliação, uma prática em vigor, mas que importa atualizar através da definição de novos objetivos e indicadores face à ponderação dos resultados anteriores obtidos.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, enquanto ir ao encontro da satisfação dos destinatários dos vários serviços prestados bem como a melhoria contínua, encontra-se amplamente impregnado no município de forma transversal, carecendo de atualização em prol da almejada viragem.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos está plenamente integrado e mantém-se, sendo de o reforçar ligeiramente no sentido de atualizar a mudança pretendida, numa lógica de melhoria contínua e integrando a estratégia municipal preconizada.

O princípio relativo à Gestão por processos e factos está assimilado na prática diária, sendo devidamente atualizado, pese embora se verifique que existem elementos insuscetíveis de consubstanciar autênticos indicadores porquanto consubstanciam uma verdadeira competência interna, própria das competências das autarquias locais.

O Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas encontra-se na prática diária, realçando-se o envolvimento e motivação dos colaboradores, responsáveis, chefias e coordenador, a par do acompanhamento pelo executivo.

O Princípio inerente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua está perfeitamente integrado, encontrando impulso extra junto da liderança e das pessoas, renovando-se em toda a atividade municipal.

O Princípio do Desenvolvimento de parcerias orienta a atividade municipal no seu todo, encontra-se devidamente consolidado, além de se procurar manter e reforçar as parcerias estabelecidas inicialmente existentes.

O Princípio relativo à Responsabilidade social é igualmente uma constante devidamente absorvida, pois desenvolve-se toda a atividade com e para a comunidade.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Na ótica da Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques, o município de Águeda, após a implementação do modelo CAF, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores, evidências e monitorização; Satisfação do cidadão/cliente, numa lógica de melhoria contínua; Satisfação das partes interessadas; e Melhoria contínua, tendo em conta os resultados obtidos.

Com efeito, a implementação do modelo CAF no município de Águeda propiciou uma autêntica “fotografia” do município, contando com a autoavaliação operada a toda a organização, múltiplas ações e planos de melhoria para cada um dos nove critérios do modelo, muitas das quais já implementadas, sendo de realçar que ações de melhoria houve que em autoavaliações anteriores consubstanciaram pontos fortes, promovendo a importância deste modelo.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Via CAF, foi possível alcançar, segundo a Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques, os seguintes impactos, especialmente: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade na organização/melhoria do desempenho organizacional; na melhoria sustentável da organização; no comprometimento e responsabilização dos funcionários na melhoria contínua; na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência; enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade; nas práticas de *bench learning e benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo, almejando-se avançar com o processo de certificação da cidade de Águeda à luz da norma ISO 37120 - Desenvolvimento sustentável das comunidades: indicadores de serviços e qualidade de vida da cidade, mormente com o intuito de ir mais além e aproveitar a análise crítica advinda da comparação dos resultados obtidos pelo município de Águeda com os resultados obtidos nas autarquias locais do resto do mundo.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sem dúvida alguma. A implementação do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município de Águeda, almejando-se ir sempre mais além. Com efeito, é a partir de cada uma das autoavaliações realizadas que se vai melhorando sempre, mantendo a chama da melhoria contínua viva.

## **2 – Município de Alcochete**

Entrevista realizada em 02/07/2018, pelas 13.30 horas, via telefone (duração: 49 minutos e 46 segundos)

Entrevistado/Técnica superior na área da modernização administrativa do município de Alcochete: Dr.<sup>a</sup> Paula Costa (Modernização Administrativa).

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

O município de Alcochete, não obstante ter iniciado a sua jornada da qualidade em 2000, a propósito da candidatura ao prémio de qualidade do distrito de Setúbal e mais focada para os modelos de Excelência, apenas foi posteriormente implementado o modelo CAF em algumas unidades orgânicas e em alguns projetos, destacando-se, dado o envolvimento direto da entrevistada, em sede de unidades orgânicas/serviços, a candidatura ao prémio de qualidade do distrito de Setúbal em 2007 inerente ao Museu, e em sede de projetos, o Sistema de Avaliação de Desempenho dos Serviços da Administração Pública (SIADAP) em 2012/2013.

Por conseguinte, e lamentavelmente, o modelo CAF não foi inteiramente implementado na autarquia de Alcochete.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

Na sequência da resposta anterior, e partindo das experiências de implementação do modelo CAF em apenas algumas unidades orgânicas e em alguns projetos, importa ter aqui em consideração e reforçar a importância da candidatura ao prémio de qualidade do distrito de Setúbal do Museu Municipal, em 2007, bem como da aplicação efetuada no âmbito do SIADAP, em 2012/2013, os quais servem de enquadramento para a resposta à presente questão.

Ao nível da Liderança, partimos sempre do pressuposto que se tratava da liderança de topo, sendo o museu municipal um setor integrado numa divisão, mas apenas com coordenação, a qual recaia num vereador largamente motivado para esta matéria – aliás, antes de ingressar no município de Alcochete, encontrava-se ligado ao prémio de qualidade, sobretudo ao nível da consultadoria. Deste modo, tínhamos a vontade política e conhecimento necessário enquanto ótimos facilitadores para desenvolver o modelo. A mesma situação aconteceu ao nível do projeto SIADAP que, efetivamente, algum tempo depois, tinha o mesmo líder. Relativamente às dificuldades, prendiam-se com as inerentes ao exercício do cargo, sendo que em termos de exercício de avaliação não foi difícil e as de liderança propriamente ditas conexas com

matérias que ultrapassam a própria pessoa, pois um vereador integra uma equipa e um órgão colegial, designadamente a câmara municipal. A respetiva implementação passava pela submissão das questões identificadas e das propostas ao vereador, sendo que atualmente não existe qualquer implementação porquanto os exemplos em referência consubstanciaram exercícios localizados no tempo e sem continuidade ao nível da CAF.

Relativamente à Estratégia, não tivemos grandes dificuldades na sua definição, especialmente depois de bem identificada a situação, sendo certo que foi bem conseguida no que toca ao Museu Municipal, o qual passou posteriormente para o nível da certificação, tornando-se o primeiro serviço certificado pelo respetivo sistema de gestão de qualidade e repetidamente reconhecido, posteriormente, através da atribuição de vários prémios de boas práticas, motivo pelo qual é possível afirmar que o preenchimento deste critério correu muito bem. As dificuldades são as usuais, além de um Museu Municipal não ser considerado um serviço de referência nem prioritário num município, sobretudo aquando da aplicabilidade da estratégia inicialmente delineada. Atualmente, grande parte das boas práticas neste domínio mantem-se, mas sem uma linha de continuidade do modelo.

No critério das Pessoas, e naquela altura, foi muito importante verificar que internamente já havia algum envolvimento da equipa, mas que teria de ser reforçado, sendo certo que durante bastante tempo, e eventualmente agora, denotava continuidade. Assim, houve boas práticas ao nível do envolvimento das pessoas e de considerar a satisfação das pessoas da equipa bem como uma gestão rigorosa em alguns aspetos.

Quanto à questão inerente às Parcerias e Recursos, é de realçar que, na altura, já existia um conjunto de parcerias estratégicas, especialmente da parte da câmara municipal no que respeita a espaços museológicos do país, o Museu Municipal já detinha uma parceria fundamental que era a Rede Portuguesa de Museus, nomeadamente em sede de apoio técnico, inexistindo, em sede deste critério outros itens a avaliar de modo relevante.

No que toca aos Processos, é possível afirmar que, no âmbito da aplicação da CAF, consubstanciaram um grande impulso, pois o modelo permitiu que fossem desenhados e definidos. Alguns processos já existiam de forma, por assim dizer, implícita, mas houve um esforço de definição dos processos, tanto mais que volvidos um ou dois anos passamos para o sistema de gestão da qualidade, onde os processos são essenciais. Assim, a génese dos processos está nesses exercícios de implementação da CAF, tendo ficado definidos de uma forma clara, os elementos da equipa – embora uns melhores que outros - entraram nesta abordagem de funcionamento. Aliás, hoje em dia, os processos mantêm-se definidos e a funcionar, com responsáveis e monitorização, aparecendo os respetivos resultados. Portanto, toda a mecânica manteve-se, configurando uma das boas mudanças que a CAF deixou, e ainda bem, sendo que este item começou com a CAF no que respeita à respetiva formalização e carácter mais explícito.



Os Resultados relativos às Pessoas prendem-se ao nível da satisfação, que nos últimos anos, especialmente no ano anterior, se tem situado em mais de 90%. Dificuldades não houve, primeiro porque já havia alguma cultura de interagir, de envolver os nossos clientes, nomeadamente em relação a alguns grupos específicos com os quais se desenvolvia um trabalho de forma mais estreita, como por exemplo as escolas, e o público em geral começou a ser avaliado de forma estruturada. São sempre recolhidos os dados, analisadas as sugestões que surgem, pelo que a este nível os resultados forma bons. Relativamente ao modo de implementação, é de reiterar que passou pela gestão de topo.

Quanto aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, e como anteriormente referido, não só se avalia o cidadão comum que entra no Museu e vai fazer uma visita, como também se avaliam as atividades que se fazem ao nível de eventos e serviços educativos, tratando-se de uma área muito importante. Portanto, quer os resultados quer as sugestões foram consideradas.

Ao nível dos Resultados da Responsabilidade Social, é de referir que na altura fala-se antes de responsabilidade ambiental, não existindo grandes resultados para apresentar dada a limitação inerente à temática, embora se tenham registado algumas práticas.

Face ao cumprimento dos critérios anteriormente enunciados, os Resultados do Desempenho-chave têm que ser bons, sem falhas de maior.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Nesta resposta, importa lembrar os itens antes referidos, sendo que dentro do contexto das experiências realizadas ao nível do modelo CAF, especial no que toca ao Museu Municipal, encontramos os Princípios de Excelência nas práticas levadas a efeito, através de uma lógica de gestão de topo, embora nalgumas situações seja mais difícil tal identificação.

O Princípio inerente à Orientação para os resultados foi integrado nas práticas do município, sendo que o Princípio da Focalização no cidadão/cliente, tal como antes referido, já existia e fazia parte da preocupação dos trabalhadores em ir ao encontro do cidadão, tendo passado de um modo implícito para um modo mais formal e explícito nas práticas efetuadas, que perduram até hoje.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos depende, desde logo, de quem está a liderar e, na altura da implementação, existia abertura. Na administração local a liderança muda e, por vezes, radicalmente.

Relativamente à Gestão por processos e factos, é de reiterar que esta foi uma das boas práticas que foi integrada e se manteve, continuando a ser feita, embora o Museu Municipal seja um dos poucos serviços desta câmara municipal que o faça. Assim, é, por vezes, frustrante manter uma linguagem por processos e factos quando depois os nossos pares não o fazem, mas mantém-se, sobretudo no essencial.

Quanto ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, será igualmente de lembrar aquilo que anteriormente se referiu, sendo que houve períodos em que, quer o desenvolvimento quer o envolvimento das pessoas, eram matérias consideradas e com resultados, não obstante depois terem divergido naturalmente, dentro do contexto da administração em que estamos, onde para os trabalhadores e os serviços em geral sentem muito, pela proximidade pela definição rigorosa e forte da estrutura hierárquica que integramos estas variações.

Até dada altura teve lugar a integração relativamente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua.

Quanto à do Desenvolvimento de parcerias, para além das mais relevantes antes expostas, há parcerias pontuais que têm resultados, mas em situações pontuais, não na atividade regular, antes em atividades que se desenvolvem oportunamente.

Na abordagem à Responsabilidade social, não teve lugar. Contudo, e considerando que os Museus também têm uma função social, seria uma área muito interessante para desenvolver.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação da CAF, o município de Alcochete, no que toca ao Museu Municipal, tornou as Ações e planos de melhoria uma prática regular. Quando se entra num ciclo de gestão em que há impulsos, planeamento, acompanhamento, monitorização e avaliação final, incluindo a avaliação dos resultados, surgem sempre questões que são identificadas como críticas ou menos boas e para as quais têm de ser adotadas estratégias e os respetivos planos para melhorar os aspetos em causa. Deste modo, foi uma das práticas que foi bem interiorizada e desenvolvida, consubstanciando um bom resultado.

Neste seguimento, o município de Alcochete tem Boas práticas, além da focagem no Museu Municipal, sendo disso exemplo a quantidade de projetos que concorreram ao prémio de qualidade e as áreas e níveis diversos a que respeitam, sendo que muitas foram reconhecidas, obtendo validação exterior quer neste prémio da qualidade quer no prémio Deloitte. Neste último, o museu esteve nomeado para a fase final do prémio, embora não tenha ganho, chegou lá. De facto, há uma validação externa dessas Boas práticas, algumas das quais, por vezes, é mais difícil reconhecê-las internamente e valorizá-las, mas temos sempre este prazer de ver que externamente há uma validação e, no caso, uma certificação que é, ela própria, uma validação. Quando os serviços têm estas boas práticas, há bons resultados.

Relativamente ao Museu Municipal, o contexto em análise, foram alcançados como resultados o Sistema de avaliação e medição da qualidade bem como a Satisfação do cidadão/cliente e a Satisfação das partes interessadas, sendo que este último resultado é mais cíclico. A prática de avaliar ficou, os resultados são cíclicos e não têm continuidade: houve períodos em que havia

bons resultados de satisfação, houve outros períodos em que nem por isso, mas a prática ficou integrada.

A Melhoria contínua, enquanto resultado, sentiu-se nalgumas áreas.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Relativamente a esta questão, importa referir o seguinte:

- Nos resultados alcançados – houve um impacto para o serviço, o qual não extravasou assim tanto;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – houve, sem dúvida uma melhoria do desempenho organizacional;
- Melhoria sustentável da organização – não teve lugar este impacto, especialmente por estar associada a longo prazo;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – teve lugar este impacto;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – existiu este impacto, sendo que no museu Municipal foi essa a experiência que se viveu claramente;
- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – também se verificou, porque após a implementação da CAF, como antes enunciado, passou-se para a certificação;
- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – nesta matéria, tivemos mais práticas de *bench learning* do que *benchmarking*.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim, sem dúvida. A implementação da CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada, face ao conjunto de circunstâncias antes referido. Acrescente-se um outro impacto, proveniente destes prémios, que residiu em incluir dentro da formação do município a CAF, a qual teve lugar durante um conjunto alargado de anos. É de considerar importante, em termos do que a CAF nos trouxe e além da formação, uma linguagem comum com conceitos comuns e alguns novos, e ajuda em estruturar os próprios serviços e projetos porque na administração pública não temos, à partida, grandes práticas de gestão. Penso que o horizonte próximo vai alterar-se, inclusive face à nova formação dos trabalhadores e dirigentes, sendo que a gestão de um serviço que vai construindo, sendo que a CAF foi essencial nesta matéria, com uma visão muito estruturada daquilo que pode ser um ciclo de gestão, da forma como podemos acompanhar esse ciclo – o que é preciso ir fazendo, ir medindo – a importância dos resultados, das equipas e da satisfação. Aliás, detém um aspeto que valorizo mais na CAF que é a

importância da satisfação da equipa e dos trabalhadores e não só dos clientes, a qual é essencial. Mais, trouxe linhas para a liderança, pois embora tenha sido considerada a liderança de topo, cada equipa e cada serviço acabava por ter lideranças, revelando-se importante descobrir algumas linhas de atuação do líder e o que é um líder. No fundo, houve um conjunto de conhecimentos e aprendizagens, inclusive eu estrei-me nestas lides com o modelo de Excelência, seguindo depois para o modelo CAF, mormente com a biblioteca que tínhamos. A matéria interessou-se e houve formação, motivos pelos quais fui fazendo, sendo que ao fazer este exercício de uma forma mais intensa e de acordo com o que estava previsto, todo muito rigoroso em termos formais, houve bastante aprendizagem e foi estruturante. Assim, sem saber com que regularidade, penso que os serviços deveriam aplicar este instrumento: primeiro para perceber onde estão as oportunidades de melhoria, depois os desvios, e ainda para começarem a adquirir práticas de gestão, abandonando o amadorismo e a valorização “do fazer” em detrimento do que está a montante e a jusante. Mais, tratando-se de um serviço público que lida com dinheiros públicos, este nível de responsabilização do que fazemos e a forma como o fazemos podia ser mais afinado se este exercício fosse aplicado, pelo menos nalguns serviços, até porque temos aqui uma ferramenta gratuita e flexível, tanto é que se o Museu Municipal conseguiu fazê-lo relativamente a todas as áreas do modelo CAF também um serviço dito normal o poderá fazer. Porém, falta a noção e o interesse nestas questões internas da organização porque a liderança de topo nem sempre está sensibilizada para estas matérias e correspondente valorização, tornando-se uma dificuldade.

### **3 – Município de Arruda dos Vinhos**

Entrevista realizada em 11/07/2018, pelas 11.30 horas, via telefone (duração: 33 minutos e 44 segundos)

Entrevistado/Responsável pela qualidade dos serviços no município de Arruda dos Vinhos: Dr. Nuno Libânio (Divisão Administrativa).

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

Segundo o Dr. Nuno Libânio, o modelo CAF foi apenas implantado num serviço do município de Arruda dos Vinhos, especialmente o Serviço de Águas, sob a forma de projeto-piloto. Mais, acrescentou que tal modelo não foi implementado na sua plenitude.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

O Dr. Nuno Libânio, dentro do contexto antes enunciado, circunscrito ao Serviço de Águas, refere que tal projeto-piloto remonta a 2006/2007.

Ao nível da Liderança, foram realizados questionários tendo por destinatário o gestor de topo bem como questionários aos colaboradores. Dificuldades de implementação não existiram, sendo que enquanto facilitadores são de considerar o facto de o município de Arruda dos Vinhos ser uma organização pequena e o facto do próprio Serviço de Águas ser ainda mais pequeno. Depois, cumpre salientar que atualmente não se encontra implementado.

Relativamente à Estratégia, a mesma foi delineada em contexto de formação/ação, aproveitando a formação obtida em sede de CAF e procurando a sua implementação no Serviço de Águas, desde logo porque se tratava de um serviço com muita exposição ao público, sob a forma de consumidores de água. Não existiram grandes dificuldades de implementação, até porque os colaboradores do município que estavam afetos ao Serviço de Águas eram duas trabalhadoras, que inclusive se prestaram a trabalhar fora do horário de trabalho pois até consideraram a matéria interessante e com possibilidade de obter mais-valias em termos de feedback do próprio trabalho que desempenhavam. De referir que este critério não se encontra atualmente implementado.

O critério das Pessoas foi desenvolvido através da elaboração de questionários de satisfação aos colaboradores bem como aos consumidores, sendo que neste último aspeto, foi possível verificar que, ao fim de dois meses, os interlocutores respondentes repetiam-se, consubstanciando uma dificuldade. No que respeita ao atual estado de implementação, é de notar que, após 2009, teve lugar a entrada em funcionamento do Balcão Único de Atendimento, no qual foi utilizado este modelo de inquérito de satisfação, inclusive para justificar e avaliar a implementação deste serviço bem como saber qual a opinião das pessoas sobre este novo serviço disponibilizado.

As Parcerias e Recursos reportam-se às identificadas naquela altura, os parceiros envolvidos, nomeadamente os fornecedores de água em alta para o município e os designados parceiros internos, ou seja, o Serviço de Águas ainda integra a autarquia, incluindo reparações e manutenções, a cargo dos respetivos trabalhadores. Enquanto elemento facilitador para a implementação é de destacar, de novo, o facto de se tratar de pessoal da autarquia, sendo igualmente uma dificuldade, pois, por vezes, os recursos são poucos e numa situação de rotura é difícil alcançar a integral satisfação das necessidades. Porém, não está atualmente implementado.

Quanto aos Processos, importa esclarecer que se começou por identificar, em primeiro lugar, junto do órgão executivo o serviço onde teria lugar a implementação da CAF, tendo a escolha recaído no Serviço de Águas em sintonia com as razões antes enunciadas, mormente em função

da exposição e da delicadeza subjacente à eventual falta de água e subsequente contato telefónico. Posteriormente, passou-se para a identificação dos trabalhadores afetos ao serviço, tornando-se fácil traçar o fluxograma por onde passa a informação. Num contexto de ação/formação a empresa PWC esteve a trabalhar com o município no sentido de efetuar o levantamento de todos os processos, um trabalho profícuo quer em sede de CAF quer no que respeita à tabela de taxas e licenças, identificando-se inclusive os custos inerentes a cada um dos processos e quais os momentos diferentes por que cada processo passa. Relativamente às dificuldades e facilitadores, reitera-se a argumentação antes referida, bem como à sua não atual implementação.

No âmbito dos Resultados relativos às Pessoas, no que respeita aos trabalhadores, sentiu-se que a CAF lhes permitiu olhar para estas questões de uma forma diferente e para o próprio serviço também, percebendo o que podem ser entropias nos processos e mais-valias nos processos. De registar que não denotaram dificuldades, sendo que não está implementado.

Relativamente aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, é de realçar que os questionários elaborados em sede CAF foram posteriormente replicados para o Balcão Único de Atendimento, sendo importante esclarecer que atualmente, quanto ao Serviço de Águas, se desconhece o estado de implementação. A relação com o cidadão no âmbito do Serviço de Águas é relativamente simples: não há queixas se não houver corte ou interrupção no fornecimento de água, apenas ressaltando a verificação ou não de algum engano de leitura, a qual consubstancia uma questão residual. Além da leitura dos contadores ser efetuada por trabalhadores da autarquia, teve depois lugar a implementação do débito direto bem como a atualização da fatura.

Na questão inerente aos Resultados da Responsabilidade Social, há sempre uma preocupação no que toca ao Serviço de Águas, relacionada com as roturas e as perdas, uma questão que cai neste item. Assim, têm sido colocados contadores quer para medir o consumo dos espaços públicos bem como identificar eventuais perdas. No que concerne à implementação da CAF e este aspeto, é de considerar que não se chegou a este critério.

O critério dos Resultados do Desempenho-chave, não foi implementado.

Deste modo, e no que respeita aos critérios do modelo CAF e sua implementação, importa referir que estas metodologias são muito interessantes, mas é necessário que a gestão de topo as acolha. De facto, o modelo CAF é gratuito e flexível, permitindo uma comparação ao nível do *benchmarking* com outras instituições e entidades. Aquando da implementação deste projeto-piloto, o município do Porto liderava tal implementação em todos os serviços, à exceção da polícia municipal.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Nesta questão, o Dr. Nuno Libânio refere que há aqui itens já anteriormente referidos.

Relativamente à Orientação para os resultados, revelou-se uma integração incipiente, ou seja, numa lógica de formação/ação ocorrida em outubro, teve lugar a implementação do projeto em abril, seguindo-se o período das férias, tendo-se esquecido, por assim dizer, a CAF.

A questão da Focalização no cidadão/cliente já foi exposta, sendo de aproveitar a questão da elaboração dos questionários de satisfação bem como a posterior replicação para o Balcão único de Atendimento, assim como os questionários de satisfação dos colaboradores face às chefias, os quais foram dinamizados nas diferentes unidades orgânicas da autarquia, incluindo para a avaliação das respetivas comissões de serviço em sede de renovação, tendo existido integração deste princípio.

Sobre a Liderança e a constância de propósitos, é de referir que inicialmente o projeto foi acolhido pela liderança, quer pelo órgão executivo e seus membros quer pelo dirigente, sobretudo porque não implicava momentos de trabalho durante o respetivo período normal de trabalho. Depois desta integração inicial, perdeu-se um pouco no tempo.

Relativamente à Gestão por processos e factos, relembra-se a questão do fluxograma, da tramitação dos processos, se bem que facilitada pelo levantamento de todos os processos existentes, foi integrada. Foi utilizada a metodologia CAF e, posteriormente, a metodologia do Balanced Scorecard, para efetuar esse fluxograma.

Relativamente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, será igualmente de lembrar aquilo que anteriormente se referiu a propósito dos questionários de satisfação inerentes aos colaboradores, sendo certo que houve integração e permaneceu.

Quanto à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, passou desde logo por verificar nos processos o que estava errado e procurar algumas soluções para melhorar, a par da formação. Ou seja, foi integrado e ficou, pois, continuamente se procura alterar, atualizar e, no fundo, melhorar.

A questão do Desenvolvimento de parcerias reporta-se à identificação dos processos internos, perpassando pela parceria com o fornecedor do abastecimento em alta, tendo sido integrado.

Ainda relativamente à Responsabilidade social, chama-se à colação o que anteriormente foi referido, não tendo sido integrado.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação da CAF, na ótica do Dr. Nuno Libânio, o município de Arruda dos Vinhos, ao nível do Serviço de Águas, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas; Satisfação do cidadão/cliente, ainda que de uma forma residual e ao nível do atendimento ao público das pessoas; Satisfação das partes interessadas, pelo menos

foi possível apurar em parte, ou seja, com as pessoas que estiveram a trabalhar no âmbito da implementação; e Melhoria contínua.

Por seu turno, considera que não foi possível alcançar um Sistema de avaliação e medição da qualidade porque o projeto não foi levado até ao fim.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Segundo o Dr. Nuno Libânio foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, nomeadamente:

- Nos resultados alcançados – sob o ponto de vista da organização e da melhoria dos processos;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – ainda que de uma forma um pouco incipiente;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – sentiu-se uma mudança, tornando apelativa a temática da qualidade, mas não a este nível, dado o contexto e o período temporal da sua implementação;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – sim, sem dúvida;
- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – sim, também;
- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – sentiu-se, especialmente se olharmos para um conjunto de práticas que foram alcançadas e depois replicadas noutros serviços, nomeadamente no Balcão único de Atendimento.

Porém, quanto à melhoria sustentável da organização, é mais difícil o seu alcance, pois tratou-se da implementação da CAF num pequeno serviço municipal da autarquia.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Na verdade, não se consegue ter essa perceção, designadamente por ser um projeto muito focado, limitado no tempo e ainda circunscrito à formação/ação que estava na origem.

#### **4 – Município do Barreiro**

Entrevista realizada em 31/08/2018, pelas 10.30 horas, via telefone (duração: 50 minutos e 21 segundos)

Entrevistado/Gabinete de Auditoria e Modernização Administrativa, no seio da Divisão Jurídica e da Administração Geral do município do Barreiro: Dr.<sup>a</sup> Ana Galinha, na qualidade de técnico superior que dinamizou e integrou a implementação da CAF.



Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

A implementação do modelo CAF remonta ao ano de 2008, sendo que, ao invés de ser transversal a toda a organização, foi implementada em algumas unidades orgânicas, de modo pleno, com projetos bem definidos e tendo por respaldo a apresentação de candidaturas ao Prémio de Qualidade do Distrito de Setúbal – Serviços Públicos. De referir que o Município do Barreiro participou, ao longo de 3 edições (bienais) do Prémio da Qualidade da Associação de Municípios da Região de Setúbal (AMRS), enquanto entidade promotora da modernização administrativa no seio dos municípios abrangidos. Enquanto, na 8.<sup>a</sup> edição (2008-2009) do Prémio de Qualidade do Distrito de Setúbal – Serviços Públicos, o município do Barreiro apresentou 5 projetos ao concurso; na 9.<sup>a</sup> edição (2010-2011) do certame, participou com um projeto com o qual obteve o 1.<sup>o</sup> lugar; na 10.<sup>a</sup> edição, no biénio 2012/2013, a autarquia apresentou dois projetos, tendo alcançado o 1.<sup>o</sup> e o 2.<sup>o</sup> lugar, respetivamente, consubstanciando um despertar para a temática e a sua importância. Mais, durante a elaboração de cada um dos projetos, a autarquia usufruiu do acompanhamento de um consultor facultado pela AMRS, o qual facilitou a compreensão do modelo, o seu desenvolvimento e implementação no seio nas equipas de trabalho gizadas.

Com efeito, e pese embora os projetos em causa emanem de diferentes unidades orgânicas, cumpre salientar que certamente há apontamentos do modelo CAF que, de algum modo, foram transversais a toda a organização, designadamente no que respeita ao arquivo municipal, à higiene urbana, ao atendimento em sede de gestão urbana, a divisão de comunicação, a preocupação ambiental, entre outros. Efetivamente, da elaboração dos enunciados projetos e da implementação da CAF, adveio um conhecimento crucial que permanece, traduzido num conjunto de valores e ferramentas para os colaboradores participantes, perfeitamente integrados, e no subsequente reconhecimento do excelente trabalho efetuado, não obstante se poder ter ido mais além.

Mais, a Dr.<sup>a</sup> Ana Galinha considera que é possível vislumbrar esta preocupação com a CAF nos vários serviços do município do Barreiro, reforçando que esta deverá ser uma aposta a concretizar de forma global.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

Face ao exposto, e tendo em consideração que a implementação da CAF teve lugar em algumas unidades orgânicas do município, torna-se mais complicado escarpelizar cada um dos nove critérios do modelo.

A Dr.<sup>a</sup> Ana Galinha, e em termos que perpassam os nove critérios do modelo CAF, relembra que, desde a elaboração e apresentação do primeiro projeto até ao último, teve lugar uma reestruturação dos serviços municipais, incluindo mudanças de liderança e de-organização de serviços bem como importando alterações profundas em sede de processos, estratégias e planeamento. Assim, o modelo CAF foi integrado na sequência da motivação e empenho dos dirigentes, os quais formularam e partilharam a boa oportunidade que tal modelo representa, especialmente por deterem equipas que conseguem e acreditam, na colaboração dedicada dos trabalhadores envolvidos, contando, igualmente, com a validação política do respetivo executivo municipal, face à forte estrutura hierárquica patente nas autarquias locais.

Neste enquadramento transversal, sobrevieram como facilitadores o debate interno e o trabalho em equipa, a disponibilidade e a partilha de conhecimentos por parte dos chefes de equipa a par da contínua motivação junto dos trabalhadores para a temática da CAF. Realizaram-se múltiplas reuniões de trabalho, incluindo intermédias, sob orientação e acompanhamento do consultor propiciado pela AMRS, contando ainda com o apoio do executivo municipal, sendo de realçar a motivação dos colaboradores envolvidos, onde após o despertar inicial para a CAF tudo começa a fazer sentido, sendo reconhecido todo o trabalho desenvolvido ao longo do tempo, redundando pelo reconhecimento externo propiciado pelos prémios alcançados.

No que toca aos obstáculos ou dificuldades, e de modo geral, são de lembrar o desconhecimento inicial sobre a temática da CAF, a concretização da decisão de avançar com os projetos após a respetiva formulação, o olhar de fora para dentro da respetiva organização.

Relativamente ao atual estado de implementação, importa referir que, relativamente aos nove critérios do modelo CAF, os valores e os parâmetros essenciais estão incorporados na prática diária, numa lógica de melhoria contínua, o grande alicerce do modelo.

Quanto à Liderança, importa referir que a implementação do modelo CAF perpassou pelo ímpeto das chefias intermédias e líderes posteriores apoiadas pelo executivo municipal, e posteriormente dinamizada junto dos trabalhadores envolvidos, em sintonia com o apoio de um consultor na área facultado pela AMRS. Por exemplo, em 2008, emanou um projeto da Divisão de Higiene Urbana tendo apresentado outro projeto na edição de 2012, já não enquanto divisão, antes numa área específica de recolha de óleos alimentares, sendo que liderança in casu era a mesma, denotando-se o empenho dessa mesma liderança no que respeita à CAF.

No critério Estratégia, é de recuperar o contexto antes exposto, perpassando pelo ímpeto dos dirigentes, pela colaboração dos trabalhadores envolvidos e apoio do executivo, sobressaindo o trabalho de equipa.

Relativamente ao critério das Pessoas, realça-se a motivação e a disponibilidade dos colaboradores envolvidos, equipas de trabalho, dirigentes e do próprio órgão executivo em sede de implementação da CAF.

Quanto ao critério de Parcerias e Recursos, refira-se que foi um processo definido e executado internamente, com o apoio de um consultor, realçando-se o esforço para a manutenção das parcerias estabelecidas, a saber, como exemplos: municípios, juntas de freguesia, associações, escolas, empresas, fornecedores.

No critério Processos, determinaram-se os processos chave, elaboraram-se os modelos internos e de instrumentos de trabalho, mantendo-se esta prática de trabalho no dia a dia.

No que tange aos Resultados relativos às Pessoas, renova-se a motivação e a envolvimento dos colaboradores, reforçada pelos líderes e apoiada pelo executivo.

Quanto aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, tal preocupação foi devidamente incorporada, mantendo-se no quotidiano.

Relativamente ao critério dos Resultados da Responsabilidade Social, sempre se procurou trabalhar, tal como atualmente, com e para a comunidade abrangida.

No critério relativo aos Resultados do Desempenho-chave, e lembrando o contexto de implementação do modelo via projetos, recupera-se a atuação da organização com o objetivo de mudança e melhoria contínua.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Na verdade, os Princípios de Excelência integram o modelo CAF, encontrando-se diluídos, e, chamando à colação o contexto de implementação do modelo CAF no município do Barreiro, mantêm-se nas práticas do município.

O Princípio relativo à Orientação para os resultados foi concretizado através da definição inicial de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação, uma prática que se mantém. Aliás, em 2012, o projeto inerente ao serviço de Recolha de Óleos Alimentares Usados – OAU! o qual obteve o 2.º prémio de qualidade promovido pela ARMS, continua em prática, sendo inclusive representativo em retorno de verba entregue sob a forma de donativo às corporações de bombeiros voluntários do concelho. Ou seja, a orientação para os resultados encontra-se devidamente concretizada e com evidências bem marcadas.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, encontra-se em vigor, lembrando, a par de outros, nomeadamente o projeto designado Espaço J encontra-se consubstanciado num espaço central do concelho onde os jovens têm à sua disposição um espaço aberto até às 24.00h horas ou 4.00 horas, alargado em época de exames, com todas as condições e tecnologias, por forma

a responder a diversas áreas como educação, novas tecnologias, produção artística, música, formação, emprego, entre outras.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos, e mantém-se, sendo de relembrar o ímpeto dos dirigentes intermédios e o apoio do executivo municipal, contando com a participação dos colaboradores, numa lógica de melhoria contínua.

O princípio relativo à Gestão por processos e factos, está integrado na prática diária, de forma cada vez mais transversal e no sentido de responder melhor ao cidadão/municípe.

O Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, mantém-se vivo no que toca aos colaboradores, às chefias e ao executivo municipal.

O Princípio inerente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, traduz-se numa preocupação constante, especialmente face ao cidadão cada vez mais esclarecido e exigente.

No Princípio do Desenvolvimento de parcerias, importa referir que as parcerias identificadas se mantêm, com o intuito de ir ao encontro do cidadão, numa lógica de proximidade.

O Princípio relativo à Responsabilidade social encontra concretização no âmbito da lógica de mudança, da melhoria continua e da satisfação do cidadão, sendo que o município presta diferentes apoios nesta matéria.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Segundo a Dr.<sup>a</sup> Ana Galinha, e após a implementação do modelo CAF, o município do Barreiro, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas, objeto de reconhecimento externo, também, através da obtenção de prémios; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores, evidências e monitorização; Satisfação do cidadão/cliente, numa lógica de melhoria contínua; Satisfação das partes interessadas; e Melhoria contínua, tendo em conta os resultados obtidos, sendo certo que se pretende fazer sempre melhor.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

A Dr.<sup>a</sup> Ana Galinha considera que, através da CAF, foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, especialmente: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional; na melhoria sustentável da organização; na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência; enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade, almejando em breve avançar com a certificação da qualidade dos serviços; nas práticas de *bench learning* e *benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim, sem dúvida alguma. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município do Barreiro.

## **5 – Município de Cantanhede**

Entrevista realizada em 24/08/2018, pelas 10.00 horas, via telefone (duração: 52 minutos e 50 segundos)

Entrevistado/ Diretor de Departamento Administrativo e Financeiro do município de Cantanhede: Dr. José Negrão, na qualidade de líder que integrou a equipa de coordenação da CAF.

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

O modelo CAF foi implementado em toda a organização, envolvendo todas as unidades orgânicas e os 318 trabalhadores da autarquia, durante os anos de 2005 e 2006, tendo sido plena e inteiramente executado, pese embora não tenha tido continuidade. Em 2006, este projeto obteve o prémio da Modernização Administrativa, sendo que foi apresentado em diferentes eventos e congressos, especialmente os promovidos pelo então Instituto Nacional de Administração (INA), sobressaindo, desde logo, pelo facto de ter sido gizado, desenvolvido e implementado de dentro para fora, com a própria estrutura da câmara municipal, isto é, não houve a intervenção de qualquer tipo de empresa consultora.

Naquele lapso temporal, o município de Cantanhede tinha crescido e foram identificados alguns pontos fracos, especialmente os trabalhadores e respetivos serviços andavam um pouco de “costas voltadas” uns para os outros, ou seja, não se conheciam, não conheciam os serviços, denotando-se uma falta de identidade. À data, e depois de ter algum conhecimento sobre a temática da CAF e da Estrutura Comum de Avaliação, coloquei à consideração do Senhor Presidente da Câmara Municipal de então o interesse e a importância de levar a cabo este projeto de implementação do modelo, porquanto inclusive considerava que dispúnhamos de estrutura e de meios necessários para o efeito. Depois de ter esclarecido que o modelo CAF era gratuito e os custos seriam mínimos, foi possível obter o necessário aval superior e avançar, efetivamente, com o projeto. Aliás, esta legitimação por parte da liderança consubstanciada no respetivo órgão executivo, sendo que no decurso de implementação são de considerar dois executivos distintos,

foi imprescindível ao sucesso do projeto. Os políticos participaram no projeto desde o primeiro momento, revelando-se importante o seu envolvimento e acompanhamento subsequente.

A implementação do modelo CAF foi faseada. Num primeiro momento, passou por desmistificar a CAF, a *Common Assessment Framework*, a Estrutura Comum de Avaliação, pois, à primeira vista, não era fácil. Depois, fixar o nosso modelo CAF, aproveitando as suas sílabas: C de Conhecer, A de Aprender e F de Fortalecer, porquanto a nossa perspetiva da CAF perpassava por conhecer a organização, aprender com ela e fortalece-la, numa perspetiva de melhoria contínua. Pretendia-se, assim, lançar mão deste modelo de análise e gestão organizacional e efetuar uma auditoria interna à organização, num exercício de autoavaliação dos serviços e contando com a participação de todos. No fundo, procurava saber-se em que estado estavam os serviços, para depois sabermos, concretamente, onde, quando e como melhorá-los. Assim, foi nesta perspetiva que iniciamos este projeto.

Em sede de objetivos a alcançar, são de destacar os seguintes: despertar o envolvimento, a dinâmica e o espírito de missão de todo o grupo, que estava algo abatido; ouvir, envolver e mobilizar todos os intervenientes; identificar pontos fortes e fracos na estrutura da organização e respetivo funcionamento, tratando-se de uma prática que perdura no nosso modo de funcionamento; promover ações de melhoria estruturais com base na análise efetuada e nas sugestões dos próprios intervenientes; definir objetivos estratégicos para cada departamento. Na altura, este modelo surge também com o SIADAP, facilitando a sua perceção e integração, tendo-se determinado que o SIADAP seria o modelo de avaliação dos trabalhadores e a CAF seria para a organização. Por outro lado, pretendia-se também propiciar sustentação em termos de apoio técnico, motivacional e cultural para a adaptação desse mesmo sistema de avaliação do desempenho. Finalmente, importa referir ainda que, embora o tenhamos conseguido sem ter sido uma finalidade primordial a atingir, foi alcançado o reconhecimento da excelência dos serviços prestados, especialmente através dos prémios obtidos e da certificação da qualidade.

Em termos de metodologia, é de salientar que foram recolhidos muitos dados, sendo que, para o efeito, foram constituídos dois tipos de estruturas, a saber: uma equipa de coordenação, integrando elementos ligados à área dos recursos humanos e, pelo menos, um elemento de cada setor, a qual era transversal a toda a organização; e grupos de diagnóstico de cada serviço ou unidade orgânica.

O modelo CAF tem por base dois tipos de critérios, os dos meios e os dos resultados, perfazendo um total de nove. Os cinco critérios relativos aos meios - como sejam a liderança, o planeamento e a estratégia, as pessoas, as parcerias e recursos e os processos - têm por base a forma como as atividades são desenvolvidas e os quatro critérios relativos aos resultados – os resultados inerentes às pessoas, orientados para os cidadãos/clientes, da responsabilidade social e de desempenho-chave - têm por base os resultados alcançados nas atividades desenvolvidas, assentes na estrutura da EFQM e na mudança. Nesta perspetiva, é de reforçar a tónica de que

eram os nossos serviços e os nossos procedimentos que estavam a ser avaliados e não as pessoas, pois no que concerne a estas últimas a avaliação era efetuada através do SIADAP. A este propósito, relembra uma metáfora então elaborada em termos de CAF, tendo por referência o acompanhamento clínico de um paciente: o que se pretendia era obter o diagnóstico da nossa organização, portanto diagnosticar o paciente; implementar medidas de ação de melhoria, isto é, receitar os medicamentos; apurar os resultados relevantes e avaliar o processo global, ou seja, avaliar se a organização, naquele caso o paciente, estava a trabalhar da melhor forma e se não estava quais as medidas que deviam ser implementadas.

Ao nível da metodologia adotada em sede de implementação da CAF, cumpre destacar que além da recolha de múltiplos dados, especialmente através de questionários e demais elementos, teve lugar a análise crítica dos nove critérios do modelo pelos grupos de diagnóstico relativamente à realidade da organização, mediante inclusive a recolha de evidências na própria organização, incluindo provas documentais, trabalhadas pelos elementos das equipas, disseminadas em reuniões de trabalho, levando a efeito este procedimento. Os questionários em referência, contendo questões abertas e fechadas, foram utilizados junto dos próprios colaboradores bem como junto dos clientes internos e dos clientes externos (municípios, escolas, empresas, fornecedores, juntas de freguesia e associações). Após a recolha destes dados, teve lugar o preenchimento das grelhas de avaliação, através de uma atribuição de pontuações e identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, sendo que esta grelha de avaliação foi elaborada por cada grupo de diagnóstico. Aliás, o preenchimento dessas fichas e das melhorias a propor estiveram a cargo dos grupos de diagnóstico, donde resultou a elaboração de relatórios finais e propostas ações de melhoria para cada departamento, traduzidas, essencialmente, na dinamização dos pontos fortes e fracos, quer em formato informático quer em papel. Após este imprescindível papel dos grupos de diagnóstico, teve lugar a elaboração do relatório final e os planos de melhoria pela equipa de coordenação. Deste modo, seguia-se a apresentação dos resultados, após todo o trabalho antes desenvolvido, inicialmente de modo parcelar, pois era efetuado por cada departamento ou serviço, e finalmente de modo global, abrangendo toda a organização, devidamente transmitido, incluindo aos grupos de diagnóstico e à equipa de coordenação.

Com efeito, é possível determinar alguns obstáculos em sede de implementação da CAF, desde logo, a resistência à mudança, em termos individuais, a qual foi sendo ultrapassada. Por um lado, havia a ausência de resultados ou indicadores anteriores, tratando-se de um processo novo e revelando-se também uma dificuldade. Por outro lado, existia a variedade de áreas e tarefas no que respeita quer aos grupos de diagnóstico quer à equipa de coordenação, a par das tarefas normais, pois a câmara municipal tem que funcionar além do projeto e é necessário assegurar a respetiva compatibilização, assim como a imprescindível disponibilidade, especialmente em termos de horários e de trabalho, até para os colaboradores reunirem. De realçar ainda a falta de formação inicial e teórica sobre o modelo CAF de todos os elementos do grupo, ou seja, eu

próprio e alguns colaboradores desenvolvemos tal processo, sendo posteriormente alargado a outros elementos, consubstanciando um problema em sede de implementação.

Na verdade, e em sede de facilitadores, existia um conjunto de questões que tinham de ser trabalhadas a nível formal e informal, em termos de manifestação de interesse e de processo, os quais já se revelaram indicadores positivos. Depois, é de salientar a colaboração e respetiva adesão em sede de elaboração das grelhas e preenchimento dos questionários, os quais propiciaram propostas de melhoria construtivas, não obstante algumas sugestões se terem revelado insuscetíveis de concretização e consequentemente objeto de rejeição, motivo pelo qual era necessário efetuar essa triagem. Finalmente, regista-se ainda o envolvimento dos colaboradores no grupo e no projeto. Com efeito existe um mapa que denota o grau de participação dos trabalhadores e dos colaboradores nos enunciados questionários, cujos resultados foram surpreendentes, nomeadamente; ao nível do Departamento Administrativo e Financeiro, em que estávamos a promover o processo, tendo sido de 98% o grau de participação; no Departamento de Urbanismo, 89%; no Departamento de Desenvolvimento Económico e Social, 87%; no Gabinete de Atendimento ao Município e outros serviços, 76%; no Departamento de Obras Municipais, 72%; ao nível da empresa municipal da INOVA-EM, também incluída no projeto, 71%; pelo que ao nível total da organização, é de considerar um grau de participação de 82,5%, o qual foi bastante positivo. Ainda de reafirmar, enquanto facilitador, a abertura e o apoio prestado ao projeto por parte do executivo municipal.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

No contexto antes definido, o Dr. José Negrão, aproveita para reiterar que a implementação do modelo CAF, a qual foi em pleno e em toda a organização, abrangendo inclusive a empresa municipal, perpassou, em sentido lato, por “Conhecer, Aprender e Fortalecer” a organização no seu todo, tendo-se efetuado o levantamento do que se fazia, como se fazia e como poderia ser melhorado, numa lógica de autoavaliação e de melhoria contínua. Mais, nesta questão é de chamar à colação o processo e a metodologia adotados antes enunciadas, bem como os obstáculos e facilitadores referidos, os quais tocam de modo transversal todos e cada um dos critérios do modelo CAF, quer ao nível dos critérios de Meios quer ao nível dos critérios de Resultados.

Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, é de notar que a média da pontuação final, após a autoavaliação levada a efeito, rondou os 1,9 pontos. Os critérios que tiveram a pontuação mais alta foram o critério dos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes com 2,25 pontos, o critério dos Resultados relativos às Pessoas com 2,1 pontos, e o critério da Liderança com 2 pontos.

Na verdade, e depois desta análise efetuada em sede de CAF, tentaram identificar-se os principais pontos fortes e os pontos fracos. Como pontos fortes ressaltam, a saber: o forte espírito



de missão, em geral, de todos os colaboradores no seu dia a dia de trabalho; a grande abertura e colaboração dos colaboradores em geral para as novas formações e ações inovadoras da sua iniciativa ou das lideranças; a grande disponibilidade dos colaboradores para fazer esforços suplementares em circunstâncias especiais; e a boa imagem dos serviços do município e do seu desempenho, percebida quer por munícipes quer por clientes quer por colaboradores. Os pontos fracos também existiram, obviamente, assentando sobretudo na pouca comunicação intra e inter divisões ou departamentos, ou seja, a comunicação interna não estava a fluir; a inexistência de definição e de ligação de processos bem como de *inputs* e *outputs*; a inexistência da figura de um gestor e responsável do processo ou do projeto, uma situação que deixou de existir após a certificação da qualidade dos serviços através, à data, da Norma ISO 9001, tendo sido o Município de Cantanhede um dos primeiros municípios a proceder à certificação da totalidade dos serviços municipais, incluindo a empresa municipal.

Nesta sequência, foi efetuada a monitorização de todas estas ações de melhoria identificadas, durante algum tempo, sendo algumas delas planeadas e implementadas. No final de 2007, tinham sido identificadas 642 ações de melhoria, planeadas 282 e implementadas 161, ou seja, cerca de 25%.

Ao nível da Liderança, destacar que, uma vez esclarecido o modelo CAF e os seus contornos, a decisão de avançar com o projeto foi legitimada pelo Presidente de Câmara Municipal de então, contando com o seu envolvimento e acompanhamento. Ainda referir que os líderes intermédios, em termos de exercício de cargos de direção intermédia de todas as unidades orgânicas, igualmente se envolveram e dedicaram ao projeto, contando com a adesão dos respetivos trabalhadores, revelando-se uma mais-valia. Atualmente, e apesar de não se ter dado continuidade ao modelo, mantém-se este critério em sede de envolvimento e comunicação. Aliás, neste critério, foram identificados 59 pontos fortes, 62 pontos fracos e 140 ações de melhoria.

Na implementação da Estratégia, além do envolvimento dos trabalhadores e dirigentes bem como do acompanhamento da gestão de topo, de notar que a metodologia aplicada foi adequada e pertinente o modelo de trabalho desenvolvido através da constituição de dois tipos de equipas, a de coordenação e os vários grupos de diagnóstico, propiciando uma notável melhoria de comunicação e produtividade do trabalho de equipa encetado, uma prática que perdura nos dias de hoje. De realçar o símbolo criado para o efeito, enquanto meio de desmistificar a CAF, designadamente “Conhecer, Aprender e Fortalecer” a organização no seu todo, enquanto meio de propiciar a cada um dos colaboradores tal dimensão e conhecimento, com o intuito de trabalhar melhor.

Mais uma vez, e no que toca ao critério das Pessoas, realça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, grupos de diagnóstico, equipa de coordenação e do próprio líder em sede de implementação da CAF, procurando dar continuidade, de algum modo, à aplicação destes critérios, abrangendo a realização de reuniões, trabalho de equipa, realização

de levantamentos, entre outros. Na verdade, e dentro das ações de melhoria apuradas, foi possível criar condições para o debate interno bem como uma avaliação construtiva no desempenho individual e de grupo de cada setor, quer ao nível das chefias, quer ao nível dos colaboradores, revelando-se viável conciliar a CAF com o SIADAP. Com efeito, a implementação do SIADAP foi relativamente fácil, apesar dos constrangimentos próprios do modelo, na esteira do modelo CAF, traduzindo-se numa estratégia global do município quer em termos de avaliação das pessoas através do SIADAP quer em termos de avaliação da organização através da CAF, com duas componentes muito importantes: por um lado, a gestão da qualidade e a posterior certificação; por outro lado, o conhecimento e o reconhecimento de boas práticas, que também implementados a este nível.

No critério de Parcerias e Recursos, embora se tenha tratado de um projeto gizado e executado internamente, com alguma colaboração da DGAEP, de notar a fluidez e partilha de informação em sede de parcerias que atualmente se mantêm, a saber: municípios, escolas, empresas, fornecedores, juntas de freguesia e associações.

No que respeita aos Processos, foram efetuados, pelos grupos de diagnóstico, em sintonia com a equipa de coordenação, questionários para recolha de dados, já enunciados, tendo-se revelado possível definir os processos chave, elaborar os modelos internos e de instrumentos de trabalho, mantendo-se esta prática de trabalho, facilitadora em sede de certificação da qualidade dos serviços.

Quanto aos Resultados relativos às Pessoas, importa reiterar o que antes já foi referido, mantendo-se a como facilitador a motivação e a envolvimento dos colaboradores, a par da implementação do SIADAP. Ao nível dos recursos humanos desenvolveu-se ainda um sistema de gestão estratégica integrada, designado de RH+ - uma estratégia, um desafio, uma oportunidade; criou-se um boletim interno informativo para divulgar um conjunto de ações, abrangendo a câmara municipal, a temática de recursos humanos, a atualização e nova legislação com interesse, as principais ações desenvolvidas por cada um dos setores, uma prática que ainda hoje se mantém; foi instituído o dia do Funcionário, durante o qual os colaboradores dos diversos setores transmitem aos colegas as ações mais importantes e relevantes encetadas; implementou-se ainda uma ação formal e informal em sede de liderança e de relações interpessoais através de um convívio anual fora do contexto de trabalho, que designámos de “Cantanhede *Trophy*”, que atualmente ainda se mantém.

Relativamente aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, é de chamar à atenção a sua efetivação através da realização anual de inquéritos de satisfação aos destinatários sobre as diferentes atividades desenvolvidas e os serviços prestados, ainda em vigor.

O critério dos Resultados da Responsabilidade Social concretizou-se através da dinamização de um conjunto de projetos e ações na área para e com a comunidade, tendo lugar a subsequente avaliação, uma atuação que se mantém.

No que respeita aos Resultados do Desempenho-chave, e recuperando aquilo que antes foi enunciado, importa reiterar que o processo de implementação da CAF e a metodologia adotada propiciaram a definição dos processos de desempenho chave e o respetivo alinhamento com o plano de atividades das diferentes unidades, a par dos objetivos fixados, tendo sido, efetivamente, identificadas 642 ações de melhoria, planeadas 282 e implementadas 161, ou seja, cerca de 25%. Acresce que atualmente se mantém incorporado, de algum modo, este critério e esta preocupação de avaliação e medição em alguns momentos.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Tal como anteriormente referido, os Princípios de Excelência encontram-se implícitos no modelo CAF, e, sendo de recuperar o contexto de implementação do modelo CAF no município de Cantanhede, mantêm-se atualmente incorporados nas práticas do município.

O Princípio relativo à Orientação para os resultados teve concretização, a par da necessidade via SIADAP, através da definição de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação, em sintonia com a atividade desenvolvida pelos grupos de trabalho, sendo posteriormente reforçado em sede de certificação da qualidade dos serviços via Norma ISO. A autarquia passou a ter uma missão e políticas claras nesta matéria, assim como objetivos bem definidos, aproveitados de seguida pela certificação. Aliás, há um objetivo ao nível da CAF e também do SIADAP que ficou transversal a todos os trabalhadores, em termos de avaliação efetuada através de inquéritos junto dos utilizadores.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, à semelhança da informação prestada, mantém-se em vigor através da realização dos imprescindíveis inquéritos de satisfação aos destinatários dos vários serviços prestados, aos quais é disponibilizado um questionário pelos serviços durante o período de dois meses (outubro e novembro), com o objetivo de atingir a melhoria contínua, ajudar o trabalhador e prestar um serviço melhor.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos está integrado, lembrando o envolvimento dos colaboradores, as ações de melhoria propostas e concretizadas, a dinamização do trabalho em equipa, o empenhamento do dirigente intermédio, em sintonia com o acolhimento e acompanhamento por parte do executivo.

Quanto à Gestão por processos e factos, confirma-se tal princípio na prática diária, pois recuperando a metodologia inerente à implementação do modelo CAF e processos subsequentes desenvolvidos, posteriormente trabalhados em sede de certificação donde ressalta a criação do gestor responsável do processo, os serviços do município passaram a pautar a sua atividade pelos processos desenhados em conformidade com cada uma das unidades orgânicas e pelos factos apurados e avaliados mediante os indicadores previamente definidos.

No que tange ao Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, reforça-se a sua integração em conformidade com a implementação da CAF, sendo de destacar o envolvimento e motivação dos colaboradores, quer ao nível da disponibilidade e trabalho prestado nesta temática quer ao nível do grau de participação e propostas críticas de melhoria apresentadas, mantendo-se na atualidade.

Relativamente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, destaca-se a necessidade de propiciar a formação adequada aos colaboradores, preocupação a ter sempre em linha de conta, com relevo no que respeita à temática da qualidade e à imprescindível articulação dos diferentes elementos da equipa de trabalho, numa lógica de partilha de conhecimentos, de inovação e de melhoria contínua. Relembra-se que 25% das ações de melhoria propostas foram planeadas, implementadas e efetivamente concretizadas, tendo o município obtido o prémio nacional de Boas Práticas em 2006, atribuído pela Direção Geral das Autarquias Locais. A melhoria contínua passou a incorporar os objetivos do município, tratando-se de, no fundo, fazer sempre mais e melhor, enquanto elemento que norteia a atuação municipal.

Por sua vez, e no que respeita ao Princípio do Desenvolvimento de parcerias, cumpre salientar que essas parcerias foram desenvolvidas em diversos níveis aproveitando a maior abertura e o melhor entendimento com as diferentes entidades parceiras, incluindo ir ao seu encontro.

No que respeita ao Princípio relativo à Responsabilidade social, constitui uma constante preocupação ir ao encontro da comunidade, abrangendo quer escolas quer juntas de freguesia quer demais entidades representativas do todo que é a comunidade, tendo-se alcançado franjas sociais que inicialmente passavam despercebidas, pois este município, enquanto autarquia local, dinamiza as suas atividades para e com a comunidade.

Finalmente, lembrar que foi alcançado o reconhecimento da excelência dos serviços prestados, especialmente através dos prémios obtidos e da certificação da qualidade.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação do modelo CAF, segundo o Dr. José Negrão, a organização, no contexto em referência, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria, sendo que de 642 ações de melhoria delineadas em 2007, foi possível desenvolver 282 planos de melhoria e implementar 161, redundando numa percentagem de execução de 25%, sendo que tal análise perdura nos dias de hoje, pois após cada ação tem lugar uma reunião de trabalho tendo em vista a respetiva análise e definição dos pontos fortes e fracos; Boas práticas, objeto de reconhecimento externo através da obtenção do prémio nacional de Boas Práticas em 2006, atribuído pela Direção Geral das Autarquias Locais, mas também interno, e alcançadas por via da avaliação sistemática junto dos destinatários, colaboradores e dos parceiros bem como as novas metodologias introduzidas em sede de práticas e processos de trabalho, incluindo o *benchmarking* interno; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos,

indicadores, evidências e monitorização, contribuindo, em paralelo, para a dinamização do processo de certificação da qualidade dos serviços municipais através da Norma ISO 9001; Satisfação do cidadão/cliente, apurada através de inquéritos de satisfação, que atualmente ainda se efetuam (nos meses de outubro e novembro de cada ano), analisam e avaliam, alcançando bons resultados e promovendo a lógica de melhoria contínua que lhe subjaz; Satisfação das partes interessadas, apurada em sede de questionários de satisfação e reuniões de trabalho com as diferentes partes interessadas, bem como junto da comunidade; e Melhoria contínua, tendo em conta os resultados obtidos, sendo que esta orientação, inicialmente desconhecida, integra atualmente e de forma normal o dia a dia dos trabalhadores e da própria organização, no seu todo e em cada unidade orgânica.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Através da CAF, e na ótica do Dr. José Negrão, foi possível alcançar os seguintes impactos, especialmente:

- Nos resultados alcançados – sob o ponto de vista de uma maior fluidez da comunicação no trabalho, da auscultação das diferentes partes envolvidas, incluindo os colaboradores, cuja perceção, disponibilidade e respetivos contributos são tidos em conta e são primordiais, implementação de lógicas, metodologias, ferramentas e instrumentos aptos para um melhor desempenho e qualidade dos serviços prestados, incluindo a importância do trabalho em equipa;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – face à dinamização do modelo CAF e à implementação de planos de melhoria;
- Melhoria sustentável da organização – em resultado do compromisso de sustentabilidade inicialmente assumido e da implementação integral do modelo CAF;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – patente nos colaboradores e nas equipas bem como nas boas práticas integradas, que atualmente ainda persistem, norteadas pelo foco no cidadão e na melhoria contínua, rumo à excelência;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – sim, sem dúvida importante, até pela agilidade e gratuidade inerente à CAF, adequada a uma estrutura hierárquica como a nossa da administração local, apta para implementar de forma interna;
- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – sem dúvida, tendo permitido, em paralelo, a adoção do modelo SIADAP na sua globalidade bem como a certificação da qualidade dos serviços através da Norma ISO 9001;
- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo, designadamente através da obtenção de prémios de qualidade, como o prémio nacional de Boas Práticas em 2006, atribuído pela Direção Geral das Autarquias Locais, bem como a

participação em eventos sobre a temática promovidos pelo INA, a Direção Geral das Autarquias Locais ou a Direção-geral da Administração e do Emprego Público, sendo que nos dias de hoje ainda se promove a partilha entre as unidades orgânicas existentes e os colaboradores os principais projetos e práticas levadas a efeito.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim, sem dúvida. Em termos gerais foi possível criar outra cultura e mentalidade organizacionais neste setor público, uma nova forma de ser, estar e atuar. A implementação do modelo CAF teve os seus obstáculos e constrangimentos, não foi tudo “um mar de rosas”, mas o lema “Conhecer, Aprender e Fortalecer” foi integrado e perdura nos dias de hoje, sob a forma de conceitos, preocupações e práticas diárias, tendo por escopo fazer mais e melhor para os munícipes, vestindo a “camisola” da melhor forma e em nome da melhoria contínua.

Para terminar, e, não obstante não ter sido possível dar seguimento ao projeto, fica a partilha do desejo de retomar a CAF, uma vez reunidas as necessárias condições e com uma equipa de trabalho em sintonia.

## **6 – Município de Espinho**

Entrevista realizada em 06/09/2018, pelas 9.30 horas, via telefone (duração: 30 minutos e 12 segundos)

Entrevistado/Divisão de Educação e Juventude do município de Espinho: Senhora Maria José Rodrigues, na qualidade de técnico que integrou a implementação da CAF.

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

O modelo CAF foi inteiramente implementado na recém-criada Divisão de Educação e Juventude, no ano de 2004, e à luz do Vereador então responsável pelo pelouro da Educação, tendo posteriormente sido implementada, de modo mais alargado, em sede dos jardins de infância, e seguidamente, das escolas do primeiro ciclo, do concelho de Espinho, aquando da transferência de competências em matéria de educação do Estado para as autarquias locais.

De esclarecer que todos os trabalhadores da unidade orgânica em referência colaboraram e colaboram na implementação e desenvolvimento do modelo CAF, sendo igualmente de salientar a sua motivação, a par do ímpeto do chefe de divisão respetivo, sendo que políticos participaram e participam no projeto desde o início, revelando-se essencial o seu envolvimento e acompanhamento posteriores.

Face ao desconhecimento inicial da temática da qualidade e, especialmente, da CAF, foi gizada a implementação do modelo de forma exclusivamente interna, perpassando os conhecimentos e a informação entre os diferentes elementos da unidade orgânica, sem o apoio de qualquer consultor, tendo por objetivo alcançar a melhoria contínua do serviço prestados, com foco no cidadão.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

No contexto antes descrito, e revelando-se difícil alcançar os contornos de cada um dos nove critérios individualmente, a Senhora Maria José Rodrigues, recorda que a implementação do modelo CAF foi plena na Divisão de Educação e Juventude, abrangendo os nove critérios do modelo, mantendo-se atualmente a sua contínua atualização, tendo inclusive perpassado tal modelo, numa primeira fase para os jardins de infância e, posteriormente, numa segunda fase para as escolas do primeiro ciclo.

Neste enquadramento, sobressaiu, enquanto obstáculos ou dificuldades respeitantes aos nove critérios do modelo, relembrar o desconhecimento inicial sobre a temática da CAF. Por seu turno, e enquanto facilitadores é de realçar o movimento operado em sede de transferência de competências para as autarquias locais, a criação de uma nova unidade orgânica que abraçou o projeto com ímpeto, a validação pelo Vereador então responsável e demais executivo, a par do trabalho em equipa, a partilha de conhecimentos por parte dos chefes de equipa e a contínua motivação junto dos trabalhadores para a temática da CAF.

Relativamente ao estado atual de implementação, importa referir que, relativamente aos nove critérios do modelo CAF, os valores e os parâmetros essenciais estão incorporados e mantêm-se na prática diária, numa lógica de melhoria contínua.

No que respeita à Liderança, importa referir que a implementação do modelo CAF perpassou pelo ímpeto da respetiva Chefe de Divisão de Educação e Juventude, devidamente respaldada e validada pelo Vereador responsável, contando com a colaboração dos trabalhadores envolvidos, mantendo-se este critério.

Quanto à Estratégia delineada, reforça-se a metodologia adotada, perpassando pela colaboração dos trabalhadores envolvidos e apoio do executivo, sobressaindo o trabalho de equipa e a vontade de continuar o processo após a autoavaliação da organização, mantendo-se em vigor.

Relativamente ao critério das Pessoas, realça-se a motivação e o envolvimento dos colaboradores e equipas de trabalho, chefia e do próprio órgão executivo em sede de implementação da CAF, tendo sido um processo delineado e executado internamente, procurando sempre dar continuidade a estes critérios.

No que concerne ao critério de Parcerias e Recursos, destaca-se a manutenção das parcerias estabelecidas, a saber: municípios, juntas de freguesia, associações, escolas, alunos e encarregados de educação, aliás, comunidade escolar em geral.

Quanto ao critério Processos, foram definidos os processos chave, elaborados os modelos internos e de instrumentos de trabalho, mantendo-se esta prática de trabalho.

Relativamente aos Resultados relativos às Pessoas, reitera-se a motivação e a envolvimento de todos os colaboradores, a par do respaldo pelo executivo, tendo-se mantido esta orientação.

No que toca aos Orientados para os Cidadãos/Clientes, tal preocupação foi e é uma realidade, numa lógica de prestação de serviços de qualidade.

O critério dos Resultados da Responsabilidade Social teve a sua efetivação mediante a dinamização de um conjunto de planos e ações na área para a comunidade abrangida, tendo lugar a posterior monitorização, ainda em vigor.

Finalmente, no critério relativo aos Resultados do Desempenho-chave, importa referir que o processo de implementação da CAF e a metodologia adotada facilitaram a definição dos processos de desempenho chave e o respetivo alinhamento com o objetivo de mudança e melhoria contínua, mantendo-se atualmente.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Na verdade, os Princípios de Excelência encontram-se subjacentes ao modelo CAF, e, recuperando o contexto de implementação do modelo CAF, mantêm-se nas práticas do município.

No Princípio relativo à Orientação para os resultados teve lugar a definição de objetivos e indicadores, depois submetidos a medição e avaliação, uma prática em vigor.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente sempre norteou a implementação do modelo CAF na unidade orgânica em referência e posterior alargamento aos jardins de infância e escolas de primeiro ciclo, com o objetivo de alcançar a satisfação dos destinatários dos vários serviços prestados bem como a melhoria contínua.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos está integrado e mantém-se, sendo de reforçar o apoio do executivo municipal e a envolvimento dos trabalhadores, numa lógica de melhoria contínua.



O princípio relativo à Gestão por processos e factos está integrado na prática diária, sendo devidamente atualizado.

O Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, é visível na prática diária, retirando-se o envolvimento e motivação dos colaboradores, a par do acompanhamento pelo executivo.

O Princípio inerente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, além de perfeitamente integrado, renova-se em toda a atividade municipal.

O Princípio do Desenvolvimento de parcerias norteia igualmente a unidade orgânica em análise, procurando manter e reforçar as parcerias estabelecidas inicialmente existentes.

O Princípio relativo à Responsabilidade social é igualmente uma constante devidamente assimilada, pois desenvolve-se toda a atividade com e para a comunidade.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação do modelo CAF, segundo a Senhora Maria José Rodrigues, o município de Espinho, em sede da Divisão de Educação e Juventude, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores, evidências e monitorização; Satisfação do cidadão/cliente, numa lógica de melhoria contínua; Satisfação das partes interessadas; e Melhoria contínua, tendo em conta os resultados obtidos.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Segundo a Senhora Maria José Rodrigues foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, especialmente: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional; na melhoria sustentável da organização; na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência; enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade; nas práticas de *bench learning* e *benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim, sem dúvida. A implementação do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município de Espinho, almejando-se ir mais além, no sentido da sua implementação transversal a todo o município, contando com a eventual intervenção de uma firma de consultora.

## 7 – Município da Horta

Entrevista realizada em 30/08/2018, pelas 11.30 horas, hora continental, via telefone (duração: 12 minutos e 26 segundos)

Entrevistado/Chefe da Divisão Administrativa e Financeira do município da Horta: Dr.<sup>a</sup> Maria de Jesus Escobar da Silva Tomé, na qualidade de técnico superior que integrou a implementação da CAF.

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

A implementação do modelo CAF remonta ao ano de 2004 e foi implementado em quase toda a organização, porquanto a câmara municipal da Horta, com o executivo de então, determinou aplicar a CAF aos seus serviços técnicos e administrativos, excetuando apenas os sectores operários, abrangendo, desse modo, 25% do pessoal da autarquia, incluindo os eleitos. De referir que o grau de participação dos trabalhadores foi de 100%, sendo que os políticos participaram no projeto desde o início, revelando-se essencial o seu envolvimento e acompanhamento posteriores.

Com efeito, o município da Horta, em sintonia com as diretrizes do Governo Regional dos Açores e tendo noção da necessidade de ultrapassar constrangimentos internos bem como aproveitar os novos desafios e oportunidades, despoletou um processo de modernização administrativa, designado por Objetivo VALOR (Valorização Administrativa na Lógica de Orientação para os Resultados), tendo por escopo alcançar a melhoria do serviço prestado aos munícipes, promover o envolvimento e a motivação dos trabalhadores e incrementar a eficácia organizacional. Este processo incorporou cinco fases distintas, a saber: numa primeira fase, a implementação da CAF tendo em vista a realização de uma auditoria interna; na segunda fase, um *QuickAudit* no sentido de preparar a autarquia para a mudança; na terceira fase, teve lugar um redesenho de processos e reengenharia organizacional para otimizar, controlar e melhorar o funcionamento da organização a nível interno bem como a focalização no munícipe; na quarta fase, avançou para uma nova arquitetura dos Sistemas de Informação e Comunicação; e, na quinta fase, com recurso ao Balanced Scorecard, integrou-se um sistema de monitorização de resultados.

Dentro deste contexto, o modelo CAF foi inteiramente implementado nos serviços técnicos e administrativos, contando com a intervenção de uma empresa consultora especializada, pese embora atualmente tenha em vigor a certificação do sistema de gestão de qualidade através da Norma ISO 9001. Aliás, em 2006 a câmara municipal da Horta foi agraciada com a atribuição de

uma Menção Honrosa na categoria III – Atendimento a Clientes, em sede da 4.<sup>a</sup> Edição do Prémio Boas Práticas no Setor Público, uma iniciativa promovida pela Deloitte em parceria com o Diário Económico e o então Instituto Nacional de Administração (INA), sendo no âmbito das Jornadas do INA em 2006 teve lugar uma apresentação da experiência da autarquia nesta matéria.

Tendo em vista a implementação da CAF foi adotada a seguinte metodologia: inicialmente a equipa de coordenação definiu sessões de esclarecimentos a pequenos grupos sobre os objetivos subjacentes e o modo de preenchimento dos formulários; posteriormente, teve lugar um período de debate e preenchimento dos formulários por cada uma das 14 equipas da CAF; de seguida, realizaram-se reuniões de convergência de respostas, contando com um porta-voz por equipa e a equipa de coordenação; por fim, efetuou-se um memorando, no qual constavam os resultados finais apurados, o qual foi apresentado e assumido pelo executivo camarário. Nesta sintonia, sobrevieram como facilitadores o debate interno e o trabalho em equipa, tendo-se aproveitado os conhecimentos, as experiências, as sugestões e contributos válidos de todos os elementos envolvidos, denotando-se alguns obstáculos ou dificuldades, especialmente em sede de inexistência de canais internos de comunicação bem como de uma verdadeira política de recursos humanos. O resultado final daquela autoavaliação cifrou-se em 1,9 valores, numa escala de 0 a 5, tendo ressaltado como principais problemas da organização, nomeadamente: a falta de comunicação interna, a inexistência de uma política de recursos humanos, a falta de motivação pessoal associada a más condições físicas de trabalho, a inexistência de um sistema de gestão por processos, a inexistência de um programa de gestão de mudança e, ainda, a falta de envolvimento do cidadão/cliente nas atividades municipais.

Nesta sequência, foram delineadas ações de melhoria, algumas de índole interna e quase imediatas, tendo-se prosseguido para a segunda fase do processo, a realização de *QuickAudit*, tendo em vista seguir para o redesenho de processos e reengenharia organizacional, seguindo-se uma nova arquitetura dos Sistemas de Informação Comunicação, com o culminar da integração de um sistema de monitorização de resultados através do Balanced Scorecard.

Finalmente, importa realçar em todo este processo o insubstituível empenhamento, apoio e colaboração por parte de todos os trabalhadores envolvidos e políticos, tendo o modelo CAF propiciado, além de uma autoavaliação da organização face ao ponto em que encontrava e aos critérios do modelo, a possibilidade de definir o iter a seguir em termos organizacionais. Mais, revelou-se a intenção de alcançar a melhoria do serviço prestado, incorporando um autêntico processo de mudança tendente a uma nova cultura de gestão e modernização administrativa, rumo à implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

A Dr.<sup>a</sup> Maria de Jesus Tomé, no âmbito do contexto antes enunciado, reitera que a implementação da CAF nos setores técnicos e administrativos foi plena, alcançando-se o levantamento do que se fazia na autarquia, como se fazia e como poderia ser melhorado, assente num processo de autoavaliação e de melhoria contínua, tendo prosseguido para a realização de um diagnóstico interno, uma reorganização organizacional, uma nova arquitetura de sistemas e a adoção de um sistema de monitorização de resultados. De relembrar ainda a metodologia adotada ao nível do processo de implementação assim como os obstáculos e facilitadores, porquanto perpassam cada um dos critérios do modelo CAF, ao nível dos critérios de Meios e ao nível dos critérios de Resultados.

No que tange aos nove critérios do modelo CAF, realça-se que a média da pontuação final, após a autoavaliação, situou-se nos 1,9 valores, numa escala de 0 a 5.

Quanto à Liderança, importa referir que a implementação do modelo CAF perpassou pela decisão do executivo municipal, em sintonia com as diretrizes do Governo Regional dos Açores e os seus contornos, a qual foi difundida pela equipa de coordenação definida junto de cada uma das 14 equipas da CAF, tendo contado com a colaboração dos trabalhadores envolvidos e o apoio de uma empresa consultora especializada. Apesar de não se ter dado continuidade ao modelo, mantém-se este critério em matéria de empenhamento e comunicação.

Relativamente à Estratégia, reitera-se a metodologia implementada, perpassando pela colaboração dos trabalhadores envolvidos e apoio do executivo, sobressaindo o trabalho de equipa e a vontade de continuar o processo após a autoavaliação da organização, mormente através da realização de um diagnóstico uma reorganização dos serviços e monitorização dos respetivos resultados, numa lógica de melhoria contínua, uma prática que atualmente se mantém.

No critério das Pessoas, de notar a motivação e o envolvimento dos colaboradores envolvidos, equipas de trabalho, equipa de coordenação e do próprio órgão executivo em sede de implementação da CAF, destacando um grau de participação de 100%, procurando dar continuidade, de algum modo, à aplicação destes critérios.

No que toca ao critério de Parcerias e Recursos, embora tenha sido um processo delineado e executado internamente, com o apoio de uma consultora especializada, realça-se o esforço para a manutenção das parcerias estabelecidas, a saber: munícipes, juntas de freguesia, associações, escolas, empresas, fornecedores.

Em matéria do critério Processos, foi possível determinar os processos chave, elaborar os modelos internos e de instrumentos de trabalho, mantendo-se esta prática de trabalho, mais intensamente trabalhada em sede de certificação da qualidade dos serviços.

No que respeita aos Resultados relativos às Pessoas, renova-se a motivação e a envolvimento dos colaboradores, a par do respaldo pelo executivo, tendo-se mantido esta orientação.

Relativamente aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, tal preocupação foi materializada mediante a criação do Gabinete de Atendimento ao Munícipe (GAM), além da descentralização de alguns serviços para as juntas de freguesia, numa lógica de prestação de serviços de proximidade, ainda em vigor.

O critério dos Resultados da Responsabilidade Social teve a sua concretização através da dinamização de um conjunto de planos e ações na área para a comunidade abrangida, tendo lugar a correspondente monitorização, uma atuação que se mantém.

Por sua vez, no critério relativo aos Resultados do Desempenho-chave, reitera-se que o processo de implementação da CAF e a metodologia adotada facilitaram a definição dos processos de desempenho chave e o respetivo alinhamento com o objetivo de mudança e melhoria contínua. Atualmente este critério mantém-se, especialmente em sede de certificação da qualidade dos serviços.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Os Princípios de Excelência integram, per si, o modelo CAF, e, relembrando o contexto de implementação do modelo CAF no município da Horta, mantêm-se nas práticas do município.

O Princípio relativo à Orientação para os resultados teve execução através da definição inicial de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação, uma prática reforçada em matéria de certificação da qualidade dos serviços municipais.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, em sintonia com referências anteriores, mantém-se em vigor através da realização de inquéritos de satisfação aos destinatários dos vários serviços prestados, com o objetivo de atingir a melhoria contínua.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos está assimilado e mantém-se, sendo de reiterar o apoio, colaboração e acompanhamento do executivo municipal e participação dos colaboradores, numa lógica de melhoria contínua.

O princípio relativo à Gestão por processos e factos, está integrado na prática diária, seguindo-se à implementação do modelo CAF o seu desenvolvimento através da certificação dos serviços.

O Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, está patente no desenvolvimento das atividades do município, destacando-se, uma vez mais, envolvimento e motivação dos colaboradores, a par do acompanhamento pelo executivo.

O Princípio inerente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, renova-se a sua integração no município, porquanto se trata de um princípio orientador de toda a atividade municipal, tendo inclusive o município da Horta recebido uma menção honrosa em sede de Boas Práticas em 2006.

No âmbito do Princípio do Desenvolvimento de parcerias, e em sede de desenvolvimento de todo o processo, importa referir que as parcerias identificadas se mantêm, com o intuito de ir ao encontro do cidadão, numa lógica de proximidade.

O Princípio relativo à Responsabilidade social é mister deste município, pois desenvolve a sua atividade com e para a comunidade.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação do modelo CAF, segundo a Dr.<sup>a</sup> Maria de Jesus Tomé, o município da Horta, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas, objeto de reconhecimento externo através da obtenção de uma menção honrosa em 2006; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores, evidências e monitorização, através do Balanced Scorecard; Satisfação do cidadão/cliente, numa lógica de melhoria contínua; Satisfação das partes interessadas; e Melhoria contínua, tendo em conta os resultados obtidos.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Segundo a Dr.<sup>a</sup> Maria de Jesus Tomé, através da CAF, foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, especialmente: nos resultados alcançados; na melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional; na melhoria sustentável da organização; na mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência; enquanto ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade; enquanto ponte entre modelos de gestão de qualidade; nas práticas de *bench learning e benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Na verdade, a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município da Horta, traduzindo-se num autêntico processo de mudança tendente a uma nova cultura de gestão e modernização administrativa, rumo à implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ).

## **8 – Município de Lisboa**

Entrevista realizada em 17-09-2018, pelas 11:00 horas.

Entrevistado/Responsável pela qualidade dos serviços no município de Lisboa: Dr. João Contreiras – Diretor Municipal de Recursos Humanos da Câmara Municipal de Lisboa (CML)

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

A CAF foi formalmente aplicada em 2016 na Direção Municipal de Recursos Humanos da CML. A forma como a aplicámos foi numa abordagem, incremental e centrada na aprendizagem de todos os atores envolvidos, o que significa utilizar primeiro a CAF como grelha de leitura do significado das várias dimensões da qualidade na organização (referencial de gestão que chama a atenção para as áreas em que se deve atuar) em vez de passar logo à sua aplicação para obter um diagnóstico (grelha de avaliação). O modelo de gestão das pessoas que hoje temos foi desenvolvido com o conhecimento e com a vontade das nossas pessoas, trabalhadores incluindo dirigentes e, para dinamizar uma cultura de melhoria e de inovação a partir de um ambiente que os motive e que lhes dê espaço para experimentar, aprender e aplicar medidas que resultam. Para ajudar a definir este caminho, utilizámos a CAF como inspiração, desenvolvendo uma visão e um processo de mudança, com uma curva de aprendizagem longa, pois envolve mudanças na cultura organizacional. Uma mudança da tradicional gestão administrativa e burocrática de recursos, focada no curto prazo e na eficiência dos processos administrativos de gestão das carreiras, remunerações e garantia formal de direitos e deveres, para uma gestão estratégica das pessoas, com foco no longo prazo e que proporcione, através das pessoas, capacidade organizativa para gerir e facilitar a mudança alinhada com a estratégia da organização.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

Utilizando a CAF em simultâneo como guia para o desenvolvimento do modelo de gestão interna da DMRH e como inspiração para a nossa área de negócio, desenvolvemos, ao longo dos últimos cinco anos, um conjunto de projetos alinhados com os critérios do modelo CAF que dão corpo a um modelo de gestão das pessoas centrado em oito dimensões complementares: Estratégia, Liderança, Comunicação, Desenvolvimento, Valorização, Envolvimento, Responsabilidade e Ambiente.

Apresenta-se de seguida o percurso que temos feito, olhando para o nosso modelo de gestão da DMRH, através dos cinco critérios de Meios da CAF que proporcionam uma visão holística do nosso funcionamento:

- Liderança:

Desde cedo reconhecemos a importância de explicitar uma orientação clara para o nosso trabalho e de construir uma identidade própria. Em 2011, recolhemos a opinião dos nossos trabalhadores, parceiros e clientes sobre a estratégia para a gestão das pessoas e, internamente, discutimos a nossa visão, missão e valores. O enunciado obtido foi depois apresentado pela equipa dirigente da DMRH aos trabalhadores, por *email* e em reuniões presenciais. E tem sido comunicado às diversas partes interessadas, nomeadamente aos eleitos e dirigentes, utilizando diversos canais, para transmitir a importância de uma função tantas vezes subalternizada. Em

2012, lançámos uma *newsletter* mensal com os principais indicadores de recursos humanos. Construída por uma necessidade evidente de gestão interna, a *newsletter* também informa dirigentes e eleitos, para garantir o alinhamento e corresponsabilização pelos resultados obtidos. Já em 2015, para preparar de forma mais eficaz os dirigentes para gerir pessoas, lançámos um programa de *coaching* executivo. Pensado para toda a CML, contou com a participação ativa dos dirigentes da DMRH. Por outro lado, realizámos, no âmbito do dia P, uma iniciativa que será apresentada em seguida, realizámos um *focus group* com dirigentes, com a presença de todos os dirigentes dos recursos humanos, para recolher a perceção desta categoria de clientes sobre o nosso desempenho e as suas necessidades. A partir dessa discussão, da nossa experiência e utilizando as orientações da CAF discutimos e definimos um modelo de gestão para toda a CML, que intitulámos de Modelo Comum de Gestão, que contempla as responsabilidades comuns de gestão e liderança de todos os dirigentes.

Lançámos também, internamente, um questionário de avaliação dos dirigentes pelos trabalhadores, a título experimental, utilizando um instrumento já existente para avaliar as nossas competências de gestão e liderança. Iniciámos o debate interno sobre a ética para os trabalhadores RH, que culminou, já este ano, com a divulgação do Mapa Ético RH, instrumento essencial para a formação que teremos neste segundo semestre.

Também já em 2016, participámos numa formação em alta direção e estamos a trabalhar instrumentos de avaliação 360º que vamos aplicar na DMRH para avaliar este ciclo de desempenho e, se resultar, exportaremos como recomendação para os outros serviços.

- Planeamento e estratégia:

Em 2011 quisemos desde logo conhecer as necessidades das várias partes interessadas e recolher a informação de gestão relevante para, de forma participada, definir, pela primeira vez, uma estratégia para a gestão das pessoas. Dessas interações resultou uma estratégia assente em três objetivos relacionados com a atratividade do ambiente de trabalho, a capacitação para um novo modelo de gestão e o trabalho colaborativo. Divulgámos a estratégia por toda a estrutura dirigente da CML. Tendo ficado claro para a equipa dirigente da DMRH a importância de criar um modelo de gestão participado pelos trabalhadores, em 2012, desenvolvemos o primeiro plano de atividades participado pelos trabalhadores e em 2013 organizámos o plano por macroprocessos.

Em 2013, aprovámos a Carta de Competências da DMRH, o instrumento de alinhamento entre as competências organizacionais e a estratégia prosseguida, para identificar os principais focos das nossas atividades e perceber quais as competências individuais de que necessitamos para concretizar as competências organizacionais.

Em 2014, no início de um novo ciclo de gestão, revimos a estratégia, de novo com envolvimento das partes interessadas, colocando a tónica numa nova prioridade deste ciclo: a reforma administrativa da cidade. Em 2015, desenvolvemos o “modelo de gestão operacional do programa de governo da cidade”, um mecanismo de alinhamento entre os planos operacionais anuais das unidades orgânicas, a estratégia respetiva e entre esta e o programa de governo da



cidade. Este modelo permite que o SIADAP 1 reflita a pertinência dos objetivos organizacionais face à estratégia do executivo. Reforçámos também a comunicação interna da estratégia, para chegar a todos os trabalhadores da DMRH. Em 2016, colocámos indicadores e metas em todas as atividades do nosso plano, aprofundando o nosso sistema de gestão e facilitando o desdobramento dos objetivos organizacionais para individuais. Incluímos fichas de projeto no plano de atividades, para todos os objetivos QUAR, explicitando de forma clara o conteúdo e modo de execução de cada projeto. E realizámos uma revisão intercalar da estratégia, porque tivemos um novo eleito responsável e procurámos aprofundar a comunicação da mesma junto de todos os dirigentes e trabalhadores do município.

- Pessoas:

É uma área em que o nosso modelo de gestão e o nosso negócio se confundem, sobretudo porque testamos internamente muitos instrumentos antes de os aplicar no universo CML. Dotámos a equipa da DMRH de novos perfis de competências, para poder evoluir do modelo tradicional de gestão administrativa para uma gestão estratégica das pessoas. Criámos, logo em 2011, a equipa InovRH, multidisciplinar dedicada à identificação de boas práticas, à programação de novos projetos e à comunicação corporativa, que nos permite ter uma área dedicada, em permanência, à inovação. Para que esta não se perca na pressão do quotidiano temos apostado muito na comunicação interna e na criação de espírito de equipa: todos os anos realizamos ações de *teambuilding* e diversos momentos de lazer e convívio, que, nos últimos anos, incluem muitos dos nossos parceiros internos da função RH. Mas talvez uma das medidas mais emblemáticas da valorização dos nossos trabalhadores, que é em simultâneo um mecanismo de capacitação, alinhamento e participação, é o Dia P, que iniciámos em 2012; Este é um dia que dedicamos à reflexão sobre a nossa atividade, o que está a correr melhor, o que temos que melhorar, e a recolher propostas dos nossos trabalhadores para o nosso plano de atividades, alinhadas com a nossa estratégia, utilizando a metodologia dos *focus groups*. O conceito tem evoluído ao longo dos anos, tendo passado a integrar convidados externos (dirigentes e FRH). Por outro lado, executamos os nossos projetos constituindo equipas de projeto e designando gestores entre os nossos trabalhadores, que desenvolvem os resultados com elevado grau de autonomia. Desde há dois anos, convidamos os trabalhadores a inscrever-se como voluntários nos projetos da sua preferência. Alinhamos as necessidades e formação com a nossa carta de competências e as necessidades de desenvolvimento individuais. Desenvolvemos uma metodologia de identificação das competências, comuns por grupo profissional no âmbito do SIADAP 3 e consagramo-las no plano de atividades, identificando, assim, as competências chave para cada ciclo de gestão em associação com a atividade a desenvolver. Em 2016, preparámos um programa de valorização dos trabalhadores que inclui a atribuição de cartas de reconhecimento aos nossos trabalhadores, em função do mérito ou da antiguidade, assim como um mecanismo de reconhecimento entre pares, chamado “Apanhados no Radar”, que iremos ainda testar. E, em vez de termos um Dia P, preparámos uma semana da participação ao longo da qual foram realizados grupos de discussão em duas rondas: um primeiro momento de

discussão com os clientes, para recolher a apreciação deles sobre o nosso desempenho e uma segunda ronda, com os nossos trabalhadores, na qual, a partir dos contributos dos clientes e da análise do nosso desempenho, foram discutidos novos objetivos de melhoria. Foi neste âmbito que se aplicou a CAF como instrumento de autoavaliação.

- Parcerias e recursos:

O nosso modelo de gestão assenta fortemente em parcerias e num esforço de otimização de recursos. Temos vindo a desenvolver parcerias com várias organizações relevantes, quer para a nossa atividade (ex: protocolos e iniciativas conjuntas com universidades, outras autarquias e organismos públicos), quer para os nossos trabalhadores (protocolos com empresas, ou apoio através dos SSCML), nomeadamente para lhes conceder benefícios, tendo nascido nos últimos dois anos uma nova categoria de parceiros muito relevante, as juntas de freguesia de Lisboa, com as quais passámos também a partilhar informação (por exemplo, o Guia prático RH) e recursos (ex: acedem à nossa formação e medicina do trabalho).

Apostamos também na partilha ativa de informação com trabalhadores e parceiros. Criámos a marca RH, com muita notoriedade interna. Temos uma *newsletter* informativa mensal que chega a todos os trabalhadores, temos uma área da intranet e uma newsletter de boas práticas específicas para dirigentes. Estimulamos a partilha de recursos: humanos e de conhecimento. Temos, de dois em dois anos, um Encontro de Quadros, que foi recentemente alargado a parceiros externos. Criámos uma Comunidade de Aprendizagem com técnicos que apoiam a aplicação do SIADAP 1 nas diversas unidades orgânicas, para partilhar instrumentos e conhecimento sobre o planeamento, monitorização e avaliação do desempenho organizacional. Criámos funções transversais nas áreas de suporte, que estamos a organizar em núcleos de apoio à gestão, para que todas as unidades orgânicas disponham do mesmo leque de competências de apoio. Vamos realizar um estudo dos indicadores de desempenho em todas as unidades orgânicas, para apoiar a conceção de objetivos e o planeamento do mapa de pessoal. Criámos a Rede Colaborativa, um mecanismo de partilha de tempo de trabalho por mais de uma unidade orgânica, de forma voluntária e livremente negociado entre dirigentes e trabalhadores. Realizamos o levantamento de necessidades de formação também do ponto de vista individual, com a possibilidade de os trabalhadores indicarem formação para desenvolvimento pessoal e não apenas profissional. Adquirimos e estamos a desenvolver um sistema de informação integrado, para que os diversos sistemas que utilizamos, já obsoletos, possam ser descontinuados e obtenham eficiência operacional nos vários processos administrativos. Proporcionamos melhores condições de trabalho através de parcerias diretas com os trabalhadores e as unidades orgânicas. Para proporcionar uma atuação adequada a cada realidade, criámos equipas multidisciplinares por UO em 2012, juntámos para este efeito os médicos e HST, psicologia e serviço social. Criámos dois postos médicos desconcentrados do nosso serviço interno de MT. Criámos o programa 100% Bem, que estimula os nossos trabalhadores a ter comportamentos saudáveis (saúde, nutrição, boa forma, bem-estar). Criámos a Mostra e as Oficinas de Talentos, para que os nossos trabalhadores possam expor os seus

trabalhos. No âmbito da reforma administrativa, demos oportunidade aos trabalhadores da CML de escolher transitar, voluntariamente, para uma junta de freguesia à sua escolha. Relocalizamos mais de 400 trabalhadores com participação ativa dos mesmos na criação das condições de trabalho mais adequadas.

- Processos:

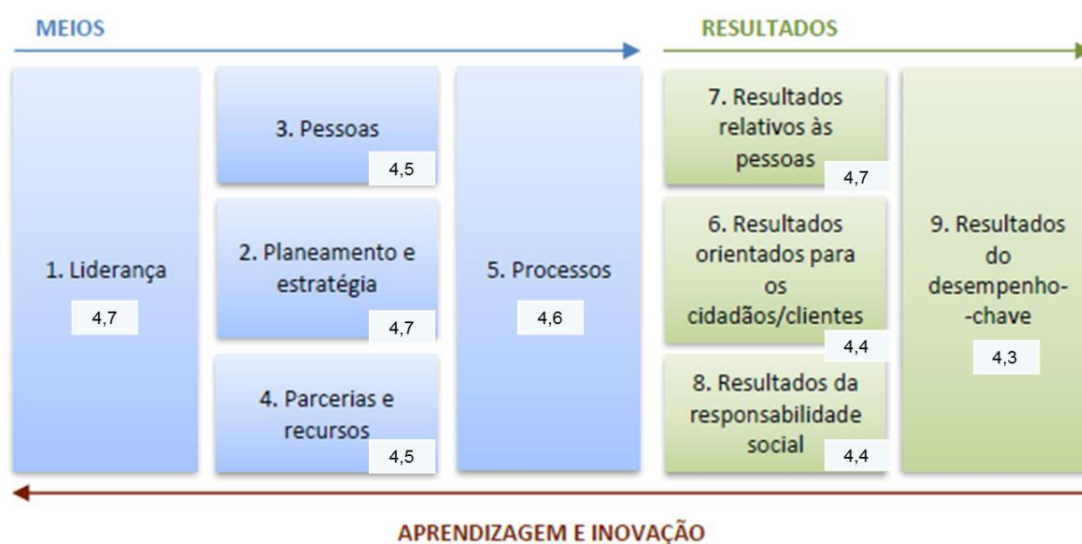
Por fim, para além de ser um sistema de gestão estratégico e participado, o nosso sistema radica também numa abordagem por processos. Esta foi talvez a dimensão que maior estranheza causou, atenta a nossa tendência, mais ou menos universal, para trabalhar em silos orgânicos e verticais, mesmo dentro das direções municipais e departamentos. Começámos por definir o nosso mapa de processos em 2012, com foco nos nossos clientes, tendo já sido reajustado por duas vezes. No âmbito da gestão por processos, desenhámos e otimizámos parte dos nossos processos, incluindo uma componente de normalização e desmaterialização de formulários. Incluímos também uma componente de monitorização dos processos. Em 2013, elaborámos o Quadro de Referência para a GRH, um documento aprovado pela Vereação que define as regras de política de gestão de RH na CML, documento revisto em 2016 e que, sendo orientador para a DMRH, também tem uma componente pública, com informação relevante para os diferentes públicos: para os dirigentes e para os trabalhadores, no Dicionário de RH. Ainda em 2012, lançámos um dos nossos principais projetos: a Função RH. Este projeto traduz o modelo de gestão das pessoas que assume que esta é uma responsabilidade partilhada, ou seja, todos os dirigentes e chefias municipais têm competências em matéria de recursos humanos, exigindo o exercício de responsabilidades que resultam quer da lei, quer das boas práticas de gestão nas organizações e que estão naturalmente distribuídas por todos os gestores de equipas. A Função RH apoia a operacionalização das responsabilidades de proximidade de gestão das pessoas, em articulação com a DMRH, que centraliza as responsabilidades de gestão estratégia e de definição de políticas de RH na organização. Estamos neste momento a definir o perfil de competências dos dirigentes, em alinhamento com o modelo comum de gestão, e a reavaliar o atual mapa de processos, para garantir que trabalhamos todos os processos chave integrando as dimensões que definimos como cruciais em cada processo: desenho, otimização e normalização, definição de regras, formação interna e comunicação externa.

3. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Através da aplicação deste modelo de gestão, já conseguimos alcançar um conjunto de resultados muito interessantes, que conseguimos avaliar através de um *mix* de medidas de perceção e medições do desempenho.

Em 2016 utilizámos também a CAF como ferramenta de autoavaliação. Esta autoavaliação recaiu sobre nove critérios, em que cinco estão relacionados com as práticas gestionárias da organização, os meios – que avaliam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados - e quatro com os resultados alcançados. Esta

autoavaliação, segundo o modelo, deve ser realizada por uma equipa de trabalhadores que desenvolve os passos previstos na metodologia. Na DMRH decidiu-se colocar na mão de todos os trabalhadores esta responsabilidade e utilizar o nosso Dia P para esse efeito, pois poder contar com o conhecimento específico que cada um de nós tem sobre as atividades que realiza tem sido fundamental para se tomarem boas opções de gestão e prestar serviços cada vez mais próximos das reais necessidades dos trabalhadores do Município. Para tal, uma equipa de trabalhadores representativos da DMRH elaborou um questionário de forma a permitir aplicar o sistema de pontuação avançado da CAF, relativamente a cada um dos critérios de avaliação. Foram obtidas 105 respostas, que representaram uma taxa de resposta de 46,1%. A figura abaixo ilustra a pontuação média obtida em cada um dos critérios evidenciando onde devemos melhorar.



Escala

Meios: 1 = Muito raramente; 6 = Muito frequentemente

Resultados: 1 = Muito insatisfeito; 6 = Muito satisfeito

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Resultados obtidos via CAF no Município	
Ações e planos de melhoria	Sim
Boas práticas	Sim
Sistema de avaliação e medição da qualidade	Sim
Satisfação do cidadão/cliente	Sim
Satisfação das partes interessadas	Sim
Melhoria contínua	Sim

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Impactos alcançados via CAF no Município	
Nos resultados alcançados	Sim
Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional	Sim
Melhoria sustentável da organização	Não
Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência	Sim
Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade	Sim
Ponte entre modelos de gestão de qualidade	Sim
Práticas de bench learning e benchmarking	Sim

Por tudo o que já foi dito, a aplicação do modelo CAF sobre o trabalho já desenvolvido na implementação do nosso modelo de gestão de pessoas permitiu verificar que estamos no caminho certo e mais ainda identificar as áreas onde temos que melhorar. Tem sido nessas que temos concentrado esforços durante os anos 2017 e 2018 com a adoção de medidas de melhoria.

7. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Afirmar que tenha contribuído para a qualidade global da DMRH é muito ambicioso, mas contribui certamente para saber exatamente o que temos que fazer melhor.

Foram identificadas as áreas cuja pontuação média obtida no questionário de diagnóstico e avaliação da qualidade e inovação, nos critérios de meios, foi inferior a 4,5%:

<b>Critérios</b>	<b>Áreas a melhorar</b>
<b>Liderança</b>	Reconhece e recompensa o esforço e empenho dos trabalhadores e equipas
<b>Planeamento e estratégia</b>	Ajusta os recursos para garantir a sua estratégia
<b>Pessoas</b>	Identifica os recursos humanos necessários (em quantidade e competências) para a prossecução da sua estratégia e dos seus planos de atividades
	Apoia uma cultura de desempenho transversal e transparente com vista ao reconhecimento dos seus trabalhadores
	Assegura boas condições de trabalho e promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos seus trabalhadores
	Pede a opinião dos seus trabalhadores relativamente ao ambiente de trabalho
	Aplica ações de melhoria que aumentem o grau de satisfação dos seus trabalhadores com o seu ambiente de trabalho
<b>Parcerias e recursos</b>	Desenvolve e gere acordos de parceria apropriados, com vista à partilha de conhecimento, tendo também em conta o impacto socioeconómico
	Monitoriza e avalia, regularmente, a implementação e os resultados das parcerias
	Aumenta o desempenho organizacional explorando as possibilidades resultantes das parcerias
	Promove a avaliação, por parte dos clientes, dos serviços que lhes são prestados
	Implementa melhorias e desenvolve uma gestão eficaz das expetativas, explicando aos clientes o que esperar dos serviços prestados
	Identifica as necessidades em matéria de sistemas de informação
<b>Processos</b>	Define os resultados dos processos-chave (serviços e produtos) em função das necessidades dos clientes

Estas áreas foram orientadoras das medidas e projetos consagrados no plano de atividades da DMRH para 2017.

Mais se informa que estivemos presentes na “8th European Quality Conference”, em outubro de 2015, no Luxemburgo, e na “7th European CAF Users' Event”, em novembro de 2016, na Bratislava.

## 9 – Município de Loures

Entrevista realizada em 21/06/2018, pelas 13.00 horas, via Skype (duração: cerca de 56 minutos e 59 segundos)

Entrevistado/Responsável pela qualidade dos serviços no município de Loures: Dr.<sup>a</sup> Cláudia Marques (Gabinete de Planeamento) e Dr. Luís Feliz.

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I, sendo certo que a Dr.<sup>a</sup> Cláudia Marques deu a palavra ao Dr. Luís Feliz, especialmente em virtude da sua experiência desde o início e ao longo da implementação do modelo CAF na autarquia.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

Segundo o Dr. Luís Feliz, o município de Loures tem um histórico de utilização do modelo CAF que remonta a 2005, sendo certo que o projeto foi implementado Setorialmente, pois trata-se de uma autarquia que abrange 2000 trabalhadores e 60 unidades orgânicas, tornando-se difícil gizar um projeto global. Assim, através de um projeto-piloto, procurou efetuar-se uma implementação gradual em sucessivas áreas e repeti-lo, sempre possível, dentro das mesmas áreas.

Com efeito, o saldo não é francamente positivo no sentido em que houve unidades orgânicas que deixaram cair a CAF depois da primeira abordagem, sendo que outras continuaram. Depois, e independentemente da área/unidade orgânica em questão, também é de referir o acolhimento e a sponsorização que os responsáveis ao primeiro nível dão a estes projetos, sendo que, muitas vezes, há algumas reservas. É fulcral a questão da sponsorização quanto aos resultados obtidos, semelhante em sede de norma ISO:9001 e CAF.

Também é verdade que as administrações, e não é exclusivo da nossa autarquia, pensam primeiro nas questões relacionadas com a resolução dos problemas que a comunidade tem e depois é que são capazes de se questionar e refletir sobre a capacitação ao nível da gestão para melhorar a organização municipal. Conhecemos a realidade das autarquias e é natural que assim seja.

De qualquer forma, o saldo relativamente aos projetos que foram implementados ao longo destes anos é variável. Não temos uma implementação global e nem sequer no tempo pode ser continuada sistematicamente. De facto, esse saldo não é famoso. Temos uma implementação parcial ao nível dos recursos humanos, cujo departamento é extenso e abrange mais de 100 pessoas, em que bienalmente é realizado um inquérito de satisfação aos colaboradores, donde a CAF tem sido sistematicamente utilizada e sem hiatos. Não obstante, trata-se de uma situação muito parcial e restritiva daquilo que é a CAF e o que são os objetivos da CAF.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

O Dr. Luís Feliz considera que a ideia que subsiste ao longo destes 12 anos, desde a implementação da CAF, após o enquadramento antes enunciado, assenta no seguinte: estes projetos têm uma dimensão muito maior no que diz respeito à sensibilização das pessoas para as questões da qualidade e para a interiorização de determinados princípios, neste caso os Princípios de Excelência, que de outra forma não é fácil atingir um grande número de pessoas. Portanto, este fator e esta mais-valia da CAF na sensibilização e no envolvimento das pessoas em relação a questões como a liderança, o planeamento estratégico, a satisfação quer dos colaboradores quer sobretudo do foco na comunidade, entre outras, são questões que se não forem tratadas através de projetos deste tipo não chegam à grande maioria das pessoas. Portanto, no nosso caso, estes projetos-piloto que, são sempre aplicados Setorialmente e que abrangem um número de pessoas mais diminuto, têm uma mais-valia para as pessoas que reside em ouvir falar de questões – os Princípios de Excelência e os Critérios de Meios e de Resultados da CAF – de qualidade que, quanto a nós, são muito importantes do ponto de vista da capacitação interna da organização e da melhoria da organização, sendo que só depois vem a questão – que, no fundo, é primordial na CAF – da avaliação do desempenho da organização. Mas, se colocarmos o enfoque na avaliação do desempenho, rapidamente chegamos a bloqueios, desde logo, do ponto de vista dos responsáveis pelas unidades orgânicas, em que passam a ser situações comparáveis e objeto de medição do desempenho, que normalmente não são muito bem-recebidas. Portanto, é evidente que o objetivo da CAF é a avaliação do desempenho, a qual pressupõe como resultado um plano de ações de melhoria, consubstanciando um contributo muito importante em sede da mais valia da CAF, sendo que seria de colocar esta questão das ações de melhoria ao nível da questão da sensibilização das pessoas, pois é aí que se ganha nas questões da qualidade para depois dar o salto para outros objetivos, como seria a certificação pela Norma ISO:9001, sendo que por vezes esta se torna redutora, ficando mormente pela equipa de projeto, pelos objetivos que a equipa consegue e posteriormente pelas auditorias internas e externas, sem grande oportunidade para sensibilizar as pessoas tal como a CAF o pode fazer.

Ao nível da Liderança, os resultados não são sempre iguais, tudo está relacionado com os estilos de liderança dos diferentes responsáveis adotam – e não é a CAF nem a sensibilização das pessoas que os vão alterar – os quais estão estáveis, mas também é verdade que, em alguns casos, houve uma reflexão ao nível dos responsáveis de cada área, a qual julgamos ser positiva não só porque a CAF faculta uma série de exemplos que situam bem o que a liderança deve assumir do ponto de vista de cada uma das unidades mas também porque os próprios colaboradores questionam, muitas vezes a céu aberto (o que de outra forma não o poderiam fazer), algumas formas e tipos de liderança. Assim, conduz a uma reflexão dos responsáveis que



é positiva embora depois, na prática, ao nível das ações e planos de melhoria no item da Liderança não existam grandes novidades.

Relativamente à Estratégia, normalmente é um item que é bem aceite quer a partir de cima quer a partir de baixo da estrutura, isto é, percebe-se essa necessidade, há, de facto, ao nível do município de Loures um trabalho realizado em matéria de planeamento e definição da estratégia que está feito, sendo um fator positivo junto dos colaboradores. Como tal, esse planeamento e essa definição estratégicas são sempre bem-recebidas, sendo que ao nível das ações e planos de melhoria surgem algumas novidades que são igualmente bem aceites porque não basta termos planos quadrienais, uma definição de missão e de valores; é importante que isso se traduza na prática num planeamento com enfoque na comunidade e suas questões, com uma tradução prática muito importante e positiva. Portanto, tudo quanto seja essa abordagem vale a pena fazê-la porque nos dá claramente, num plano prático, uma série de oportunidades de melhoria que as pessoas sentem e que as pessoas mais responsáveis sentem ainda mais.

O critério das Pessoas é o mais sensível e tem que ser relativamente bem triado do ponto de vista da opinião das pessoas. Relativamente aos colaboradores há de tudo: há aquelas pessoas que se queixam sistematicamente e, pelo contrário, há pessoas que têm uma ideia positiva, embora crítica, daquilo que é a satisfação dos colaboradores e do modo como a Liderança interage nessa área. Aqui temos exemplos muito interessantes, mesmo ao nível dos responsáveis, de acolhimento de oportunidades de melhoria nesta matéria. Também é verdade que o SIADAP 1 ao nível das organizações e o SIADAP 2 ao nível dos dirigentes colocam essas questões. Portanto as pessoas sabem que estão em tempo de avaliação relativamente a este item e, como tal, aceitam e acolhem bem essas oportunidades de melhoria que possam ser suscitadas, quer a partir de baixo quer a partir de cima da estrutura, dos próprios responsáveis, pois muitas vezes sentimos que há uma dificuldade de colocar no terreno algumas oportunidades de melhoria porque a gestão corrente não proporciona isso. No caso da CAF, está, preto no branco, colocar essas questões em cima da mesa ao nível do plano de melhorias e os responsáveis acolhem, evidenciando-se positiva também esta área.

A questão inerente às Parcerias e Recursos é, por assim dizer, uma questão atrasada, pois num município com esta dimensão - que tem, designadamente, um enorme movimento associativo, uma panóplia de fornecedores muito grande, ao nível das juntas de freguesia uma ligação muito importante, ao nível do desdobramento do orçamento e das competências para as freguesias – esta é uma temática que a CAF aborda, deve abordar e pode ser um bom terreno para suscitar oportunidades de melhoria.

No que toca aos Processos, verifica-se que é, nitidamente, a situação mais atrasada. As pessoas têm uma relutância muito grande em colocar em questão aquilo que é a sua forma de trabalhar, pois a ideia que subjaz é “nós fizemos sempre isto assim”, sendo que também não ajuda termos uma pirâmide etária que se encontra envelhecida e não contribui para o arejamento e para a

inovação relativamente a estas questões. Depois, o facto de os municípios terem, na sua generalidade - e a lei é disso que fala - uma macroestrutura que é soberana relativamente à questão dos processos, não facilita. Portanto, a abordagem de processos é direccionada para uma matriz transversal, que não é apenas a matriz vertical da macroestrutura, mas que à medida que os processos vão sendo desenhados e na sua transversalidade percebe-se que é claramente importante - quer ao nível da responsabilidade dos processos quer ao nível do acompanhamento e da monitorização da forma como os processos são aplicados - que isso seja feito de uma forma transversal, mas aí as pessoas são muito relutantes. Depois, do que se conhece nas autarquias, e é normal, é a ideia das “quintas” no que respeita às áreas verticais e que também colide muito, revelando-se difícil. Porém, do ponto de vista da CAF, a questão dos processos é importante, mas não é a mais importante. O mais importante reside na sensibilização das pessoas para novas formas de trabalho, em especial o que pode ser apontado e desenvolvido ao nível do plano de melhorias, sendo que a questão dos processos é uma questão que vai devagarinho. Mais, tem outra contrariedade no caso da administração autárquica, pois somos prestadores de dezenas de serviços diferentes e uma boa parte deles tem essa transversalidade, crucial em sede de produtividade e de cumprimento dos prazos, mas é difícil, pois quando passa de uma unidade para outra unidade as situações constroem-se.

Os Resultados relativos às Pessoas são aqueles que mais são considerados aqui, quer por aquilo que o Departamento de Recursos Humanos faz de dois em dois anos – designadamente, os inquéritos de satisfação aos colaboradores - quer por aquilo que depois é vertido nas ações que esse departamento coloca em relação à forma como interage com os trabalhadores, sendo objeto de melhorias e consubstanciando claramente um ponto positivo. Portanto, é possível o seu alcance e a monitorização ajuda, pois se tivermos indicadores e metas, tornando-se concretizável e quantificável, aparecem situações de maior debilidade, as quais devem ser e são contrariadas com maior facilidade.

Relativamente aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, estamos, neste momento, com o projeto CESOP – Local (Centro de Estudos e Sondagens de Opinião – Universidade Católica), muito importante a este nível. Pela primeira vez, julgamos, dentro da esfera autárquica aparece uma entidade sponsorizada por uma Universidade prestigiada que - através dos estudos que tem e sondagens de opinião onde trabalha, tem os resultados das comunidades – como elo de ligação entre, por um lado, aquilo que são os territórios sustentáveis e os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) que atualmente estão na calha como uma das prioridades em termos internacionais, nacionais e inclusive ao nível das autarquias porque as autarquias já perceberam que este é um plano para trabalhar a proximidade com a comunidade que servem, e, por outro lado, às organizações sustentáveis. Ou seja, não faz sentido trabalharmos a vertente comunidade – aproximação à comunidade, interesses da comunidade e às perceções que a comunidade tem daquilo que fazemos, que ainda é mais importante – se não tivermos a possibilidade de melhorar a nossa capacidade de resposta, isto é, se ao nível interno da

organização não formos capazes de melhorar a nossa resposta e ir ao encontro daquilo que a comunidade pretende. Portanto, esta questão é muito importante, mas é uma espécie de novidade em termos de projetos CAF, considerando que este projeto CESOP vai potenciar e ser uma mais-valia a este nível porque consegue ligar as perceções da comunidade com aquilo que a nossa resposta é capaz de melhorar.

O item Resultados da Responsabilidade Social é claramente uma área dos ODS, dado que estes dezassete objetivos são aquilo que se pretende ao nível da responsabilidade social. Aliás, os seis objetivos nacionais colocados no âmbito dos dezassete ODS têm, todos eles, implícito este item da responsabilidade social. Na verdade, se tivermos, a nível interno, um projeto como a CAF que faz essa avaliação do desempenho e se em função deste horizonte, que é dos ODS 2030, formos capazes de delinear oportunidades de melhoria e objetivos de melhoria, torna-se um ganho conjunto, quer ao nível da perceção da comunidade do nosso trabalho quer ao nível daquilo que é a nossa capacidade de resposta a essas perceções e interesses da comunidade; claramente que é uma boa conjugação de esforços.

Ao nível dos Resultados do Desempenho-chave, trata-se de uma questão que é nitidamente transposta para o primeiro nível da organização, isto é, só faz sentido apresentarmos oportunidades de melhoria se estas forem de encontro aos objetivos ao primeiro nível da autarquia. Este último critério é um critério de fecho em termos de monitorização daquilo que é o conjunto das várias oportunidades. Portanto, se formos capazes de ir ao encontro das oportunidades de melhoria que a CAF nos deu e que isso sirva como uma boa hipótese de trabalho para a administração conseguir primeiro ter indicadores – os quais são fundamentais, sendo que em Loures temos um défice a este nível, estamos a trabalhá-lo, sendo que este projeto do CESOP e dos territórios sustentáveis é muito importante a este nível – pois é decisivo que a decisão do primeiro nível possa ter informação quantitativa e qualitativa que lhe permita dizer “atenção, este é o caminho que devemos seguir do ponto de vista estratégico e do planeamento estratégico”.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Neste ponto, o Dr. Luís Feliz refere há aqui itens já anteriormente explanados, os quais importam relembrar.

Relativamente à Orientação para os resultados é óbvia e, mais uma vez, a CAF abrange-os. É muito importante, sobretudo, como já antes enunciado, em matéria de sensibilização das pessoas, não só dos responsáveis (que têm este item bem presente) mas de todos os envolvidos com base em factos: o que foi feito, como foi alcançado. Para o efeito, a monitorização, a CAF, a divisão dos critérios - uma primeira parte inerente à informação sobre o que existe e uma segunda parte relativa aos resultados – são fulcrais porque, designadamente: em relação à primeira parte, abrange o que nos propomos fazer e como fazemos, e na segunda parte,

promove-se uma avaliação ao nível dos critérios dos resultados de uma forma que supõe indicadores e metas respeitantes à medição e sistematização dos resultados.

A questão da Focalização no cidadão/cliente já foi tratada e é óbvio que a CAF, ao nível da sensibilização das pessoas, é muito importante. Na administração pública em geral as pessoas ainda continuam a “olhar muito para o seu umbigo”, quando trabalham têm a ideia que trabalham para o município – organização, não tendo a noção que os serviços que prestam são para a comunidade e é em função da comunidade que trabalhamos. Mais ainda, não é apenas trabalhar para a comunidade, é perceber que o município ou a autarquia só existe enquanto for capaz de trabalhar para a comunidade e não para dentro. Esta é uma questão importante e muito focada ao nível da CAF.

Sobre a Liderança e a constância de propósitos, também já se falou, sendo de aproveitar o anteriormente referido. Em termos da Liderança, há uma questão que costumo introduzir, provocadora e de rutura, em que as pessoas a partir de baixo aceitam relativamente bem, a partir de cima nem sempre mas também há muitos responsáveis que aceitam bem, que é a avaliação “360 graus”, ou seja, a avaliação não é apenas de cima para baixo mas também a avaliação de baixo para cima bem como a avaliação *inter pares*. Sobretudo quando trabalhos em equipas, esta última tipologia de avaliação é muito importante porque desbloquear situações que, de outra forma, ficam sempre recalcadas e que ao nível da equipa é muito importante desbloquear.

Quanto à Gestão por processos e factos, aproveitando o que já antes foi dito, mas realçando também que é bastante deficitária aqui no município de Loures.

Relativamente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, será igualmente de relembrar aquilo que anteriormente se referiu.

No que concerne à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, vale sempre a pena salientar que se trata de uma questão crítica quer a melhoria contínua quer a inovação acompanhada das tecnologias, tornando-se uma boa oportunidade para refletir sobre o seguinte: numa lógica de *benchmarking*, o que é que os outros têm que nós podíamos ter e não temos? Do ponto de vista do desenvolvimento do interior e do movimento assente na indicação das desigualdades do interior, é muito importante conseguir refletir sobre esta matéria de uma forma conjunta e ser capaz, a partir daquilo eu são as nossas realidades concorrentes e próximas que podíamos aproveitar, como também de situações que temos que são claramente melhores do que aqueles que os outros têm e que devemos continuar a potenciar, tudo isto é muito importante a esse nível e pode ser tratado na CAF.

Atualmente a questão do Desenvolvimento de parcerias é bastante bem trabalhada, mas estamos ainda num plano inicial, e além das freguesias, a qual casa muito bem com a temática da Responsabilidade social e com as necessidades básicas identificadas em sede da comunidade, sendo que as autarquias também não têm dinheiro para suprir tais necessidades

como gostariam, mas é essencial conseguir fazê-lo e, face ao número de freguesias abrangidas, fazê-lo de uma forma que não seja muito desproporcionada.

Ainda no que tange à Responsabilidade social, é importante reforçar a importância dos ODS, especialmente os seis identificados a nível nacional, que dão “pano para mangas”. A conjugação de interesses que existe neste conjunto de ODS, desenvolvido a nível internacional pelas Nações Unidas, reconhecido a nível nacional nos planos que o governo tem a este nível da responsabilidade social, e que cada uma das autarquias é responsável no seu espaço, no seu território, na sua comunidade, para desenvolver. Portanto, também aí há muita coisa para fazer, revelando-se imprescindível ter campo e margem de manobra através de projetos como a CAF onde se debatem este tipo de questões.

Nesta matéria, a Dr.<sup>a</sup> Cláudia Marques, salientou que a questão dos ODS estava a ser reformulada, mormente no que respeita aos financiamentos abrangidos em sede do programa Portugal 2030 por parte da representante da Agência de Coesão. Geralmente, e aquilo que foi a programação para o Portugal 2020, são as regiões do interior do país que, de facto, mais têm beneficiado proporcionalmente destes fundos comunitários. Portanto, é importante não esquecer que este índice global de responsabilidade social, de objetivos de desenvolvimento e a sustentabilidade constam dos índices nacionais e agora já transmitidos para os dados dos índices regionais, os quais devem ser conjugados com estas linhas de financiamento. Enquanto sugestão – e já que para esta região de Lisboa e Vale do Tejo, apesar de já ter sido anunciado um reforço por parte do Ministro, estes fundos são poucos – é para o interior que vai a grande fatia do financiamento europeu, inclusive com percentagem de incorporação do financiamento europeu muito superior em relação à nossa. Aliás, tem mesmo de ser assim para ser possível suprir essas desigualdades do interior. De facto, é estratégico, consubstanciando uma verdadeira oportunidade, poder cruzar e alinhar realmente estas necessidades de sustentabilidade ao nível local, em especial da região de Valpaços no que concerne à fixação da população (uma questão transversal a todos os municípios), com estas hipóteses de financiamento.

O Dr. Luís Feliz, reintroduzindo a CAF, reitera que a CAF e o plano de melhorias podem ser logo colocados e direcionados para os projetos que podem ser financiados.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação da CAF, na ótica do Dr. Luís Feliz, o município de Loures conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria; Boas práticas; Sistema de avaliação e medição da qualidade; Satisfação do cidadão/cliente; Satisfação das partes interessadas; e Melhoria contínua.

A CAF é sempre um primeiro passo, um patamar, para passar ao passo seguinte, seja a certificação seja a implementação de sistemas que, embora não certificados, têm a legitimidade de se guiar por padrões internacionais. Portanto, quando se refere que a CAF é uma metodologia

ao nível da União Europeia, tratada e trabalhada por mais de vinte Estados Membros, com revisões periódicas, com eventos internacionais periódicos, tudo redundando numa forma de legitimar a questão CAF, sobretudo porque ela pode ser um patamar inicial para outros saltos ao nível da qualidade e para a capacitação da gestão, a qual é um dos grandes défices que encontramos ao nível da gestão das autarquias. De facto, as autarquias são organizações muito complexas, em que a questão da gestão é fundamental mas muitas vezes as administrações – não só porque do ponto de vista das eleições se vão sucedendo mas normalmente porque sobretudo são quadros partidários que integram as administrações – não têm, do ponto de vista da gestão, numa boa parte dos casos, capacidade que importa desenvolver e ajudar a construir porque os objetivos duma autarquia se estiverem baseados numa boa gestão e numa boa organização interna são sempre melhor aproveitados.

Relativamente à Satisfação do cidadão/cliente, importa lembrar que numa autarquia os clientes são os cidadãos que servimos. São a comunidade individualmente, são a comunidade em termos empresariais, são a comunidade em termos de movimento associativo, são a comunidade em termos de representantes – além dos ainda mais próximos que são as juntas de freguesia – sendo que todo este conjunto é a nossa clientela, a qual é a nossa razão de ser e da nossa existência enquanto municípios.

A questão da satisfação das partes interessadas, independentemente de estar numa fase inicial ou mais desenvolvida, é sempre bem-vinda no que toca ao outro lado, pois percebem o que fazemos para ir ao encontro das suas necessidades e dos seus interesses.

Finalmente, a melhoria contínua é uma realidade, é óbvia. Aliás em sede de certificação via Norma ISO 9001:2015 já não se fala de melhoria contínua, antes de melhoria, porque a melhoria contínua é um objetivo e uma ambição mas muitas vezes “tem que se descer um degrau para se subirem depois mais dois”. Esta questão da melhoria, contínua, é fundamental pois é o que ao nível da organização dá suporte para fazer sempre melhor, sendo disso exemplo os planos de melhoria (não se trata de considerar que “está feito, está arrumado”, mas sim “está feito, o que e como podemos fazer ainda melhor”), ou seja, o que se pode fazer ainda melhor para continuar neste trajeto de melhoria.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Sob proposta do Dr. Luís Feliz, e face à questão em causa, a resposta será prestada de forma quantitativa, numa escala de 0 a 5 valores, em que: 0, significa que não se revelou qualquer impacto; 1, revelou-se um impacto nada consistente; 2, revelou-se um impacto pouco consistente; 3, revelou-se um impacto; 4, revelou-se impacto consistente; 5, revelou-se um grande impacto.

Nesta conformidade, importa considerar o seguinte:

- Nos resultados alcançados – sob o ponto de vista global, será uma pontuação de 3 valores;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – nos setores em que a CAF foi implementada há impactos, o problema é que não foi continuado e não foi implementado em toda a organização, motivo pelo qual será de atribuir uma pontuação de 4 valores;
- Melhoria sustentável da organização – esta tem sido uma verdadeira preocupação, especialmente ligada à questão da responsabilidade social, incluindo o reforço das questões ecológicas junto das empresas bem como o ponto de vista da sustentabilidade financeira, redundando numa pontuação de 5 valores;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – sente-se claramente nos projetos realizados, tratando-se até de uma questão muito crítica (somos organizações muito voltadas para dentro mas há um conjunto de factos como sejam a nossa exposição à comunidade, a nossa proximidade à comunidade e o interesse comum a qualquer administração em apresentar resultados, até porque têm um grau de exposição muito grande porquanto de quatro em quatro anos eles são legitimados ou não, apontando para aquela visão), e a CAF uma boa ferramenta para mostrar e aplicar esta temática, sendo de atribuir uma pontuação de 4 valores;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – claramente, e como já antes referido, a CAF é uma ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade, desde logo uma boa ferramenta inicial porque tem capacidade de abordar as pessoas diretamente, por um lado, e de lhes mostrar questões essenciais como os Princípios de Excelência e da qualidade, por outro lado, que, de outra forma, não se consegue, atribuindo uma pontuação de 4 valores;
- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – a CAF é uma ferramenta ótima para a sensibilização e como ferramenta inicial para a orientação relativamente às questões da qualidade, especialmente da qualidade de gestão, englobando a produtividade, a eficácia, a eficiência, entre outras, tratando-se de um conjunto de itens que as autarquias, na maior parte dos casos, não tem outra forma de as abordar assim diretamente a não ser em situações muito pontuais (por exemplo em sede de projetos de consultoria, projetos de financiamento; ter internamente uma ferramenta que permite dimensionar como quisermos quer no tempo quer na escala aquilo que pretendemos tratar, é muito importante, atribuindo 5 valores de pontuação;
- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – ao nível do benchmarking, claramente, se bem que para “dançar o tango são precisos dois”, ou seja, é necessário ter capacidade de atração externa e capacidade de comparação, um item muito importante para Loures

porquanto estamos inseridos numa região que conta com dezoito municípios, tornando-se necessário perceber o que é que os outros fazem de melhor, sendo este benchmarking um dos pontos valorizados na CAF, em que o importante é “não adote, adapte”, ou seja, cada realidade é uma realidade muito importante mas tem que ser feita porque se não fizermos não aproveitamos aquilo que os outros já fizeram ou fazem melhor. Relativamente ao *bench learning*, trata-se de uma cultura que tem de caminhar devagar, em que as organizações aprendentes têm que aproveitar, sendo que também este item é abordado na CAF, sendo que se não for abordado pela CAF quem é que as aborda? As organizações aprendentes são muito importantes, e no caso dos municípios muito mais, pois com a diversidade de serviços e interesses que servem é claramente muito importante, atribuindo ao presente item a pontuação de 4 valores.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim, se o global tiver em atenção que, de facto, a CAF não foi aplicada em toda a organização, mas sim foi aplicada Setorialmente, embora em várias unidades orgânicas e em simultâneo, sendo que no tempo foi algo descontinuada. Assim, segundo o Dr. Luís Feliz, pode afirmar-se que onde foi aplicada, a CAF resultou. Aliás, quando comparada com outros modelos de gestão da qualidade (como a certificação pela Norma ISO 9001, em que está mais restrita aos elementos que integram a equipa de projeto), a CAF ganha, desde logo, pela abrangência do universo de sensibilização, despertando uma grande parte dos colaboradores para esta realidade, conseguindo-se muito mais por esta via do que através de um qualquer outro sistema de qualidade, cingido mais à enunciação e cumprimento de um conjunto de requisitos predeterminados.

A Dr.<sup>a</sup> Cláudia Marques, no uso da palavra, refere que, enquanto participante técnico da implementação da CAF em 2008, Setorialmente em algumas unidades orgânicas do município de Loures, foi possível acompanhar todo o processo, ponto por ponto, e as diferentes fases, sendo que, à semelhança de outros técnicos que participaram também Setorialmente neste processo, ficou esta mensagem retida: os processos chave, as evidências e demais conceitos, a necessidade de avaliação constante.

## **10 – Município de Palmela**

Entrevista realizada em 13/07/2018, pelas 18.00 horas, via telefone (duração: 42 minutos e 08 segundos)

Entrevistado/ Chefe da Divisão de Educação e Intervenção Social do município de Palmela: Dr.<sup>a</sup> Fernanda Rôlo, na qualidade de líder do projeto-piloto para candidatura da autarquia ao reconhecimento Nível I “*Committed to Excellence*”.



Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

Na verdade, a temática da qualidade, tem início no ano de 2000 na autarquia, salientando a Dr.<sup>a</sup> Fernanda Rôlo a obtenção de vários prémios de qualidade e o reconhecimento de boas práticas pelo trabalho desenvolvido pelos competentes serviços municipais, ao nível das diferentes edições dos Prémios da Qualidade Serviços Públicos do Distrito de Setúbal, a saber: em 2001, o Centro de Estudos e Formação Autárquica de Palmela – Luís Sá foi um dos vencedores do prémio de qualidade; em 2002, a “Rede Municipal de Bibliotecas Públicas”, cobrindo todo o concelho, recebeu um prémio na categoria “Satisfação do Múncipe”; em 2003, o boletim “Cata Vento” foi premiado em três categorias e posteriormente homologado como “Boa Prática de Modernização Autárquica”, no Concurso Nacional, em 2004 e 2005; o 1.º Prémio na categoria “Global da Organização” pelo trabalho desenvolvido no âmbito do “Serviço Educativo” do Museu Municipal de Palmela, em 2004; o Festival Internacional de Gigantes recebeu uma menção honrosa em 2007, sendo que na edição anterior de tal prémio a candidatura apresentada pela Comissão Técnica do Orçamento Participativo não foi distinguida mas foram integradas tais práticas na gestão municipal, em 2008/2009, o “Atendimento Municipal” obteve uma Menção Honrosa e os “Jogos Desportivos Escolares” obteve o 1º lugar.

Mais, na 7.ª Edição dos Prémios de Boas Práticas no Sector Público, promovido em 2009 pela Deloitte e Diário Económico, o “SIG Palmela” foi reconhecido e depois selecionado para integrar a Rede Comum de Conhecimento (RCC), sendo que o Centro de Documentação da autarquia já integrava tal rede desde 2008, porquanto tinha sido anteriormente homologado como Boa Prática de Modernização Administrativa Autárquica em 2004 e 2005.

Em 2010, a autarquia adere voluntariamente ao Programa Simplex Autárquico, colocando em prática três das medidas intersectoriais de simplificação, designadamente ao nível da disponibilização de serviços através do Balcão do Empreendedor, da cooperação administrativa comunitária mediante a utilização da plataforma “Sistema de Informação do Mercado Interno” (IMI), e da Loja Móvel do Cidadão enquanto veículo de prestação de serviços de proximidade à comunidade. Posteriormente, a convite da Agência para a Modernização Administrativa, o município de Palmela integrou o Projeto-piloto “Licenciamento Zero”, regulado pelo Decreto-lei n.º 48/2011 de 1 de abril.

Reportando-se aos anos de 2010/2011, a Dr.<sup>a</sup> Fernanda Rôlo destaca ao trabalho desenvolvido ao longo dos anos pelo então Departamento de Educação e Intervenção Social, atualmente Divisão de Educação e Intervenção Social, em sede da qualificação das áreas de intervenção -

como a Educação, Intervenção Social, Saúde e Juventude - focadas no munícipe/cliente e nas comunidades locais, bem como de qualificação dos processos internos, tendo redundado na realização de uma autoavaliação tendo como referencial a CAF. Com efeito, e partindo da decisão do órgão executivo, teve lugar um processo de Autoavaliação no extinto Departamento de Educação e Intervenção Social, como projeto-piloto da futura candidatura da autarquia ao reconhecimento Nível I “*Committed to Excellence*”. A implementação deste modelo perspectivava-se aplicar a toda a autarquia mas de uma forma faseada, sendo que no que respeita à unidade orgânica em referência os objetivos traçados perpassaram por, designadamente: suportar o processo de melhoria e mudança no conhecimento dos pontos fortes e áreas a melhorar; envolver e sensibilizar para a temática da qualidade todos os elementos da unidade orgânica; conceber indicadores de desempenho, aptos para facultar termos de comparação com outras entidades. Nesta esteira, a candidatura “Intervir para Qualificar”, apresentada no âmbito da 9ª edição ao prémio da Qualidade da Associação Municípios Região de Setúbal, alcançou o 2.º lugar e, de seguida, participou num projeto piloto da Direção Geral de Administração e Emprego Público (DGAEP), o qual determinou a distinção de “Effective CAF User”.

Finalmente, e dado o antes exposto, é de considerar que o modelo CAF foi implementado em vários projetos da autarquia, assumindo o realce na unidade orgânica do município de Palmela apontada, o então Departamento de Educação e Intervenção Social, atualmente Divisão de Educação e Intervenção Social, enquanto espécie de projeto-piloto, sendo que, não obstante se ter procurado a sua inteira implementação, houve algumas lacunas.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

No contexto antes definido, a Dr.ª Fernanda Rôlo, aproveita para reforçar que a implementação do modelo CAF perpassou, em sentido lato, por efetuar o levantamento do que se fazia, como se fazia e como poderia ser melhorado, numa lógica de autoavaliação.

Relativamente aos quatro critérios de Resultados do modelo CAF, importa esclarecer que após a autoavaliação - utilizando a metodologia do Plan – Do - Check – Act (PDCA) – estes foram os itens menos pontuados, ao passo que nos cinco critérios de Meios os valores apurados foram mais aceitáveis.

Ao nível da Liderança, é de destacar que a decisão de apresentar candidatura “Intervir para Qualificar”, à 9ª edição do prémio da Qualidade da Associação Municípios Região de Setúbal, que veio a alcançar o 2.º lugar e, depois a distinção de “Effective CAF User” atribuída pela DGAEP, foi tomada pela líder do processo em articulação com a equipa da Qualidade da autarquia e validada pelo executivo. Em virtude de não ter sobrevivido a continuidade de adoção do modelo CAF nas restantes unidades, pois apenas este Departamento o fez, a decisão de

manter e desenvolver este modelo foi minha, então dirigente do departamento, tendo para o efeito consultado, em reunião, todos os técnicos e colaboradores, no sentido de auscultar a sua opinião. Nesse momento, alguns colaboradores não sabiam muito bem do que se estava a falar, sobrevivendo algumas dificuldades, outros consideraram ser muito interessante, inclusive para alcançar a autoavaliação, redundando na constituição da respetiva equipa de trabalho. Posteriormente, a proposta de implementação da CAF, uma vez formulada, foi validada pelo respetivo superior hierárquico, mormente o Vereador responsável pela área. Atualmente, mantém-se este critério.

A implementação da Estratégia, reiterando o envolvimento dos trabalhadores e o acolhimento pela gestão de topo, este critério foi implementado à semelhança do item anterior, carecendo somente de um impulso superior no sentido de serem viabilizadas autoavaliações mais periódicas.

Relativamente ao critério das Pessoas, reforça-se o interesse, a motivação e o envolvimento dos colaboradores, chefe de equipa e do próprio líder em sede de implementação da CAF, sendo que, dentro do possível se continua a tentar manter a aplicação destes critérios e momentos chave, como sejam a elaboração do plano de atividades, a fixação de objetivos, onde se pratica a arquitetura de trabalho antes enunciada - contando com reuniões, trabalho de equipa, realização de levantamentos – lamentando ainda não ter sido efetuado um novo inquérito à liderança, almejando a sua realização em breve.

No critério de Parcerias e Recursos, não obstante ter sido o modelo gizado internamente, ressalta a colaboração da DGAEP e do Gabinete da Qualidade, tendo em consideração que na prática diária os serviços desenvolvem diferentes parcerias, até porque a unidade orgânica em referência trabalha muito com e para o exterior, contando com os Agrupamentos de Escolas, IPSS's do concelho, a Segurança Social, os dois Conselhos Municipais instituídos, além de que todo o trabalho é desenvolvido em parceria com as pessoas e entidades. Acresce que, nos últimos tempos, são elaborados projetos que integram, ao nível da respetiva conceção e programação, parceiros, efetuando, em reuniões de trabalho, tal programação conjunta, sendo, por conseguinte, de considerar que se mantém em vigor este critério ao nível dos parceiros e recursos.

No início do processo do modelo CAF, e no que respeita aos Processos, foi efetuado, pela equipa de trabalho definida na unidade e pela equipa da qualidade, um questionário aos trabalhadores sobre a liderança no Departamento, elaborada a definição dos nossos processos chave, teve lugar a revisão de modelos internos e de instrumentos de trabalho, tendo inclusive adequado o respetivo plano de atividades aos processos chave, os quais se mantêm. Neste momento, seria oportuno efetuar uma nova revisão a este nível.

Quanto aos Resultados relativos às Pessoas, importa reiterar o que antes já foi referido, mantendo-se a como facilitador a motivação e a envolvimento dos colaboradores, a par da

realização de inquéritos de satisfação em sede de liderança e condições de trabalho, tendo, posteriormente alcançado a medição através, por exemplo, do número de projetos desenvolvidos e número de participantes, uma atuação que se mantém.

No âmbito dos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, é de chamar à colação a sua concretização através da realização de inquéritos de satisfação aos destinatários sobre as diferentes atividades desenvolvidas e os serviços prestados, mantendo-se também em prática.

O critério dos Resultados da Responsabilidade Social implementou-se através da dinamização de um conjunto de projetos e ações na área para e com a comunidade, procurando de seguida avaliar este item, uma atuação que se mantém.

No que respeita aos Resultados do Desempenho-chave, e recuperando aquilo que antes foi enunciado, importa reiterar a definição dos processos de desempenho chave e o respetivo alinhamento com o plano de atividades da unidade, a par dos objetivos fixados, sendo que se procurou a sua medição através de, designadamente: do número de ações e planos de melhoria traçados; do número de propostas de melhoria incorporadas; do número de projetos desenvolvidos, incluindo em parceria; das taxas de execução orçamental e do plano de atividades; das taxas de cumprimento, em distintas áreas. Acresce que atualmente se mantém este critério e esta preocupação de avaliação e medição em alguns momentos, com uma forma mais adaptada à situação atual.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Com efeito, os Princípios de Excelência encontram-se subjacentes ao modelo CAF, é importante relembrar o contexto de implementação do modelo CAF no município do Palmela.

O Princípio relativo à Orientação para os resultados, tal como antes mencionado, foi integrado nas práticas do município, sobretudo através da definição de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação, lançando mão do PDCA, sendo o plano de atividades diretamente relacionado com os processos chave da unidade, atualmente em vigor.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, à semelhança da informação prestada, mantém-se em vigor através da realização dos imprescindíveis inquéritos de satisfação aos destinatários das diferentes atividades e projetos desenvolvidos, com o objetivo de atingir a melhoria contínua, destacando as boas práticas bem como o reconhecimento interno e externo alcançados.

O Princípio da Liderança e a constância de propósitos está efetivamente integrado, a par do modelo CAF, sendo de recuperar as afirmações anteriores acerca do envolvimento e motivação dos colaboradores, das ações de melhoria propostas e concretizadas, a dinamização do trabalho em equipa, a predisposição e interesse do dirigente intermédio, em sintonia com o acolhimento por parte da gestão de topo.

Relativamente à Gestão por processos e factos, reitera-se tal princípio na prática diária, pois a gestão da unidade orgânica passa pelos processos desenhados em conformidade com a mesma e pelos factos devidamente apurados e avaliados mediante os indicadores previamente definidos.

Quanto ao Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, reforça-se a sua integração em conformidade com a implementação da CAF, sendo de destacar o envolvimento, interesse e motivação dos colaboradores, quer ao nível da realização de reuniões de trabalho com o intuito de auscultar as suas perceções e contributos quer ao nível da satisfação com o reconhecimento alcançado, mantendo-se na atualidade.

Relativamente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, reitera-se a importância da aprendizagem no que respeita à temática da qualidade e à imprescindível articulação dos diferentes elementos da equipa de trabalho, em diferentes níveis – como, por exemplo, a integração dos projetos com os processos chave, a adoção das ferramentas e instrumentos mais adequados e até atualizá-lo - percebendo inclusive o que cada elemento fazia e aportava, numa lógica de partilha de inovação, também a tecnológica, e de melhoria contínua. Acresce ainda a necessária formação, uma mais-valia que se mantém. Com efeito, das 70 ações de melhoria propostas, 4 foram efetivamente concretizadas, proporcionando um bom feedback a nível interno e a nível externo. De destacar ainda que, aquando da conquista do 2.º prémio de qualidade com a candidatura “Intervir para Qualificar”, todos os colaboradores e chefias ficaram felizes, porquanto o respetivo trabalho havia sido reconhecido, ficando para trás as dificuldades inerentes à resistência à mudança.

O Princípio do Desenvolvimento de parcerias, aproveitando o que anteriormente foi mencionado, encontra-se devidamente integrado, sendo que a unidade orgânica em particular mantém e procura sempre ir mais além neste item, incluindo até os parceiros, se possível, na conceção e programação das atividades e projetos a efetuar.

Finalmente, e aproveitando a referência anterior, cumpre referir que o Princípio relativo à Responsabilidade social constitui uma constante preocupação, pois esta unidade orgânica dinamiza as suas atividades para e com a comunidade.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação do modelo CAF, segundo a Dr.<sup>a</sup> Fernanda Rôlo, a unidade que chefia, no contexto em referência, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria, sendo que de 70 ações de melhoria, foi possível implementar 4 de forma sistemática; Boas práticas, objeto de *benchmarking* interno e reconhecimento quer interno quer externo, tendo por base, especialmente, uma avaliação sistemática junto dos destinatários e dos parceiros bem como as novas metodologias introduzidas em sede de práticas de trabalho; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores e monitorização; Satisfação do

cidadão/cliente, apurada através de inquéritos de satisfação com bons resultados e, de modo notório, no que respeita aos prazos de resposta; Satisfação das partes interessadas, confirmada através da realização de uma auditoria positiva contendo diferentes partes interessadas na sua comissão e mediante da atribuição da distinção “Effective CAF User” pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP); e Melhoria contínua, tendo em consideração os resultados obtidos, incluindo os imediatos, que foram muito bons em sede do respetivo departamento, carecendo apenas, por vezes, de um impulso extra.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Na ótica da Dr.<sup>a</sup> Fernanda Rôlo foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, nomeadamente:

- Nos resultados alcançados – sob o ponto de vista de uma maior articulação do trabalho e respetivas atualizações, implementação de metodologias, ferramentas e instrumentos aptos para um melhor desempenho e qualidade dos serviços prestados, incluindo a dinâmica do trabalho em equipa;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – face à dinamização do modelo CAF;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – houve melhorias a este nível, pois incrementou-se o foco no cidadão e de forma generalizada, sendo que no que respeita à excelência, importa continuar a caminhar;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – sim, sem dúvida importante, especialmente perante a flexibilidade e gratuidade inerente à CAF, adequada a uma estrutura hierárquica forte como a nossa da administração local;
- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo, designadamente através da obtenção de prémios de qualidade, da distinção de “Effective CAF User” pela DGAEP, tendo o município sido objeto de um projeto de bench learning e benchmarking com o Ministério dos Assuntos Sociais da República da Eslováquia em 2015.

Porém, e perante o contexto traçado, não se revelou possível alcançar os seguintes impactos:

- Melhoria sustentável da organização – embora tenha sido assumindo o compromisso de sustentabilidade e a implementação integral do modelo CAF, inexistiu a necessária consolidação do modelo, especialmente a médio e longo prazo, tendo em vista alcançar tal desiderato;
- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – deveria ter sido uma ponte entre diferentes modelos de gestão de qualidade, mas faltou a necessária consolidação do modelo CAF e a passagem para certificação via Norma ISO 9001:2015.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Na verdade, a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município de Palmela, em especial no então Departamento de Educação e Intervenção Social, agora Divisão de Educação e Intervenção Social.

## **11 – Município do Porto**

Entrevista realizada em 17/07/2018, pelas 11.30 horas, via telefone (duração: 1 hora, 2 minutos e 31 segundos)

Entrevistado/Responsável pela qualidade dos serviços no município do Porto: Dr.<sup>a</sup> Sofia Ferreira (Divisão Municipal de Gestão da Qualidade).

Após a respetiva apresentação e prestação do consentimento para gravação e utilização da entrevista para fins exclusivamente de investigação, iniciou-se a mesma em conformidade com o teor do guião previsto no Apêndice I.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

Remontando ao ano de 2004, Dr.<sup>a</sup> Sofia Ferreira refere que a implementação do modelo CAF no município do Porto teve lugar, de modo transversal, em todas as unidades orgânicas da autarquia, sendo que foram definidas equipas de trabalho em cada uma delas, contando com um responsável enquanto interlocutor do modelo junto quer dos colaboradores quer da gestão de topo.

Com efeito, o modelo CAF foi inteiramente implementado nos respetivos requisitos, consubstanciando um autêntico “pontapé de saída” na temática da qualidade ao nível do município do Porto, sendo que atualmente gere a questão da qualidade tendo por base o Balanced Scorecard (BSC), referenciais normativos nacionais e internacionais, incluindo a inerente certificação à luz da Norma ISO 9001:2015 e NP 4427.

Mais, acrescenta que na sequência daquele projeto-piloto inicial, o modelo CAF perdurou na organização municipal, propiciando um conjunto de decisões daí decorrentes, a saber: a certificação transversal a toda a autarquia, em sintonia com a Norma ISO 9001:2015; a avaliação da satisfação dos clientes/cidadãos, serviço a serviço, mas também transversal a todo o município; e ainda a certificação dos serviços de recursos humanos em conformidade com a NP 4427.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

Antes de mais, a Dr.<sup>a</sup> Sofia Ferreira, aproveita para reforçar que a implementação do modelo CAF foi muito positiva para a autarquia, traduzindo-se numa autêntica mais-valia, tendo proporcionado, mais tarde, o avanço para uma certificação transversal dos serviços municipais, incluindo atualmente em sede de Higiene, Segurança e Saúde no Trabalho, de Ambiente e Serviço de Gestão de Emergências.

Ao nível da Liderança, é de destacar o envolvimento da gestão de topo, a par dos chefes das equipas de trabalho, verdadeiros interlocutores da informação e veículos da necessária comunicação entre os diferentes e imprescindíveis elementos do modelo CAF. Após a decisão de implementação do modelo, tomada pela gestão de topo, a dinamização de reuniões de trabalho, respetivos instrumentos e documentos elaborados pelas equipas das constituídas nas várias unidades orgânicas, o respetivo chefe de equipa transmitia superior e inferiormente o trabalho desenvolvido, sentindo-se a interação entre os pares/colaboradores envolvidos, as chefias intermédias e o líder de topo, o qual, além de deter a responsabilidade pela gestão da qualidade dos serviços municipais, sempre denotava interesse e preocupação ao nível do acompanhamento. Por sua vez, a multiplicidade de áreas de trabalho distintas, de equipas, chefes de equipas e colaboradores funciona, por um lado, como uma dificuldade porquanto suscita uma variedade de fórmulas e opiniões, mas, por outro lado consubstancia uma fonte de motivação, envolvimento e riqueza ao nível da matéria de trabalho, reforçando-se a importância do acolhimento da gestão de topo e o envolvimento das pessoas. Este critério encontra-se atualmente implementado, agora numa lógica de referenciais normativos e de BSC, dentro do contexto antes enunciado.

A implementação da Estratégia, decorrente do trabalho das equipas de colaboradores constituídas e em sintonia com a sua definição por parte da liderança ativa, mormente do executivo eleito, passou pela definição de um conjunto de objetivos e correspondentes indicadores, desde logo, ao nível de cada equipa, depois ao nível de cada unidade orgânica e, finalmente, ao nível de todo o município. É de entender este critério numa lógica de “comprimento de onda” das diferentes equipas e unidades orgânicas, em prol da concretização em sede de todo que é a autarquia e em prol da cidade do Porto. Além dos facilitadores e dificuldades antes descritas, são igualmente de considerar neste item as ferramentas e os instrumentos internos delineados enquanto facilitadores da informação e comunicação subjacentes. Atualmente, este critério permanece na organização, por um lado através da aplicação do BSC quanto à definição de objetivos e indicadores, e, por outro lado, mediante a utilização dos referenciais proporcionados pelo Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública aos diferentes níveis, especialmente ao nível 1, 2 e 3.



Relativamente ao critério das Pessoas, reforça-se o interesse e o envolvimento dos colaboradores, chefes de equipa e do próprio líder em sede de implementação da CAF, sendo que se revelou imprescindível, após a definição e constituição das equipas, a formação vária sobre a temática da qualidade, a periodicidade das reuniões de trabalho e respetivo feedback, bem como as ferramentas facilitadoras da comunicação. O facto de se tratar de um conjunto alargado de equipas e de unidades orgânicas abrangidas, tal como anteriormente referido constitui, em simultâneo, um elemento facilitador e uma dificuldade, porém, da auscultação aos colaboradores e aos chefes de equipa através de inquéritos de satisfação evidencia-se a atuação ao nível de questões que carecem de melhoria e a consideração do trabalho de cada um elementos em sede superior. Acresce que o desenvolvimento das tarefas e atividades da temática da qualidade decorre, atualmente, através de uma adequada plataforma digital, de utilização fácil e ágil, a qual pode inclusive ser acedida por trabalhadores que, não fazendo parte de qualquer equipa, pretendam prestar o seu contributo e participar nesta área.

Quanto à questão inerente às Parcerias e Recursos, ressalta a sua identificação a partir do município, em prol da cidade e dos cidadãos. Uma vez identificadas as parcerias, e na ânsia de ir ao encontro das respetivas expectativas e necessidades, realizaram-se variadas reuniões de trabalho e articularam-se esforços, sendo que, em alguns casos, teve lugar a respetiva formalização através de protocolos. Constituem facilitadores o conhecimento das atribuições e competências municipais a par da comunidade e do contexto em que o município se insere, mantendo-se tal critério no seio do atual modelo de gestão praticado.

No que respeita aos Processos, começou por ter lugar o seu levantamento ao nível das diferentes atividades e serviços municipais, a par da área de abrangência de cada unidade orgânica e respetiva equipa de colaboradores. De seguida, foram identificados três macroprocessos - mormente em sede de gestão, suporte e clientes – e posteriormente delineados os processos associados a cada equipa e respetivo chefe, sendo de realçar que, muitas vezes, os *outputs* de um processo são os *inputs* de outro, assim como em algumas unidades orgânicas podem coexistir variados processos e em outras apenas um. Além das questões já mencionadas, as dificuldades de implementação prenderam-se com a dimensão da autarquia e a multiplicidade de unidades orgânicas, sendo que, em caso de constrangimento, a gestão intermédia, por vezes, ou a gestão de topo, outras vezes, detinham capacidade de decisão na matéria e, consequentemente, de ultrapassar tal constrangimento. Atualmente, mantém-se, no contexto em referência, esta arquitetura de processos, cujo desenvolvimento e atualização se encontra em melhoria contínua.

Os Resultados relativos às Pessoas, apurados através de inquéritos de satisfação, denotam a satisfação dos distintos colaboradores envolvidos, sendo que a respetiva implementação deste critério assentou em garantir os requisitos legais e regulamentares inerentes, em conformidade com a estratégia delineada. Neste item, como antes enunciado, reitera-se o facilitador e a dificuldade, ao mesmo tempo, relativo ao conjunto alargado de equipas e de unidades orgânicas

abrangidas. Acresce, enquanto fator extra motivacional, o reconhecimento interno, interpares assim como ao nível da gestão intermédia e de topo, no que toca às propostas elaboradas pelas equipas e superiormente acolhidas, e o reconhecimento externo, proveniente de distintos prémios de qualidade arrecadados pelo município, em sede de implementação do modelo, de resultados alcançados, de ações de melhoria concretizadas e, no funado, de boas práticas. De referir que, no panorama atual, mantém-se este critério.

Relativamente aos Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, é de chamar à colação a sua concretização através da realização de inquéritos de satisfação, tendo em consideração a avaliação das necessidades e expetativas do público-alvo e a adoção das medidas adequadas para ir de encontro à respetiva efetivação, além do recebimento, análise e tratamento oportuno das reclamações apresentadas. Ainda referir que nesta sede, tal como no critério anterior, os resultados alcançados por esta via destacam-se, determinado e conduzindo à melhoria da prestação dos nossos serviços municipais. Não obstante os facilitadores e as dificuldades referidas, trata-se de uma prática muito importante, atualmente em vigor.

O critério dos Resultados da Responsabilidade Social implementou-se através da integração do cuidado particular desta matéria no desenvolvimento da atividade municipal e na prestação dos mais variados serviços, encontrando-se reforçado, especialmente à luz, por exemplo, da NP 4427, mediante a introdução de inquéritos psicossomáticos aos trabalhadores, com o intuito de acautelar a realização deste item, pese embora as dificuldades e facilitadores, em traços gerais, já indicados.

No que respeita aos Resultados do Desempenho-chave, importa lançar mãos dos objetivos e estratégia inicialmente formulados, verificando, sequencialmente, a respetiva concretização a par das ações de melhoria colocadas em prática e as oportunidades de melhoria conquistadas. Acresce o papel da liderança e o envolvimento de todos os colaboradores como facilitadores, sendo que, nos dias de hoje, este item tornou-se uma mais-valia e um fator extremamente positivo, transposto agora para uma certificação transversal dos serviços da autarquia.

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Face ao exposto até então, e considerando que os Princípios de Excelência se encontram subjacentes ao modelo CAF, é importante relembrar o contexto de implementação do modelo CAF no município do Porto bem como o seu atual enquadramento em sede de certificação transversal da autarquia e utilização do BSC.

Em traços gerais, a respetiva integração dos oito princípios acompanha a implementação da CAF, lançando mão dos facilitadores enunciados – como sejam, designadamente, o envolvimento de todos os colaboradores, chefias intermédias e gestão de topo, o acolhimento pela gestão de topo das propostas formuladas, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, a

fluidez e clareza da informação com canais de comunicação adequados – e das dificuldades associadas à multidisciplinariedade e variedade de equipas de trabalho existentes.

O Princípio relativo à Orientação para os resultados foi integrado nas práticas do município, especialmente mediante a definição de objetivos e indicadores, posteriormente sujeitos a medição e avaliação, lançando mão do BSC e da plataforma digital de comunicação, específica da qualidade, atualmente em vigor.

O Princípio da Focalização no cidadão/cliente, tal como antes referido, é uma constante que norteia a atuação dos colaboradores e do município, patente nas práticas diárias efetuadas, que perduram até aos dias de hoje, porquanto a atividade municipal tem por escopo a melhoria contínua, assente na satisfação do cidadão, rumo à prestação de serviços de excelência, com uma qualidade devidamente avaliada e monitorizada, realçando-se as boas práticas e o reconhecimento quer interno quer externo alcançados.

Por sua vez, e tal como antes enunciado, o Princípio da Liderança e a constância de propósitos, encontra-se devidamente integrado, a par do modelo CAF e de acordo com os referenciais normativos ora em vigor, sendo um item de relevo no que toca ao acompanhamento da temática da qualidade, do envolvimento dos colaboradores, dos resultados alcançados, das ações de melhoria propostas e feedback proporcionado, constituindo um importante fator motivacional.

Quanto à Gestão por processos e factos, é de reiterar que a arquitetura desenvolvida, incluindo macroprocessos e processos associados, constituiu uma das boas práticas que foi integrada e se manteve, continuando a ser feita, de modo transversal em toda a autarquia, facilitando a atividade municipal e a prestação dos mais variados serviços municipais, emergindo, inclusive como uma espécie de mudança de prática e cultura organizacional, mais adequada e ágil.

No Princípio inerente ao Desenvolvimento e envolvimento das pessoas, reitera-se a sua integração em sintonia com a implementação da CAF, realçando-se o envolvimento, interesse e motivação dos colaboradores bem como a imprescindível formação, sendo que atualmente se mantém, pois inclusive quando um novo colaborador é integrado no município, logo recebe formação na área da qualidade e modo de funcionamento dos serviços municipais, com especial enfoque, claro, no serviço de acolhimento.

Relativamente à Aprendizagem, inovação e melhoria contínua, reitera-se a importância de abraçar e responder a novos desafios, integrando práticas e tecnologias de inovação, tendo subjacente a imprescindível aprendizagem, formação e contínua atualização, sempre em alinhamento com as ferramentas e instrumentos disponíveis. Acresce que, no atual contexto e neste princípio em particular, é ainda utilizada, de modo transversal nos serviços municipais, a metodologia Keizen.

O Princípio do Desenvolvimento de parcerias encontra-se devidamente integrado na atividade municipal, incluindo a área da qualidade, acrescentando apenas, face ao antes exposto, que, por vezes, emergem parcerias pontuais que igualmente têm resultados de relevo.

Finalmente, e aproveitando a referência anterior, cumpre referir que o Princípio relativo à Responsabilidade social constitui uma efetiva preocupação, devidamente acautelada em sede do desenvolvimento da atividade municipal.

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Após a implementação da CAF, segundo a Dr.<sup>a</sup> Sofia Ferreira, o município do Porto, de modo transversal, conseguiu obter os seguintes resultados: Ações e planos de melhoria, unidade orgânica a unidade orgânica e de modo transversal em toda a autarquia; Boas práticas, objeto de reconhecimento interno e externo; Sistema de avaliação e medição da qualidade, com definição de objetivos, indicadores e monitorização; Satisfação do cidadão/cliente, apurada de forma bienal através de inquéritos de satisfação; Satisfação das partes interessadas, confirmada através de contato direto e dos respetivos inquéritos de satisfação; e Melhoria contínua, tendo em consideração a constante revisão dos processos e instrumentos de trabalho bem como a atualização das necessárias ferramentas.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Na ótica da Dr.<sup>a</sup> Sofia Ferreira foi possível alcançar via CAF os seguintes impactos, nomeadamente:

- Nos resultados alcançados – sob o ponto de vista da organização, da melhoria dos processos, da satisfação do cidadão/cliente e das pessoas;
- Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional – pautada pela melhoria das ferramentas e veículos de comunicação adequados bem como pelo envolvimento dos colaboradores e da gestão de topo;
- Melhoria sustentável da organização – assumindo-se como um compromisso de sustentabilidade em diferentes áreas, abrangendo o ambiente, as ferramentas de trabalho e os recursos humanos;
- Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência – sentiu-se uma mudança na prestação dos serviços públicos municipais, tornando apelativa, importante e integrante a temática da qualidade no desenvolvimento de toda a atividade municipal;
- Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade – sim, sem dúvida fundamental;

- Ponte entre modelos de gestão de qualidade – sim, também, funcionando como uma espécie de “pontapé de saída” na temática, sendo que atualmente o município tem por base referenciais normativos nacionais e internacionais;

- Práticas de *bench learning* e *benchmarking* – quer a nível interno quer a nível externo.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Com efeito, é possível concluir que a implementação da CAF, em 2004, contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município do Porto, sendo de considerar que os requisitos do modelo se encontram em vigor, atualmente integrados num modelo de gestão de qualidade assente em referenciais normativos, nacionais e internacionais, a par da utilização do BSC e da metodologia Keizen. Acresce que a melhoria alcançada por esta via se sente na gestão e prática diárias, em sede de qualidade e de melhoria contínua, denotando um grande impacto nas pessoas, reputadas como colaboradores e cidadãos/clientes.

## **12 – Município de Porto Moniz**

Entrevista realizada em 16-09-2018, pelas 11:00 horas.

Entrevistado: Antigo Responsável pela qualidade dos serviços no município de Porto Moniz: Dr. Jorge Garanito.

1. O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

O Modelo foi inteiramente implementado em toda a organização e foi inteiramente implementado, mas sempre com espaço para melhorar processos.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

Cinco critérios/Meios	Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
Liderança	Foi a liderança (Presidente) da altura que trouxe a Um sistema de Gestão de Qualidade ISO 9001, e por consequência também se implementou a CAF para o município pelo que estava completamente empenhada em implementar.	Os restantes membros da liderança (vereadores) desconheciam o sistema e no princípio não perceberam o seu alcance. Facilitadores é que o restante pessoal, Chefe de Gabinete e Adjuntos, partilhavam da opinião do Líder e isso foi benéfico para a sua implementação.	O processo vigorou de 2003 até 2009 altura em que ocorreu uma mudança de liderança e a nova que tomou posse não era apologista do sistema
Estratégia	Estratégia definida pelo Líder, Presidente.		
Pessoas	Todos Os colaboradores da autarquia		
Parcerias e Recursos	Apoio de empresa de consultadoria na área.		
Processos	Todos os processos principais da autarquia.		

Quatro critérios/Resultados	Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
Relativos às Pessoas	Foi dada formação a todos os colaboradores e chefias, constantemente.	As pessoas gostaram muito da nova dinâmica da organização, contudo outras achavam que este sistema ia descaracterizar a organização e a sua forma de atuação.	O processo vigorou de 2003 até 2009 altura em que ocorreu uma mudança de liderança e a nova que tomou posse não era apologista do sistema
Orientados para os Cidadãos/Clientes	Tudo era pensado e trabalhado em função de facilitar a interação com o cidadão.	Os cidadãos agradeceram a mudança e a rapidez de processos, contudo alguns não tiveram a noção do que se estava a fazer.	
Da Responsabilidade social	Era um objetivo mais de segundo plano, mas estava sempre presente.	Não era fácil converter a esta metodologia de forma visível em responsabilidade social.	
Desempenho-chave	A Liderança da organização estar completamente empenhada nesta política de desenvolvimento, caso contrário não seria implementada.	Mais uma vez resistência de colaboradores, e como facilitador o grande investimento em tecnologias de informação que facilitavam e muito a introdução de novos sistemas de trabalho.	

3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Oito Princípios de Excelência	Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
Orientação para os resultados	Foi associado ao SIADAP e produziu efeitos reais nos colaboradores em quererem melhores resultados	Esta integração gerou muita renitência até naqueles que concordavam com o sistema.	O processo vigorou de 2003 até 2009 altura em que ocorreu uma mudança de liderança e a nova que tomou posse não era apologista do sistema
Focalização no cidadão/cliente	Tudo era pensado e trabalhado em função de facilitar a interação com o cidadão.	O cidadão agradecia a rapidez de tratamento dos processos.	
Liderança e constância de propósitos	Os líderes estavam empenhados a 100% só assim foi possível.	Alguns líderes estavam mais empenhados no sistema que outros e por vezes o sistema corria a duas velocidades na organização o que era uma grande dificuldade.	
Gestão por processos e factos	Sim, foi um processo de evolução constante a gestão por processos e factos, em que os segundos davam origem á alteração dos primeiros.	Surgiam sempre factos que alteravam os processos e causavam alguma instabilidade na assimilação dos mesmos.	
Desenvolvimento e envolvimento das pessoas	Este foi um dos princípios mais difíceis de implementar, se não o mais difícil.	Com colaboradores a 100% e outros a 0% de envolvimento no sistema, é muito difícil mover uma organização para o mesmo objetivo, mas foi conseguido.	
Aprendizagem, inovação e melhoria contínua	Sim este foi o mais bem integrado.	Sim este foi o princípio que todos estavam de acordo e todos desejavam, mas depois solicitar mais e melhor trabalho depois deste investimento era por vezes complicado.	
Desenvolvimento de parcerias	Foi pouco desenvolvido.	O principal entrave é que poucas organizações compreendiam o sistema ou sequer o desejavam nas suas organizações.	
Responsabilidade social	Foi o menos conseguido de todos os princípios.	Este princípio só se consegue verdadeiramente alcançar com um sistema completamente maduro na sua operacionalização, contudo conseguimos melhorar a nossa prestação de serviços e com isso melhorar a vida dos nossos cidadãos.	

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

Resultados obtidos via CAF no Município	
Ações e planos de melhoria	Faziam parte do sistema de Gestão de Qualidade.
Boas práticas	Sim já existiam, mas foram melhoradas.
Sistema de avaliação e medição da qualidade	Sim
Satisfação do cidadão/cliente	Sim. O principal objetivo.
Satisfação das partes interessadas	Na maioria, mas nem todos concordavam.
Melhoria contínua	Era um pilar do sistema.

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

Impactos alcançados via CAF no Município	
Nos resultados alcançados	Sim melhores resultados e melhor desempenho dos processos.
Melhoria da qualidade nas organizações/melhoria do desempenho organizacional	O desempenho melhorou mais em alguns setores do que outros, conforme o nível de empenho.
Melhoria sustentável da organização	Pouca notabilidade deste fator.
Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência	Este foi o principal despertar de consciências dentro de todos os colaboradores, dentro daqueles que acreditaram neste sistema.
Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade	Sim sem dúvida.
Ponte entre modelos de gestão de qualidade	Era um próximo projeto a implementar.
Práticas de bench learning e benchmarking	Naquela altura eramos os líderes do Sistema na RAM.

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

Sim sem dúvida, embora não fosse muito perceptível para alguns colaboradores e também organizações que interagiam com o Município.



## Apêndice IV – Resultados Apurados das 12 Entrevistas

1 - O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município? Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?

<b>Município</b>	<b>O modelo CAF foi implementado em toda a organização pública ou apenas em alguma (s) unidade (s) orgânica (s) do seu município?</b>	<b>Considera que tal modelo foi inteiramente implementado?</b>
ÁGUEDA	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
ALCOCHETE	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas e via projetos (Museu Municipal).	Não, houve lacunas.
ARRUDA DOS VINHOS	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Serviços Municipais de Águas).	Não.
BARREIRO	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas.	Sim, apostando na sua concretização global.
CANTANHEDE	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim, abrangendo inclusive a empresa municipal.
ESPINHO	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Divisão de Educação e Juventude).	Sim.
HORTA	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
LISBOA	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Direção Municipal de Recursos Humanos).	Sim.
LOURES	O modelo CAF apenas foi implementado em algumas unidades orgânicas.	Setorialmente e parcialmente, com maior enfoque nos Recursos Humanos.
PALMELA	O modelo CAF apenas foi implementado em uma unidade orgânica (Divisão de Educação e Intervenção Social) e via projetos.	Sim, com lacunas.
PORTO	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.
PORTO MONIZ	O modelo CAF foi implementado em todo o município.	Sim.

2. Relativamente aos nove critérios do modelo CAF, qual o nível de implementação alcançado pelo seu município?

	Município	Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
ÁGUEDA	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto do Presidente da Câmara Municipal, contando com o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, coordenado pela Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques e contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Em 2017 obteve o certificado de 2.º nível de reconhecimento de Excelência 4 estrelas.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>• Perspetivar o trabalho individual, de equipa, de cada unidade e, em geral, da organização;</li> <li>• Resistência à mudança.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da liderança;</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	<p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.</p>
ALCOCHETE	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto e decisão da gestão de topo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>• Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inerentes ao exercício do cargo;</li> <li>• Validação do órgão colegial.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade política;</li> <li>• Conhecimento necessário.</li> </ul>	<p>Mantêm-se implementados alguns critérios na prática diária da atividade municipal: estratégia, pessoas, processos, resultados relativos às pessoas e resultados orientados para os cidadãos.</p> <p>Sem continuidade ao nível da implementação da CAF; tratou-se de exercícios localizados no tempo.</p>

	Município	Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
ARRUDA DOS VINHOS	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisão da gestão de topo.</li> <li>Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos, num contexto de formação/ação.</li> <li>Apoio de consultora externa.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>Identidade dos respondentes ao nível dos questionários efetuados em diferentes momentos;</li> <li>Resistência à mudança.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Organização pequena e unidade orgânica pequena;</li> <li>Apoio de consultora externa.</li> </ul>	<p>O modelo CAF não foi inteiramente implementado, mas...</p> <p>O critério relativo às pessoas e o critério relativo aos resultados orientados para os cidadãos/clientes mantêm-se em vigor através do Balcão Único (2009).</p>
BARREIRO	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ímpeto das chefias intermédias e Presidente da Câmara Municipal, contando com o apoio do órgão executivo.</li> <li>Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>Apoio de consultora externa.</li> <li>Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reestruturação de serviços municipais, incluindo mudança de liderança, organização e alterações em sede de processos, estratégias e planeamento;</li> <li>Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>Concretização da decisão de avançar com os projetos;</li> <li>Olhar a organização de fora para dentro.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>Debate interno e trabalho em equipa;</li> <li>Apoio de consultora externa;</li> <li>Reconhecimento pelos prémios obtidos.</li> </ul>	<p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.</p>

Município		Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
CANTANHE DE	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Constituição de uma equipa de coordenação, multidisciplinar e abrangendo representantes de todas as unidades orgânicas, e grupos de diagnóstico em cada serviço ou unidade orgânica.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Modelo CAF internamente gizado: C – Conhecer; A – Aprender; F – Fortalecer.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade bem como falta de formação;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> <li>• Ausência de resultados e indicadores anteriores;</li> <li>• Variedade de áreas e unidades orgânicas abrangidas;</li> <li>• Compatibilização do trabalho normal com a CAF.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	<p>O modelo CAF não teve continuidade, mas...</p> <p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.</p> <p>Aliás, foi facilitador para a certificação dos serviços via norma ISO 9001.</p>
	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia e do Vereador responsável pela área, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Ambiente promovido pela transferência de competências para as autarquias locais e na criação de uma nova unidade orgânica.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia e do Vereador responsável pela área, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	<p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.</p>

Município		Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
HORTA	<b>Cinco critérios/Meios</b> Liderança Estratégia Pessoas Parcerias e Recursos Processos <b>Quatro critérios/Resultados</b> (aprendizagem e inovação) Relativos às Pessoas Orientados para os Cidadãos/Cientes Da Responsabilidade social Desempenho-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Constituição de uma equipa de coordenação, multidisciplinar e abrangendo representantes de todas as unidades orgânicas, e 14 equipas CAF, uma em cada serviço ou unidade orgânica.</li> <li>• Implementado com o apoio de consultora externa.</li> <li>• Faseada: 1 – auditoria interna; 2 – <i>Quickaudit</i>; 3 – Redesenho organizacional e processual; 4 – SIC; 5 – BSC.</li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de canais abertos de comunicação;</li> <li>• Ausência de uma verdadeira política de recursos humanos.</li> </ul> Facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debate interno e trabalho em equipa.</li> </ul>	O modelo CAF não teve continuidade, mas... Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal, alguns reforçados através da certificação dos serviços via norma ISO 9001.
	<b>Cinco critérios/Meios</b> Liderança Estratégia Pessoas Parcerias e Recursos Processos <b>Quatro critérios/Resultados</b> (aprendizagem e inovação) Relativos às Pessoas Orientados para os Cidadãos/Cientes Da Responsabilidade social Desempenho-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Criação de um modelo comum de gestão participada para toda a organização municipal.</li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estranheza na dimensão da abordagem por processos.</li> </ul> Facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade e capacidade dos trabalhadores e dirigentes;</li> <li>• Reconhecimento interno e externo pelas mudanças operadas bem como pela participação em eventos de renome e boas práticas e prémios de qualidade alcançados.</li> </ul>	Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.

Município		Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
LOURES	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Criação de um modelo comum de gestão participada para toda a organização municipal.</li> <li>• Desenvolvimento de ações e planos de melhoria à luz dos ODS 2030.</li> <li>• Participação no estudo da Universidade Católica – CESOP Local.</li> <li>• Implementação Setorial.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação, medição e comparação do desempenho das diferentes unidades orgânicas;</li> <li>• Transversalidade dos processos e novas formas de trabalhar.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização das pessoas para a temática;</li> <li>• Reflexão entre colaboradores e dirigentes;</li> <li>• Planeamento com enfoque na comunidade.</li> </ul>	<p>O modelo CAF não teve continuidade em algumas unidades orgânicas, mas...</p> <p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal na unidade orgânica de Recursos Humanos.</p>
	<p><b>Cinco critérios/Meios</b></p> <p>Liderança</p> <p>Estratégia</p> <p>Pessoas</p> <p>Parcerias e Recursos</p> <p>Processos</p> <p><b>Quatro critérios/Resultados</b></p> <p>(aprendizagem e inovação)</p> <p>Relativos às Pessoas</p> <p>Orientados para os Cidadãos/Clientes</p> <p>Da Responsabilidade social</p> <p>Desempenho-chave</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto do líder do processo, contando com a decisão, validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Em articulação com a equipa de qualidade da autarquia, contando com o envolvimento de todos os colaboradores.</li> <li>• Apoio da DGAEP.</li> <li>• Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</li> <li>• “Intervir para Qualificar” – Distinção pela DGAEP com “<i>Effective CAF User</i>”</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade bem como falta de formação;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> <li>• Ausência de resultados e indicadores</li> <li>• Necessidade de atualizar elementos</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos e candidaturas anteriormente reconhecidas em sede de prémios de qualidade atribuídos;</li> <li>• Ímpeto do líder do processo, contando com a decisão, validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Inquéritos de satisfação (liderança, condições de trabalho)</li> </ul>	<p>Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal.</p>

Município		Como foi implementado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de implementação?
PORTO	<b>Cinco critérios/Meios</b> Liderança Estratégia Pessoas Parcerias e Recursos Processos <b>Quatro critérios/Resultados</b> (aprendizagem e inovação) Relativos às Pessoas Orientados para os Cidadãos/Clientes Da Responsabilidade social Desempenho-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinariedade de áreas de trabalho;</li> <li>• Dimensão da autarquia;</li> <li>• Multiplicidade de unidades orgânicas.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinariedade de áreas de trabalho, fonte de motivação, envolvimento e riqueza de trabalho;</li> <li>• Acolhimento da gestão de topo;</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>• Reconhecimento interno e externo pelas mudanças operadas bem como pela participação em eventos de renome e boas práticas e prémios de qualidade alcançados.</li> </ul>	Mantêm-se implementados todos os critérios na prática diária da atividade municipal, alguns reforçados através da certificação dos serviços via norma ISO 9001, norma NP 4427 e BSC.
	<b>Cinco critérios/Meios</b> Liderança Estratégia Pessoas Parcerias e Recursos Processos <b>Quatro critérios/Resultados</b> (aprendizagem e inovação) Relativos às Pessoas Orientados para os Cidadãos/Clientes Da Responsabilidade social Desempenho-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto e decisão da gestão de topo, a par de SGQ e ISO 9001.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento dos colaboradores.</li> <li>• Implementado internamente, com o apoio de uma consultora externa</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade pelos restantes elementos do executivo e trabalhadores;</li> <li>• Resistência à mudança.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restante pessoal, chefe de gabinete e adjuntos partilhavam a opinião do líder;</li> <li>• Benefícios e alcance do modelo depois de percebidos;</li> <li>• Consultoria de apoio e <i>know how</i>;</li> <li>• Investimento em TIC.</li> </ul>	A implementação só teve lugar entre 2003 e 2009, momento em que teve lugar a mudança de liderança e a nova não era apologista.



3. No que toca aos oito Princípios de Excelência subjacentes ao modelo CAF, qual o nível de integração conseguido pelo seu município?

Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
ÁGUEDA	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto do Presidente da Câmara Municipal, contando com o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, coordenado pela Eng.<sup>a</sup> Sónia Marques e contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Em 2017 obteve o certificado de 2.º nível de reconhecimento de Excelência 4 estrelas.</li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>• Perspetivar o trabalho individual, de equipa, de cada unidade e, em geral, da organização;</li> <li>• Resistência à mudança.</li> </ul> Facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da liderança;</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.
ALCOCHETE	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto e decisão da gestão de topo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>• Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inerentes ao exercício do cargo;</li> <li>• Inerentes ao exercício de avaliação;</li> <li>• Validação do órgão colegial.</li> </ul> Facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade política;</li> <li>• Conhecimento necessário.</li> </ul>	Mantêm-se integrados alguns princípios na prática diária da atividade municipal.  Apesar de não ter continuidade ao nível da implementação da CAF; tratou-se de exercícios localizados no tempo.



Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
ARRUDA DOS VINHOS	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão da gestão de topo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos, num contexto de formação/ação.</li> <li>• Apoio de consultora externa.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>• Falta de pessoal;</li> <li>• Identidade dos respondentes ao nível dos questionários efetuados em diferentes momentos;</li> <li>• Resistência à mudança.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização pequena e unidade orgânica pequena;</li> <li>• Apoio de consultora externa.</li> </ul>	<p>O modelo CAF não foi inteiramente implementado, mas na prática, em sede do Balcão Único (2009), encontramos os seguintes: focalização no cidadão/cliente, gestão por processos e factos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, aprendizagem, inovação e melhoria contínua, desenvolvimento de parcerias.</p>
BARREIRO	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto das chefias intermédias e Presidente da Câmara Municipal, contando com o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Apoio de consultora externa.</li> </ul> <p>Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</p>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturação de serviços municipais, incluindo mudança de liderança, organização e alterações em sede de processos, estratégias e planeamento;</li> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> <li>• Concretização da decisão de avançar com os projetos;</li> <li>• Olhar a organização de fora para dentro.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>• Debate interno e trabalho em equipa;</li> <li>• Apoio de consultora externa;</li> <li>• Reconhecimento pelos prémios obtidos.</li> </ul>	<p>Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.</p>

Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
CANTANHEDE	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Constituição de uma equipa de coordenação, multidisciplinar e abrangendo representantes de todas as unidades orgânicas, e grupos de diagnóstico em cada serviço ou unidade orgânica.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Modelo CAF internamente gizado: C – Conhecer; A – Aprender; F – Fortalecer.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade bem como falta de formação;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> <li>• Ausência de resultados e indicadores anteriores;</li> <li>• Variedade de áreas e unidades orgânicas abrangidas;</li> <li>• Compatibilização do trabalho normal com a CAF.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.
ESPINHO	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia e do Vereador responsável pela área, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Ambiente promovido pela transferência de competências para as autarquias locais e na criação de uma nova unidade orgânica.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade;</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia e do Vereador responsável pela área, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> </ul>	Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.

Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
HORTA	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Constituição de uma equipa de coordenação, multidisciplinar e abrangendo representantes de todas as unidades orgânicas, e 14 equipas CAF, uma em cada serviço ou unidade orgânica.</li> <li>• Implementado com o apoio de consultora externa.</li> <li>• Faseada: <ol style="list-style-type: none"> <li>1 – auditoria interna;</li> <li>2 – <i>Quickaudit</i>;</li> <li>3 – Redesenho organizacional e processual;</li> <li>4 – SIC;</li> <li>5 – BSC.</li> </ol> </li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexistência de canais abertos de comunicação;</li> <li>• Ausência de uma verdadeira política de recursos humanos.</li> </ul> Facilitadores: Debate interno e trabalho em equipa.	O modelo CAF não teve continuidade, mas na prática mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.
LISBOA	<b>Oito Princípios de Excelência</b> Orientação para os resultados Focalização no cidadão/cliente Liderança e constância de propósitos Gestão por processos e factos Desenvolvimento e envolvimento das pessoas Aprendizagem, inovação e melhoria contínua Desenvolvimento de parcerias Responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Criação de um modelo comum de gestão participada para toda a organização municipal.</li> </ul>	Dificuldades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estranheza na dimensão da abordagem por processos;</li> </ul> Facilitadores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vontade e capacidade dos trabalhadores e dirigentes;</li> <li>• Reconhecimento interno e externo pelas mudanças operadas bem como pela participação em eventos de renome e boas práticas e prémios de qualidade alcançados.</li> </ul>	Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.

Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
LOURES	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> <li>• Criação de um modelo comum de gestão participada para toda a organização municipal.</li> <li>• Desenvolvimento de ações e planos de melhoria à luz dos ODS 2030.</li> <li>• Participação no estudo da Universidade Católica – CESOP Local.</li> <li>• Implementação Setorial.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação, medição e comparação do desempenho das diferentes unidades orgânicas;</li> <li>• Transversalidade dos processos e novas formas de trabalhar.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilização das pessoas para a temática;</li> <li>• Reflexão entre colaboradores e dirigentes;</li> <li>• Planeamento com enfoque na comunidade.</li> </ul>	<p>O modelo CAF não teve continuidade em algumas unidades orgânicas, mas...</p> <p>Mantêm-se implementados todos os princípios na prática diária da atividade municipal na unidade orgânica de Recursos Humanos.</p>
PALMELA	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto do líder do processo, contando com a decisão, validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Em articulação com a equipa de qualidade da autarquia, contando com o envolvimento de todos os colaboradores.</li> <li>• Apoio da DGAEP.</li> <li>• Ambiente promovido pela apresentação de candidaturas aos prémios de qualidade gizados pelo distrito de Setúbal.</li> <li>• “Intervir para Qualificar” – Distinção pela DGAEP com “Effective CAF User”</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade bem como falta de formação;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> <li>• Ausência de resultados e indicadores</li> <li>• Necessidade de atualizar elementos.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetos e candidaturas anteriormente reconhecidas em sede de prémios de qualidade atribuídos;</li> <li>• Ímpeto do líder do processo, contando com a decisão, validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Inquéritos de satisfação (liderança, condições de trabalho)</li> </ul>	<p>Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal.</p>

Município		Como foi integrado?	Quais as dificuldades e os facilitadores encontrados?	Qual o atual estado de integração?
PORTO	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto da chefia intermédia, contando com a validação e o apoio do órgão executivo.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo.</li> <li>• Implementado internamente, sem o apoio de qualquer consultora externa.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinabilidade de áreas de trabalho;</li> <li>• Dimensão da autarquia;</li> <li>• Multiplicidade de unidades orgânicas.</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Multidisciplinabilidade de áreas de trabalho, fonte de motivação, envolvimento e riqueza de trabalho;</li> <li>• Acolhimento da gestão de topo;</li> <li>• Motivação e envolvimento de todos: colaboradores, chefias e executivo;</li> <li>• Reconhecimento interno e externo pelas mudanças operadas bem como pela participação em eventos de renome e boas práticas e prémios de qualidade alcançados.</li> </ul>	<p>Mantêm-se integrados todos os princípios na prática diária da atividade municipal, alguns reforçados através da certificação dos serviços via norma ISO 9001, norma NP 4427 e BSC.</p>
PORTO MONIZ	<p><b>Oito Princípios de Excelência</b></p> <p>Orientação para os resultados</p> <p>Focalização no cidadão/cliente</p> <p>Liderança e constância de propósitos</p> <p>Gestão por processos e factos</p> <p>Desenvolvimento e envolvimento das pessoas</p> <p>Aprendizagem, inovação e melhoria contínua</p> <p>Desenvolvimento de parcerias</p> <p>Responsabilidade social</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ímpeto e decisão da gestão de topo, a par de SGQ e ISO 9001.</li> <li>• Desenvolvimento de trabalho de equipa, contando com a motivação e envolvimento dos colaboradores.</li> <li>• Implementado internamente, com o apoio de uma consultora externa.</li> </ul>	<p>Dificuldades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento inicial do modelo CAF e da temática da qualidade pelos restantes elementos do executivo e trabalhadores;</li> <li>• Resistência à mudança;</li> </ul> <p>Facilitadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Restante pessoal, chefe de gabinete e adjuntos partilhavam a opinião do líder;</li> <li>• Benefícios e alcance do modelo depois de percebidos;</li> <li>• Consultoria de apoio e <i>know how</i>;</li> <li>• Investimento em TIC.</li> </ul>	<p>A implementação da CAF e integração dos respetivos princípios só teve lugar entre 2003 e 2009, momento em que teve lugar a mudança de liderança e a nova não era apologista.</p>

4. Após a implementação do modelo CAF no seu município, quais os resultados obtidos por essa via?

MUNICÍPIO	Ações e planos de melhoria	Boas práticas	Sistema de avaliação e medição da qualidade	Satisfação do cidadão/cliente	Satisfação das partes interessadas	Melhoria contínua
ÁGUEDA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
ALCOCHETE	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
ARRUDA DOS VINHOS	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
BARREIRO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CANTANHEDE	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
ESPINHO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
HORTA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
LISBOA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
LOURES	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
PALMELA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
PORTO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
PORTO MONIZ	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

5. Na sequência da implementação do modelo CAF no seu município, quais os impactos alcançados por essa via?

MUNICÍPIO	Nos resultados alcançados	Melhoria da qualidade nas organizações/ melhoria do desempenho organizacional	Melhoria sustentável da organização	Mudança de cultura do setor público centrada no cidadão e rumo à excelência	Ferramenta TQM facilitadora de gestão de qualidade	Ponte entre modelos de gestão de qualidade	Práticas de bench learning e benchmarking
ÁGUEDA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
ALCOCHETE	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
ARRUDA DOS VINHOS	Sim	Sim/Incipiente	Não	Sim/mas não a este nível	Sim	Sim	Sim
BARREIRO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
CANTANHEDE	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
ESPINHO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
HORTA	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
LISBOA	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
LOURES	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
PALMELA	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
PORTO	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
PORTO MONIZ	Sim	Sim/mas variável	Sim/mas pouco	Sim	Sim	Sim	Sim

6. Finalmente, julga que a implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município?

MUNICÍPIO	A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no seu município
ÁGUEDA	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
ALCOCHETE	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
ARRUDA DOS VINHOS	Não é possível ter essa perceção por se ter tratado de um projeto focado, limitado no tempo e circunscrito à formação/ação que estava na origem.
BARREIRO	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município.
CANTANHEDE	Sim, sem dúvida. Apesar de não ter tido continuidade, é desejável retomar o modelo CAF.
ESPINHO	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, almejando-se a sua implementação transversal em toda a organização.
HORTA	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, traduzindo-se num processo de mudança (SGQ).
LISBOA	Tal afirmação é muito ambiciosa, antes tal implementação contribui certamente para saber exatamente o que temos que fazer melhor.
LOURES	Sim, sem dúvida, especialmente se atendermos que apenas foi implementada Setorialmente, com foco na unidade orgânica de Recursos Humanos.
PALMELA	Sim, sem dúvida, especialmente na unidade orgânica de Educação e Intervenção Social.
PORTO	Sim, sem dúvida. A implementação dos requisitos do modelo CAF contribuiu para a melhoria da qualidade global alcançada no município, agora integrados em referenciais normativos nacionais e internacionais bem como na utilização do BSC e da metodologia de Keizen.
PORTO MONIZ	Sim, sem dúvida, embora não tenha sido muito perceptível para alguns colaboradores e algumas organizações que interagiam com o município.

## Apêndice V – Codebook

Categorias	Categorias Intermédias	Categorias Iniciais		
1. Operacionalização da CAF	1.1 Nível implementação	1.1.1 Implementação toda organização 1.1.2 Implementação parte organização		
	1.2 Grau implementação	1.2.1 Implementação da metodologia total 1.2.2 Implementação metodologia com lacunas		
	2. Critérios (Facilitadores e Dificuldades)	2.1 Critérios meio	2.1.1 Critério_estratégia 2.1.2 Critério_liderança 2.1.3 Critério_parcerias e recursos 2.1.4 Critério_pessoas 2.1.5 Critério_processos	
			2.2 Critérios resultado	2.2.1 Critério_resultado_desempenho chave 2.2.2 Critério_resultado_responsabilidade social 2.2.3 Critério_resultados_cidadãos 2.2.4 Critério_resultados_pessoas
3. Princípios de Excelência (Facilitadores e Dificuldades)			3.1 princ_aprendizagem	
			3.2 princ_desenv envolvimento pessoas	
			3.3 princ_desenvol parcerias	
	3.4 princ_focalização cliente			
	3.5 princ_gestao proc e factos			
	3.6 princ_liderança			
	3.7 princ_orientação resultados			
	3.8 Princ_responsabilidade social			
4. Avaliação da Implementação	4.1 Resultados implementação			
	4.2 Impactos			
	4.3 melhoria_qualidade			