

LIDERANÇA

RESULTADOS DO
DESEMPENHO CHAVE

PESSOAS

PARCERIAS E
RECURSOS

A

C

F

RESULTADOS RELATIVOS ÀS
PESSOAS

PLANEAMENTO E
ESTRATÉGIA

PROCESSOS

RESULTADOS DA
RESPONSABILIDADE SOCIAL

RESULTADOS ORIENTADOS
PARA OS CIDADÃOS

Everton Alves

Aplicação da Common Assessment Framework às Organizações Públicas: Um estudo sobre a sua implementação e as melhores práticas recentes.

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Orientadora: Prof. Doutora Patrícia Moura e Sá

Coimbra, [abril, 2018]



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Everton Alves

Aplicação da Common Assessment Framework às Organizações
Públicas:

Um estudo sobre a sua implementação e as melhores práticas recentes.

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Prof. Doutora Patrícia Moura e Sá

Coimbra, [abril, 2018]

AGRADECIMENTOS

A minha família pela paciência, carinho, dedicação e por serem a maior alegria da minha vida.

A minha orientadora, Professora Doutora Patrícia Moura Sá, pelo seu carisma, talento e pelas horas dedicadas ao meu trabalho.

À Sra. Cristina Evaristo pela sua contribuição fundamental para a realização desse trabalho.

À Sra. Ana Sofia Estanqueiro pelo apoio prestado durante a coleta de informações.

Ao Sr. Gilson Antunes da Silva pelo seu caráter exemplar e por ter me dado uma oportunidade única na minha vida.

A Deus, por ter me dado força e saúde em todos os momentos, por ser a minha estrela guia e por sua eterna bondade.

Não há nada mais poderoso que uma ideia cujo tempo chegou.
Victor Hugo, apud, Denis Moreira, A grande transição da terra, O sentido de urgência.

RESUMO

O modelo de avaliação de desempenho *Common Assessment Framework* (CAF) foi desenvolvido na Europa para ser uma ferramenta de melhoria contínua das organizações públicas mediante a adoção dos princípios da qualidade. Com o intuito de diagnosticar o atual estado da implementação da CAF em Portugal, identificar o papel desempenhado pelas estruturas de apoio ao modelo, descobrir as boas práticas e as principais dificuldades encontradas durante o processo de aplicação, procedeu-se a um estudo junto a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), órgão responsável pela promoção e disseminação da CAF em Portugal, e ao Instituto da Segurança Social (ISS, I.P.), organização distinguida com o certificado de reconhecimento externo pela aplicação da CAF. A investigação obteve informações valiosas e atualizadas acerca do “modus operandi” para o planeamento, formação e aplicação da ferramenta, além de conseguir identificar o suporte realizado pela DGAEP durante o processo. Os dados obtidos pela pesquisa sugerem que a aplicação do modelo é comprovadamente eficaz no sentido de direcionar as organizações públicas rumo à excelência na gestão, em especial no que tange a melhoria da comunicação e integração interdepartamental. Por outro lado, com base no estudo de caso, também foi possível identificar que o comprometimento da gestão de topo, assim como a existência de estrutura prévia de qualidade na organização são fatores essenciais para o sucesso na implantação da CAF. As informações obtidas pela investigação permitiram a elaboração de uma síntese dos fatores comuns e das melhores práticas a respeito da implementação da CAF em Portugal, de forma que este estudo pode servir como contributo para a literatura afeta ao tema e às demais organizações que pretendem aplicar a CAF futuramente.

Palavras-chave: CAF, Qualidade, Avaliação de Desempenho, Gestão pela Qualidade Total, Organizações Públicas.

ABSTRACT

The Common Assessment Framework (CAF) performance evaluation model was developed in Europe to be a tool for continuous improvement of public organizations by adopting the principles of quality. In order to diagnose the current state of implementation of the CAF in Portugal, to identify the role played by the structures supporting the model, to discover good practices and the main difficulties encountered during the application process, a study was carried out with the Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), responsible for the promotion and dissemination of the CAF in Portugal, and the Instituto da Segurança Social (ISS, I.P.). The research has obtained valuable and up-to-date information about the “modus operandi” for the planning, training and application of the tool, as well as being able to identify the support performed by the DGAEP during the process. The data obtained by the research suggest that the application of the model is proven effective in directing public organizations toward excellence in management, especially in improving interdepartmental communication and integration. On the other hand, based on the case study, it was also possible to identify that the commitment of the top management, as well as the existence of previous structure of quality in the organization are essential factors for the success in the implementation of CAF. The information obtained from the research allowed the elaboration of a synthesis of the common factors and the best practices regarding the implementation of the CAF in Portugal, so that this study can serve as a contribution to the literature affects the subject and the other organizations that intend to apply the CAF in the future.

Keywords: CAF, Quality, Performance Evaluation, Total Quality Management, Public Organizations.

LISTA DE ABREVIATURAS

ASQ – *American Society for Quality*

BSC – *Balanced Score Card*

CAF – *Common Assessment Framework*

CAF NC – *CAF National Correspondent*

CAF RC – *CAF Resource Centre*

CE – *Comissão Europeia*

DGAEP – *Direção-Geral da Administração e do Emprego Público*

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA – *European Institute of Public Administration*

EUPAN – *European Public Administration Network*

INA – *Instituto Nacional de Administração*

ISO – *International Organization for Standardization*

IPSG – *Innovative Public Services Group*

ISS, I.P. – *Instituto da Segurança Social*

MBNQA – *Malcolm Baldrige National Quality Award*

NIST – *National Institute of Standards and Technology*

NPM – *New Public Management*

NPS – *New Public Service*

PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

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

SMA – *Secretariado para Modernização Administrativa*

TQM – *Total Quality Management*

UE – *União Europeia*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Doutrinas da NPM.....	10
Tabela 2: Critérios de meios da CAF	29
Tabela 3: Critérios de resultados da CAF.....	30
Tabela 4: Utilizadores da CAF a nível mundial	47
Tabela 5: Síntese dos dois principais estudos sobre a aplicação da CAF em Portugal e na Europa.....	48
Tabela 6: Fatores comuns sobre a aplicação da CAF.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: 14 princípios de Deming	06
Figura 2: Comparação entre a NPM e a tradicional administração pública	09
Figura 3: O modelo EFQM.....	16
Figura 4: Os conceitos fundamentais da excelência segundo a EFQM.....	17
Figura 5: A lógica do radar.....	17
Figura 6: Critérios do modelo MBNQA.....	19
Figura 7: Valores e conceitos fundamentais do MBNQA.....	20
Figura 8: Os subsistemas do SIADAP.....	21
Figura 9: Linha do tempo da CAF.....	24
Figura 10: Os 9 critérios do modelo CAF	26
Figura 11: Princípios da excelência do modelo CAF	27
Figura 12: O ciclo PDCA	31
Figura 13: Pontuação da CAF conforme o ciclo PDCA.....	32
Figura 14: Avaliação do painel de meios pelo sistema de pontuação clássico.....	33
Figura 15: Pontuação do painel de meios pelo sistema clássico	33
Figura 16: Avaliação do painel de resultados pelo sistema de pontuação clássico.....	34
Figura 17: Avaliação do painel de meios pelo sistema de pontuação avançado	35
Figura 18: Avaliação do painel de resultados pelo sistema de pontuação avançado	36
Figura 19: Plano de implementação da CAF.....	37
Figura 20: Passos 1 e 2 do plano de implementação da CAF.....	37
Figura 21: Passos 3 e 4 do plano de implementação da CAF.....	38
Figura 22: Passos 5 e 6 do plano de implementação da CAF.....	39
Figura 23: Passos 7, 8 e 9 do plano de implementação da CAF.....	40
Figura 24: Passo 10 do plano de implementação da CAF.....	40
Figura 25: Estrutura dos órgãos de apoio à CAF.....	42
Figura 26: Pilares do processo de feedback externo da CAF	45
Figura 27: Estrutura de funcionamento do reconhecimento externo da CAF	46
Figura 28: Desenho da pesquisa	54

ÍNDICE

Introdução.....	1
1ª Parte: Enquadramento teórico	4
Capítulo 1 - QUALIDADE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	5
1.1 Conceito de qualidade e TQM.....	5
1.2 Qualidade na Administração Pública: breve enquadramento histórico.....	8
1.3 Avaliação de desempenho organizacional.....	12
1.3.1 Introdução ao conceito de avaliação de desempenho	12
1.3.2 Principais modelos de avaliação de desempenho	15
1.3.2.1 O modelo EFQM	15
1.3.2.2 O modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)	18
1.4 Requisitos legais da avaliação de desempenho no serviço público em Portugal: O Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP).....	20
Capítulo 2 - O MODELO CAF	23
2.1 A origem da CAF	23
2.2 Características do modelo.....	25
2.2.1 A estrutura e os princípios subjacentes	25
2.2.2 Os critérios.....	28
2.2.3 Forma de avaliação.....	31
2.2.4 Sistema de pontuação	32
2.2.5 Aplicação da CAF passo a passo	36
2.3 Órgãos de apoio ao modelo CAF	41
2.3.1 Centro de Recursos da CAF (<i>CAF Resource Centre</i> – CAF RC)	41
2.3.2 Correspondente Nacional da CAF (<i>CAF National Correspondent</i> – CAF NC).....	42
2.3.2.1 A Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)	42
2.3.2.2 Reconhecimento externo pela aplicação da CAF.....	44
2.4 A CAF em números: Análise dos resultados alcançados em termos de adesão ao modelo	46
2ª Parte: Parte empírica.....	50
Capítulo 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....	51
3.1 Objetivos da pesquisa	51
3.2 Desenho da pesquisa.....	52
Capítulo 4 - APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	55

4.1 A perspetiva da DGAEP.....	55
4.1.1 Papel da DGAEP na divulgação e disseminação do modelo CAF.....	55
4.1.2 Visão da DGAEP sobre as organizações Portuguesas que aplicaram a CAF	56
4.1.3 Perceção sobre os obstáculos na aplicação do modelo CAF em Portugal.....	57
4.1.4 Visão da DGAEP sobre a revisão e evolução do modelo CAF.....	58
4.2 A experiência do Instituto da Segurança Social na aplicação do modelo CAF	59
4.2.1 O processo de autoavaliação	59
4.2.2 Obstáculos à realização da autoavaliação.....	63
4.2.3 Lições aprendidas durante o processo	63
4.2.4 Apoio da DGAEP e próxima aplicação da CAF	64
4.3 Síntese das informações recolhidas na DGAEP	65
4.4 Diagnóstico da aplicação da CAF no Instituto da Segurança Social.....	68
4.5 fatores comuns e melhores práticas observadas na aplicação da CAF.....	70
5. CONCLUSÃO.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
APÊNDICES	83
Apêndice I – Entrevista realizada junto à DGAEP.....	84
Apêndice II – Entrevista realizada junto ao ISS.....	86

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas as organizações sofreram grandes transformações, como reflexo das crescentes mudanças no cenário mundial. Em consequência, observamos um ambiente corporativo altamente dinâmico. A procura pela vantagem competitiva e a constante necessidade de inovação impõe às organizações uma busca por melhores práticas nas suas metodologias de gerenciamento. Sendo assim, é preponderante que as organizações sejam cada vez mais ágeis e organizadas no que tange ao funcionamento das suas estruturas. A eficiência, a destreza, a capacidade de desenvolver habilidades e competências, e o foco nas necessidades dos clientes ou cidadãos, são características fundamentais às organizações da atualidade.

Acrescente-se ainda, no âmbito do setor público, as imensas dificuldades referentes aos orçamentos cada vez mais restritivos e deficitários. As organizações públicas são desafiadas a produzirem melhores resultados com menos recursos disponíveis. Neste cenário, a aplicação dos princípios da qualidade total e da excelência são de fundamental importância.

Os problemas enfrentados pela sociedade tais como altos impostos, desperdício de recursos, déficits orçamentários, inflação e desemprego, não podem ser resolvidos através da estrutura burocrática tradicional (Morgan e Murgatroyd, 1997, apud Kalfa e Yetim 2013).

Nas palavras de Rodríguez et al (2009), apud, Guerreiro (2012:1), a qualidade pode ser considerada “um fator decisivo para a transformação das organizações e uma importante força motriz para a satisfação das expectativas dos clientes, proporcionando mais valor para a sociedade”. Para as organizações em geral, seguir os princípios da qualidade significa menos custos de produção, produtos desenvolvidos e serviços ofertados com mais qualidade e uma performance superior em termos de resultados.

Nesse sentido, é fundamental a utilização de estratégias e ferramentas apropriadas que adaptem os conceitos teóricos da qualidade em práticas de gestão observáveis e passíveis de avaliação nas organizações. Para atingir esse objetivo, foram desenvolvidos vários modelos de avaliação de desempenho segundo os princípios da qualidade, sendo os mais conhecidos na atualidade o *European Framework for Quality Management* (EFQM), o *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) e, no âmbito do setor público, a *Common Assessment Framework* (CAF) (Staes e Thijs, 2005). Os modelos de avaliação de desempenho podem ser poderosos impulsionadores da qualidade nos serviços prestados pelas organizações públicas.

Possuindo como foco as organizações públicas dos países europeus, o modelo CAF para avaliação do desempenho organizacional foi desenvolvido em maio do ano 2000 (EIPA, 2017). Trata-se de uma ferramenta de livre acesso à todas as organizações que pretendem melhorar sua performance através da utilização de um modelo de autoavaliação baseado nos conceitos de excelência (EIPA, 2017).

No âmbito do Setor Privado existem várias ferramentas disponíveis para avaliar o desempenho organizacional. Em sua grande maioria, essas ferramentas são referentes ao lucro obtido por essas empresas em determinado período, podendo ser medido, por exemplo, através de modelos tradicionais contabilísticos e financeiros ou ferramentas de desempenho como o *Balanced Scorecard* (BSC) ou o prisma da performance. No entanto, devido à natureza das atividades realizadas pelas organizações públicas, cujo objetivo principal não é o lucro, mas sim o bem-estar coletivo ou social, torna-se necessária a implantação de outros tipos de ferramentas mais apropriadas. Nesse âmbito, a implantação de um modelo de avaliação de desempenho, robusto e amplamente direcionado às organizações públicas, como é o caso do modelo CAF, pode ser de grande relevância e utilidade.

No âmbito deste trabalho, pretendemos apresentar um estudo a respeito das características do modelo CAF, os benefícios advindos da sua implantação e dados que mostram a relevância do modelo a nível mundial. Além disso, a pesquisa também abordará o atual estado da implantação do modelo CAF nas organizações públicas portuguesas, através da identificação dos principais atores envolvidos na gestão do modelo em Portugal. Para alcançar esse objetivo, é fundamental analisar o papel da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), órgão institucionalmente responsável pela promoção e divulgação do modelo CAF em território português.

Para que o estudo aborde a perspectiva dos utilizadores do modelo, detalhamos a experiência do Instituto da Segurança Social (ISS, I.P.) na aplicação da CAF, compartilhando suas lições aprendidas e os obstáculos encontrados durante esse processo.

Acreditamos que a relevância do estudo reside na importância de diagnosticar o atual estado da implementação da CAF em Portugal, através da identificação do papel desempenhado pelas estruturas de apoio ao modelo, nomeadamente a DGAEP, assim como descobrir as boas práticas e as principais dificuldades encontradas durante o processo de aplicação.

Com esse propósito, estruturamos o trabalho didaticamente em quatro capítulos. A presente introdução descreve o tema a ser estudado, a sua relevância, assim como o contexto e objetivos a que se propõe.

No capítulo um serão apresentados os principais conceitos referentes à pesquisa, tais como, conceito de qualidade e gerenciamento pela qualidade total (*Total Quality Management* – TQM), a evolução da qualidade no âmbito da administração pública, os princípios fundamentais da excelência e a avaliação de desempenho organizacional, com os principais modelos de referência existentes, bem como, uma breve abordagem sobre a avaliação de desempenho da administração pública no contexto português.

O capítulo dois é inteiramente dedicado ao modelo *Common Assessment Framework* (CAF). Serão apresentadas as principais características e premissas associadas ao modelo, forma e sistema de pontuação, metodologia de implantação, bem como as estruturas organizacionais de apoio e partilha dos conhecimentos no âmbito europeu. Seguidamente, ainda neste capítulo, será realizada uma análise dos principais resultados alcançados em termo de adesões ao modelo CAF.

No capítulo três é apresentada a metodologia da pesquisa, detalhando os objetivos da investigação, a definição do universo e a motivação da escolha das entidades estudadas, e a forma de obtenção dos dados.

O capítulo quatro destina-se à apresentação e discussão dos resultados, através de uma síntese das informações recolhidas nas duas entidades estudadas. Também é apresentado um diagnóstico dos fatores comuns e das melhores práticas observadas nas instituições durante o processo de aplicação, promoção e disseminação da CAF em Portugal.

Por fim, a conclusão abordará como os resultados divulgados pela pesquisa podem ser úteis para as demais organizações que futuramente pretendem utilizar o modelo CAF para seguirem o caminho da excelência, bem como apresentará as limitações e recomendações para futuros trabalhos.

1ª PARTE: ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – QUALIDADE E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os temas de avaliação do desempenho e qualidade são fundamentais no âmbito de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Assim, este capítulo inicia-se com uma breve descrição do conceito de qualidade, e explicita como posteriormente esse conceito se expandiu para o contexto de gerenciamento pela qualidade total (TQM). Os tópicos seguintes abordam a qualidade no contexto da administração pública, apresentando em seguida os principais modelos de avaliação de desempenho da atualidade. Por último, um breve detalhamento do diploma legal que rege a avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública Portuguesa.

1.1 CONCEITO DE QUALIDADE E TQM

Normalmente associamos o termo qualidade a produtos ou serviços com desempenho superior. Na perspectiva da gestão das organizações, a qualidade pode ser compreendida de forma mais ampla, relacionando-se à produção, custos, processos e a outras funções organizacionais (Ueno, 2017).

Nas palavras de Azevedo (2007), apud Silveira e Saraiva (2011:1), “a qualidade significa muito mais do que o cumprimento das especificações de bens e serviços, abrange as atividades, as pessoas, a organização como um todo e a sua relação com o exterior, e não diz respeito só às organizações privadas”.

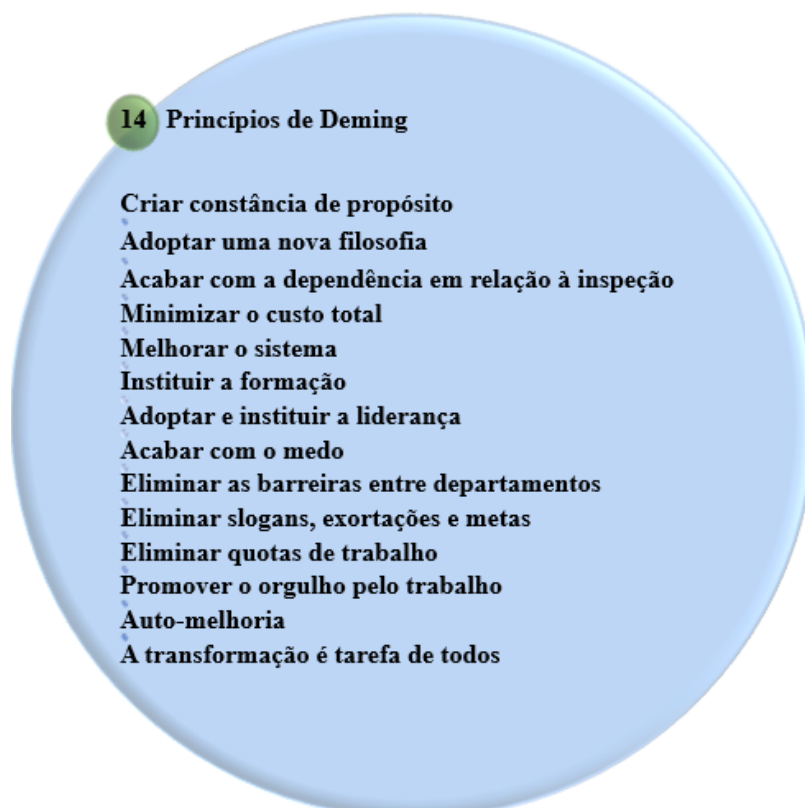
Devido à sua grande pertinência, a qualidade é um tema que vem sendo abordado desde há alguns anos por vários autores. De maneira geral, podemos atribuir à Deming a maior contribuição sobre gerenciamento da qualidade (Fernandes e Neto, 1996). Seus ensinamentos difundidos no Japão na década de cinquenta “alteraram radicalmente as bases da competição global” (Fernandes e Neto, 1996:173). Pode-se dizer que a ideia inicial sobre o tema surgiu nos Estados Unidos da América, durante a Segunda Guerra Mundial (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007). O controlo de qualidade do armamento produzido e vendido era fundamental para o sucesso desta indústria. “Esta ideia é depois exportada para o Japão, onde adquire outra dimensão, permitindo a reconstituição da indústria japonesa do pós-guerra” (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007:3171).

Segundo Deming, existem dois elementos fundamentais na qualidade: Multidimensionalidade e foco na satisfação dos clientes (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007). Os japoneses perceberam o mérito das ideias de Deming e adotaram seus princípios, que se

mostraram eficazes em acelerar a recuperação do Japão dos estragos da segunda guerra mundial (Boulahlib, Musa e al-Hudawi, 2016).

Em 1986, Deming formulou quatorze princípios em que se fundamenta a Gestão da Qualidade Total (Saraiva, 2012). Esses princípios baseiam-se na “responsabilidade e no comprometimento da administração, no entendimento das necessidades dos clientes, dos processos da organização e no envolvimento de todos” (Fernandes e Neto, 1996:174).

Figura 1: 14 Princípios de Deming



Fonte: Adaptado de Saraiva (2012)

Deming foi o pioneiro de uma série de especialistas que se destacaram sobre o tema da qualidade (Fernandes e Neto, 1996): Taguchi (1978), Crosby (1984), Feigenbaum (1986), Juran (1990) e Ishikawa (1993). Saraiva (2012:2) ressalta que:

Independentemente do número de princípios definido por cada um deles, e das diferenças existentes entre os seus pensamentos, reconhece-se uma base comum nos diferentes caminhos apontados para a melhoria da qualidade, designadamente: o empenho e o apoio da gestão de topo são essenciais; não existem atalhos para a qualidade; a educação e o treino devem ser contínuos; a maior parte dos problemas associados à qualidade podem ser atribuídos às ações e políticas de gestão; a implementação é aplicável a qualquer organização; as inspeções no final da produção devem ser reduzidas ou eliminadas; a comunicação efetiva e o trabalho de equipa são essenciais a todos os níveis; os gestores devem fornecer aos trabalhadores os meios necessários para realizarem um bom trabalho; a medição é crítica; as melhorias não são vistas em termos de produtos finais; os fornecedores devem ser envolvidos no esforço de qualidade; e a procura da qualidade deve ser um esforço contínuo.

A contribuição desses autores, juntamente com a instituição do Prémio Deming, em 1951, propiciou o “entendimento da Gestão da Qualidade Total como uma nova filosofia de gestão baseada em um conjunto de princípios, sistemas e ferramentas” (Fernandes e Neto, 1996:174).

O Conceito de Gestão pela Qualidade Total é de autoria de Feigenbaum (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007). Segundo esta filosofia, “a qualidade deve preocupar todos os trabalhadores, estando presente em todos os processos de fabrico e de gestão” (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007:3171). Trata-se da constante busca pela excelência. A TQM engloba o desenvolvimento de uma “cultura organizacional, que visa a obtenção constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de técnicas e ferramentas” (Rad, 2006, apud Pimentel e Major, 2016:999).

Segundo Hafeez, Malak e Abdelmeguid (2006), apud, Guerreiro (2012:4), a gestão pela qualidade total visa “alcançar a qualidade a todos os níveis e funções da organização, envolvendo ativamente a gestão de topo e os demais colaboradores para alcançar a total satisfação do cliente, através da melhoria contínua”. Também é vista como uma “técnica de gestão moderna que deixará sua marca na resolução dos problemas no campo da gestão no século 21” (Aydın, 2008, apud Kalfa e Yetim, 2013:152), além de ser uma “abordagem abrangente para melhorar a competitividade, eficiência e flexibilidade através do planejamento, organização e compreensão de cada atividade” (Oakland, 2000, apud Alnaweigah, 2013:56).

Taylor e Powell (1990), apud Alnaweigah (2013:55), afirmam que “a TQM é uma abordagem comumente usada em empresas privadas para se concentrar em melhorar os padrões de serviço para os clientes”. Tortop et al (2007), apud Kalfa (2016:1), salientam que a TQM é um “processo de obtenção de eficiência e produtividade através da melhoria contínua de todas as atividades da organização, obtendo assim a satisfação de pessoal, clientes ou público-alvo, com a participação ativa de todos os colaboradores”.

Tari (2005), apud Pimentel e Major (2016), afirma que a pesquisa sobre TQM e excelência empresarial seguiu três fluxos diferentes: (i) contribuições de líderes da qualidade, (ii) modelos formais de avaliação e (iii) pesquisa empírica. Os autores consideram que, para alcançar a excelência quando se utiliza um sistema baseado na TQM, a medição dos resultados e da performance é primordial. Fernandes e Neto (1996:182) destacam que, mesmo com a diversidade de formas e modelos de implementação da TQM “os princípios fundamentais são: filosofia sistematizada, orientação para resultados, foco no cliente e no processo, envolvimento de todos e liderança”.

1.2 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: BREVE ENQUADRAMENTO HISTÓRICO

As organizações privadas são simples em sua missão de produzir resultados homogêneos, ou seja, lucro. Entretanto, “as organizações públicas são complexas - perseguem diversos objetivos, que não são homogêneos, podem incluir mais *stakeholders* do que os setores privados e são menos autônomas em seu trabalho” (Macur e Radej, 2017:129). Os autores ainda ressaltam que “o foco das organizações públicas é o interesse coletivo, e, devem respeitar várias legislações, estratégias, planos e imposições” (Macur e Radej, 2017:129).

Para atender adequadamente as demandas da sociedade, o setor público tem sido objeto de grandes reformas. Especialmente em épocas de constantes crises financeiras e severos cortes de custos nas administrações públicas, “a ênfase deve estar na eficiência e eficácia, na atenção à transparência e responsabilidade e na sensibilização para a prestação de serviços de boa qualidade” (Staes et al., 2010:35).

Políticas inovadoras e soluções criativas para reduzir custos e manter a produtividade das organizações e da sua força de trabalho, fazem parte da agenda moderna do serviço público. Essas abordagens são absolutamente essenciais para garantir que os cidadãos usufruam da entrega eficiente e eficaz de produtos orientados para o cliente (Rickards e Ritsert, 2013). Ênfase nos processos e no empoderamento dos funcionários tem sido mencionada pelos pesquisadores como um fator crítico de sucesso no setor público (Fryer et al., 2007, apud, Pimentel e Major, 2016).

Gabriel e Saraiva (2016:36) citam que um dos maiores desafios enfrentados pela administração pública são as questões relativas à modernização do seu sistema de gestão, sendo que a “Gestão da Qualidade parece ter vindo a obter algum impacto, no tocante à modernização administrativa e na melhoria dos resultados do setor público”.

Na visão de Kanji e Sá (2007) o setor público possui uma tendência a focalizar somente a performance orçamentária, onde normalmente é estabelecida uma lista de indicadores privilegiando custos, volume de serviço, taxas de utilização, metas de tempo e produtividade, enquanto medidas de qualidade do serviço, satisfação do cliente e realização de metas são incomuns. Os autores alertam que “as culturas burocráticas promovem barreiras funcionais e criam inércia, que, em conjunto, colocam em risco a eficiência e a eficácia da medição do desempenho” (Kanji e Sá, 2007:50).

Nessa mesma linha de pensamento, Morgan e Murgatroyd (1997), apud Kalfa, (2016), afirmam que a TQM, implementada com êxito pelo setor privado como uma

ferramenta de melhoria contínua, começou a ser utilizada pela administração pública quando se percebeu que os seus problemas crônicos não podem ser resolvidos através da estrutura burocrática tradicional.

Na tentativa de superar os tradicionais entraves da administração pública, novos princípios foram trazidos por reformas modernas, como por exemplo o aumento da importância atribuída à produtividade e à eficiência, maior ênfase na transparência e na responsabilização dos gestores.

Esse conjunto de novas regulações, ideias e metodologias, iniciado em alguns países da OCDE (Hood, 1995), com o intuito de reformar e modernizar a administração pública para um novo patamar de mais eficiência e qualidade, foi denominado Nova Gestão Pública ou *New Public Management* (NPM) (Hood, 1991).

O surgimento da NPM durante a década de oitenta propicia “uma nova concepção da gestão no setor público, influenciada pela abordagem da escola *managerial*, e que serviu de suporte à reforma da Administração Pública” (Evaristo, 2010:23). “Foram introduzidas técnicas como gestão por objetivos, análise de custo-benefício, testes de mercado e remuneração relacionada com o desempenho” (Staes e Thijs, 2005:41).

Hood (1995) sintetiza a base da nova filosofia NPM em:

- Diminuir ou remover as diferenças entre o setor público e o setor privado e,
- Mudar a ênfase de responsabilidade pelo processo para responsabilização em termos de resultados.

Figura 2: Comparação entre a NPM e a tradicional administração pública

Elements	Traditional administration	NPM
Government organization	Services provided on a uniform basis operating as a single aggregated unit	Break-up of traditional structures into quasi-autonomous units
Control of public organizations	Control from the headquarters through the hierarchy of unbroken supervision and checks and balances	Hands-on professional management with clear statement of goals and performance measurement
Control of output measures	Control on inputs and procedures	Stress results and output control rather than procedures
Management practices	Standard established procedures throughout the service	Using private sector management style
Discipline in resources use	Due process and political entitlements	Check resources demands and ‘do more with less’

Fonte: Araújo (2001:918)

Hood (1991) identifica 7 componentes para a nova doutrina NPM:

Tabela 1: Doutrinas da NPM

<i>Nº</i>	<i>DOCTRINA</i>	<i>SIGNIFICADO</i>	<i>JUSTIFICATIVA</i>
1	Profissionais de Gestão proativos	Profissional ativo, visível e controlo discricionário da organização pela gestão de topo	A responsabilização exige uma clara atribuição da responsabilidade pela ação, não difusão do poder
2	Padrões claros e medidas de performance	Definição de metas, objetivos, indicadores, definidos preferencialmente em termos quantitativos	Responsabilização requer uma transparente definição das metas, eficiência requer cumprimento dos objetivos
3	Maior ênfase no controlo dos resultados	Alocação de recursos e recompensas alinhado com as performances medidas, dissolução da gestão de pessoal centralizada em burocracia	ênfaticamente resultados ao invés de procedimentos
4	Descentralização	Descentralizar unidades e sistemas visando aproximação dos serviços ao cidadão	criar unidades gerenciáveis, obter vantagens de eficiência no uso de contratos ou acordos dentro e fora do setor público
5	Maior concorrência no setor público	Priorizar contratos a termo e concursos públicos	A rivalidade é a chave para reduzir custos e melhorar padrões
6	Enfatizar práticas de Gestão privadas	Afastar-se da "ética do serviço público" de estilo militar, maior flexibilidade na contratação e aquisições	Utilizar ferramentas de gestão privadas de excelência comprovadas
7	Promover a disciplina e a parcimônia no uso dos recursos públicos	Reduzir os custos diretos, aumentar a disciplina no trabalho, resistir às demandas sindicais, limitar os "custos de conformidade" às empresas	Analisar as demandas de forma a "fazer mais com menos"

Fonte: Adaptado de Hood (1991)

Sá e Sintra (2008) detalham alguns objetivos transversais a todo esse período de influência da filosofia NPM: Simplificação, Desburocratização, Racionalização, Transparência e Orientação dos serviços para os cidadãos. As autoras afirmam que a implementação da Gestão da Qualidade, aliada à adoção dos princípios da NPM, "aumentam a satisfação dos cidadãos com os serviços prestados e melhoram a performance da organização pública" (Sá e Sintra, 2008:66).

Juntamente com tais princípios, alguns modelos de qualidade e técnicas de TQM foram desenvolvidos (Kalfa, 2016), e, tendo em consideração as exigências da sociedade, a “qualidade tornou-se um imperativo para toda a Administração Pública” (Silveira e Saraiva, 2011:8). Uma das novas filosofias, a Gestão da Qualidade Total, tornou-se uma característica do setor público desde o final da década de oitenta e, particularmente, no início da década de noventa (Staes et al., 2010).

Cos e kun (2003), apud Kalfa (2016), afirmam que a TQM começou a ser implementada comumente pelas administrações públicas desde a segunda metade dos anos oitenta, o que representa uma parte importante dos movimentos de reforma na administração pública. Nesse movimento de modernização administrativa, a qualidade tem sido uma “preocupação recorrente dos Governos, tendo estado na base de uma série de iniciativas, entre as quais se destacam as Cartas da Qualidade e os Prêmios de Excelência para os Serviços Públicos” (Sá e Sintra, 2008:58). Além das ferramentas TQM, “foram criados modelos e técnicas de qualidade, como o modelo EFQM e as normas ISO e, mais tarde, o modelo de Avaliação Comum (CAF)” (Staes et al., 2010:35). Existe um consenso de que, para colocar a TQM em prática, é necessário um modelo ou estrutura sistemática (Karimi et al., 2014).

Uma abordagem mais recente sobre a Administração Pública surge com a *New Public Service* (NPS). Essa nova filosofia afirma que o foco da gestão pública devem ser os cidadãos, a comunidade e a sociedade civil (UNDP, 2015), sendo assim, “o papel primário dos servidores públicos é ajudar os cidadãos a articular e a satisfazer seus interesses compartilhados, em vez de controlar ou dirigir a sociedade” (Denhardt e Denhardt, 2010, apud UNDP, 2015:10).

Por fim, Abreu, Helou e Fialho (2013) afirmam que a NPS é constituída por sete princípios:

1. Servir cidadãos, não consumidores: como o serviço público é visto como uma extensão da cidadania, tanto o governo quanto os cidadãos precisam abrir mão de seus interesses de curto prazo, assumindo novos papéis na construção de uma sociedade civil.
2. Perseguir interesses públicos: no NPS o administrador não é mais o árbitro do interesse público, mas, sim, um ator-chave dentro de um sistema de governança que inclui inúmeros *stakeholders* – e o governo é um meio voltado para o alcance de valores compartilhados pela sociedade.
3. Dar mais valor à cidadania e ao serviço público do que ao empreendedorismo: os administradores públicos trabalham dentro de redes políticas complexas e seu trabalho

deve envolver os cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas, o que informa a política e constrói a cidadania.

4. Pensar estrategicamente e agir democraticamente: as políticas e os processos devem ser elaboradas mediante processos de colaboração, para que os cidadãos possam envolver-se no processo de governança ao invés de buscar apenas satisfazer suas demandas de curto prazo.

5. Reconhecer que *accountability* não é simples: *accountability* no serviço público envolve o equilíbrio entre normas e responsabilidades que pressupõe questões morais, direito público e interesse público. Assim, os administradores públicos devem corresponder a normas, valores e preferências do complexo sistema de governança público.

6. Servir em vez de dirigir: os servidores públicos devem usar uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos a articular e satisfazer seus interesses compartilhados. Devem compartilhar poder e liderar com compromisso, integridade, respeitando e conferindo poder à cidadania.

7. Dar valor às pessoas, não apenas à produtividade: as organizações públicas têm mais chance de ser bem-sucedidas se operarem por meio de processos de colaboração e liderança compartilhada que tenham por base o respeito pelas pessoas.

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

1.3.1 INTRODUÇÃO AO CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A literatura é unânime em afirmar que, atualmente, uma das formas mais utilizadas para melhorar o desempenho das organizações têm sido a instituição de modelos de avaliação de desempenho (Bugdol e Jarzebink, 2010). A implantação de um modelo de avaliação de desempenho visa o incremento da qualidade nas práticas de gestão das organizações a partir da identificação dos seus pontos fortes e das oportunidades de melhoria. “Os sistemas de gestão da qualidade podem ser a solução para a inovação e a promoção de práticas de gestão modernas no serviço público” (Gabriel e Saraiva, 2016:37). “As medidas de desempenho são sinais vitais da organização. Estas quantificam de que forma as atividades e outputs de um processo atingem uma meta específica. As medidas de desempenho respondem à pergunta: como você sabe?” (Hronec, 1994, apud, Attadia e Martins, 2003:34)

A medição da eficácia organizacional e do desempenho individual constituiu um elemento de importância crucial no estudo do funcionamento das organizações, desde o

início da era da industrialização (Madureira, 2015). No contexto da administração pública, a avaliação de desempenho surge como consequência das crises financeiras e das reformas trazidas pela NPM (Antony et al., 2009). “A gestão do desempenho constitui a essência da gestão pública, especialmente no *New Public Management*” (Evaristo, 2010:29).

A medição e gestão do desempenho vem sendo alvo de uma verdadeira “revolução” ao longo dos últimos vinte anos, devido ao enorme interesse por essa temática refletido nas conferências e publicações no meio acadêmico (Neely, 1998, apud McGuire e Radnor, 2004). Babaei, et al (2013) fazem coro ao afirmar que o gerenciamento e a medição do desempenho tem sido um dos principais impulsionadores da reforma do setor público nos últimos anos. Para Soares e Ratton (1999) é possível perceber uma tendência mundial em enfatizar a importância da medição do desempenho, utilizando grupos de ferramentas chamadas indicadores.

Neely et al. (2005:1229) afirma que “o nível de desempenho alcançado por uma empresa é função da eficiência e efetividade das ações que compromete”. O autor propõe uma definição para as diversas formas que o tema da avaliação de desempenho vem sendo abordado pela literatura: (i) A medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificação da eficiência e efetividade da ação. (ii) Medida de desempenho pode ser definida como uma métrica usada para quantificar a eficiência e / ou a eficácia de uma ação. (iii) Sistema de medição de desempenho pode ser definido como o conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Ao analisar a experiência britânica durante os anos de ascensão da NPM, McGuire e Radnor (2004) relatam que as determinações legais para a utilização de sistemas de avaliação de desempenho nos órgãos públicos resultaram de duas razões fundamentais: a necessidade de melhorar os serviços públicos mediante o aumento da economia, eficiência e eficácia na prestação de serviços; e, enfatizar a necessidade da prestação de contas, para que as organizações sejam claramente responsabilizadas pelos recursos que utilizam e pelos resultados alcançados.

Visando cumprir os objetivos estabelecidos pela nova forma de gerenciar as organizações públicas, alguns sistemas e modelos inovadores foram desenvolvidos nas últimas três décadas, os quais, além do desempenho financeiro, têm se concentrado na gestão da qualidade e na satisfação dos clientes (Pimentel e Major, 2016). Exemplos destes novos sistemas gerenciais são a contabilidade de gestão estratégica, o controle de gestão, a gestão por objetivos, o cálculo de custos baseado em atividades, o *tableau de bord*, a gestão da qualidade total e o *Balanced Scorecard* (Hopper, Northcott, e Scapens, 2007,

apud, Pimentel e Major, 2016). Attadia e Martins (2003:38) citam que alguns dos modelos e propostas de avaliação de desempenho “tratam de problemas como controle estratégico, conjunto balanceado de medidas de desempenho e medição de desempenho dos processos de negócio”.

Matei e Balaceanu (2014:862) definem avaliação de desempenho como sendo o “modelo para a implantação de uma boa estratégia, pois mostra como os planos podem se transformar em resultados e sublinha a importância da integração de processos, metodologias e atividades que usados isoladamente não darão os mesmos resultados”. As organizações devem “medir e avaliar-se com vários métodos, a fim de verificar o seu nível de padrões específicos, metas, objetivos alcançados, e como pode ser realizada a melhoria contínua” (Kalfa e Yetim, 2013:153). Os sistemas de medição de desempenho devem “ser realistas, medir e reforçar os alvos certos para assegurar o comportamento adequado” (de Waal, 2002, apud McGuire e Radnor, 2004:258).

Neely (1998), apud, Attadia e Martins (2003:36), afirma que um sistema de medição de desempenho “permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações, porque quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados”. Para Bond (1999), apud, Attadia e Martins (2003), a medição de desempenho permite diagnosticar a situação atual da empresa e identificar quais ações podem vir a ser tomadas para corrigir os rumos, sendo que essa medição pode incluir “medidas baseadas em indicadores chaves da performance, medidas para detecção de desvios, medidas para rastrear resultados anteriores, medidas para descrever o status atual e medidas de input e output” (Lebas, 1995, apud McGuire e Radnor, 2004:246).

Quanto aos principais recursos que um sistema de avaliação de desempenho deve possuir, Antony et al. (2009) destacam:

- alinhamento com os demais sistemas e estratégias existentes da organização;
- compromisso da liderança;
- cultura organizacional em valorizar o bom desempenho e não um mero sistema de punições e recompensas;
- envolvimento das partes interessadas; e
- monitoramento contínuo, feedback, disseminação e aprendizagem com os resultados.

Neely, et al, (2005) descreve três níveis em que o sistema de medição do desempenho pode ser examinado:

- pelas medidas de desempenho individuais;
- pelo conjunto de medidas de desempenho - o sistema de medição de desempenho como uma entidade; e
- pela relação entre o sistema de medição de desempenho e o ambiente em que opera.

A literatura moderna destaca a importância da contribuição das técnicas de avaliação comparativa (*Benchmarking*) e da autoavaliação para a melhoria do desempenho organizacional (Ghobadian e Woo, 1996, apud Rusjan, 2005). Hatam et al., (2013:209) vai mais longe ao afirmar que “o melhor método para avaliar o desempenho de uma organização é fazer uso de modelos abrangentes e multicritérios que tendem a avaliar diferentes aspectos da organização”.

1.3.2 PRINCIPAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As empresas implementam modelos de excelência para atingir dois objetivos principais: orientar a organização para a excelência e realizar uma avaliação de seu desempenho; sendo este último usado para diagnosticar os pontos fortes ou fracos da organização (Dahlgaard et al., 2013, apud Karimi et al., 2014).

Em um estudo com cinquenta e três programas nacionais de qualidade em todo o mundo, Tan et al (2003), apud Miranda et al (2012), constataram que a maioria dos modelos e prêmios nacionais de qualidade e avaliação de desempenho são baseados no modelo *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) e no *European Foundation for Quality Management Excellence Model* (Modelo EFQM).

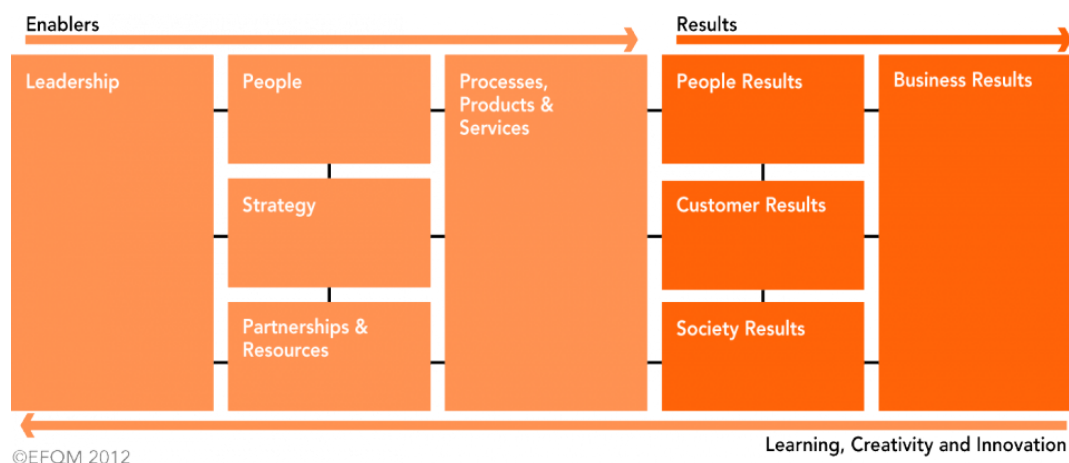
1.3.2.1 O MODELO EFQM

Dentre os modelos de avaliação de desempenho, a referência europeia é o modelo da Fundação Europeia para o Gerenciamento da Qualidade (EFQM). A EFQM é uma organização sem fins lucrativos, criada em 1989, com a finalidade de aumentar a competitividade da economia europeia (Quaresma et al., 2016).

O modelo de excelência da EFQM foi introduzido no início de 1992 para avaliação das organizações visando o Prêmio Europeu de Qualidade (Vijande e Gonzalez, 2007). Atualmente é o modelo de avaliação organizacional mais utilizado na Europa e tornou-se a base para a maioria dos prêmios de qualidade nacionais e regionais (Eskildsen e Dahlgaard, 2000, apud Vijande e Gonzalez, 2007).

O Modelo de Excelência EFQM é baseado em nove critérios. Cinco deles são referentes aos meios (liderança, pessoas, estratégia, parceria e recursos e processos, produtos e serviços) e quatro são referentes aos resultados da organização (resultados de pessoas, resultados de clientes, impacto nos resultados da sociedade e resultados de negócios). Se os meios adequados forem efetivamente implementados, as organizações alcançarão os resultados esperados (Pimentel e Major, 2016).

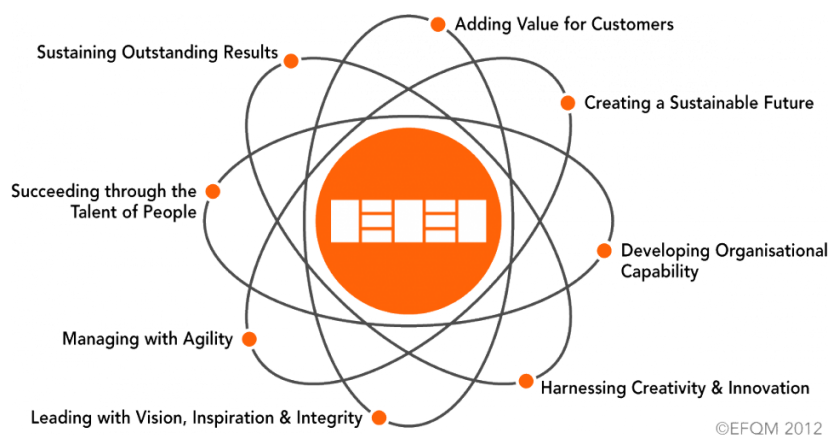
Figura 3: O modelo EFQM



Fonte: Overview of EFQM (2013:4)

O Modelo de Excelência EFQM permite que as pessoas compreendam as relações de causa e efeito entre o que sua organização faz, os meios utilizados e os resultados que alcança (EFQM, 2017). “Para alcançar um sucesso sustentado, uma organização precisa de liderança forte, clara direção estratégica, melhorar suas pessoas, parcerias e processos para oferecer produtos e serviços de valor agregado aos seus clientes” (EFQM, 2017:4). “Se as abordagens certas forem efetivamente implementadas, as organizações alcançarão os resultados esperados pelos seus *stakeholders*” (EFQM, 2017:4). Os Conceitos Fundamentais definem os princípios que constituem a base para alcançar a excelência sustentável em qualquer organização (EFQM, 2017).

Figura 4: Os conceitos fundamentais da excelência segundo a EFQM

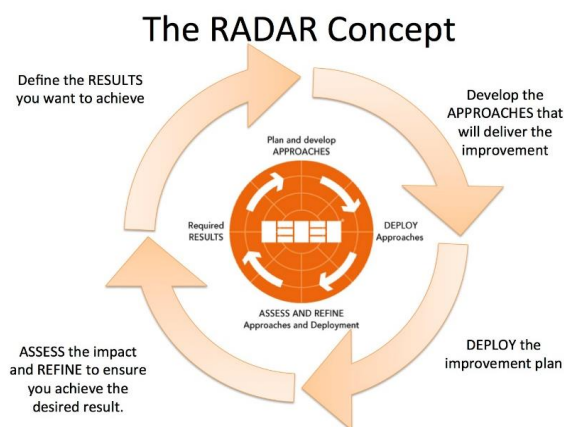


Fonte: *Overview of EFQM* (2013:3)

A autoavaliação, na definição de EFQM, apud Rickards e Ritsert (2013:136), é uma “análise exaustiva, sistemática e regular das operações e dos resultados alcançados, conduzida pela organização com referência a um modelo TQM”. As organizações realizam autoavaliações para identificar seus pontos fortes e fracos, sendo que esses pontos fracos representam áreas potenciais para melhorias consideráveis. “Uma autoavaliação estará completa se for seguida de melhorias planejadas e monitoradas ao longo do tempo” (Rickards e Ritsert, 2013:136). O modelo EFQM tem sido descrito como um modelo eficaz para ajudar as organizações a avaliar e melhorar suas práticas de trabalho e sua performance (Mohammad, et al, 2011, apud Pimentel e Major, 2016)

Os resultados da organização são avaliados através de uma estrutura de avaliação dinâmica aos moldes do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), mas com a denominação de “Lógica do RADAR”. Segundo a EFQM (2013:6), “o RADAR é uma poderosa ferramenta de gerenciamento que fornece uma abordagem estruturada para questionar o desempenho de uma organização”.

Figura 5: A lógica do RADAR



Fonte: *Overview of EFQM* (2013:6)

A prática da autoavaliação é a estratégia recomendada pelo Modelo de Excelência EFQM para organizações que visam a melhoria do desempenho organizacional. “As organizações devem adotar esse ciclo de avaliação e agir de forma cíclica para alcançar uma melhoria real e sustentável” (EFQM, 2011, apud Araújo e Sampaio, 2014:427).

1.3.2.2 O MODELO MALCOM BALDRIDGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

Em 1987, diante da necessidade de dar maior ênfase nos padrões de qualidade e excelência para as empresas norte-americanas, inclusive a nível mundial, foi criado o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige (MBNQA) pelo Congresso Norte-Americano (Miranda et al, 2012). O prêmio é um reconhecimento ao trabalho de Malcolm Baldrige, Secretário do Comércio dos Estados Unidos no período de 1981 até 1987 (Pimentel, 2013).

Karimi et al. (2014:461) afirmam que o prêmio MBNQA foi criado em resposta a um declínio na competitividade dos EUA, pois, naquela época, “as empresas americanas estavam perdendo terreno para os seus homólogos japoneses”. O prêmio é promovido pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos com a colaboração da *American Society for Quality* (ASQ) e do *National Institute of Standards and Technology* (NIST) (Miranda et al., 2012). Segundo o NIST (2017), o prêmio Baldrige tem o objetivo de promover uma perspectiva sistêmica para avaliação do desempenho da organização, além de: (i) identificar e reconhecer as empresas de referência, (ii) estabelecer critérios para avaliar os esforços de melhoria e (iii) disseminar e compartilhar as melhores práticas.

Uma série de prêmios internacionais são fortemente influenciados pelo modelo Baldrige como os prêmios da EFQM, e os nacionais de qualidade japonês, mexicano, egípcio e o brasileiro (Townsend e Gebhardt, 1996, apud Karimi et al., 2014). Desde a sua introdução, o prêmio MBNQA passou a ter um grande impacto sobre como a qualidade é avaliada (Curkovic et al., 2000).

A disseminação do modelo MBNQA para empresas de outros países é uma evidência do seu padrão internacional de excelência em desempenho e da sua capacidade em fornecer um quadro abrangente para profissionais e administradores; além de permitir identificar pontos fortes e fracos da organização, bem como áreas-chave para melhoria (Sabella et al., 2015).

Sharma e Talwar (2007) identificam os seguintes objetivos do modelo: melhorar práticas, capacidades e resultados de desempenho organizacional; facilitar a comunicação e

o compartilhamento de informações sobre práticas recomendadas entre organizações norte-americanas de todos os tipos; e, servir como ferramenta de trabalho para entender e gerenciar o desempenho e orientar o planejamento organizacional e as oportunidades de aprendizagem.

O impacto do modelo é mais claramente manifestado através dos critérios e instrumentos utilizados por este programa. Esses critérios e medidas são utilizados para avaliar o desempenho da empresa nas várias dimensões da qualidade (Curkovic et al, 2000).

Segundo o NIST, os critérios servem como um modelo de gerenciamento integrado para compreender o desempenho organizacional. A estrutura conceitual do modelo Baldrige captura os principais escopos da TQM (Karimi, et al, 2014).

Os critérios do modelo são divididos em categorias de processos e resultados que representam todos os componentes de um sistema de gerenciamento de desempenho: liderança; estratégia; clientes; medição, análise e gerenciamento de conhecimento; trabalhadores; operações; e resultados. Esses critérios fornecem uma perspectiva de sistemas, objetivando o alinhamento e integração das atividades da organização (NIST, 2017).

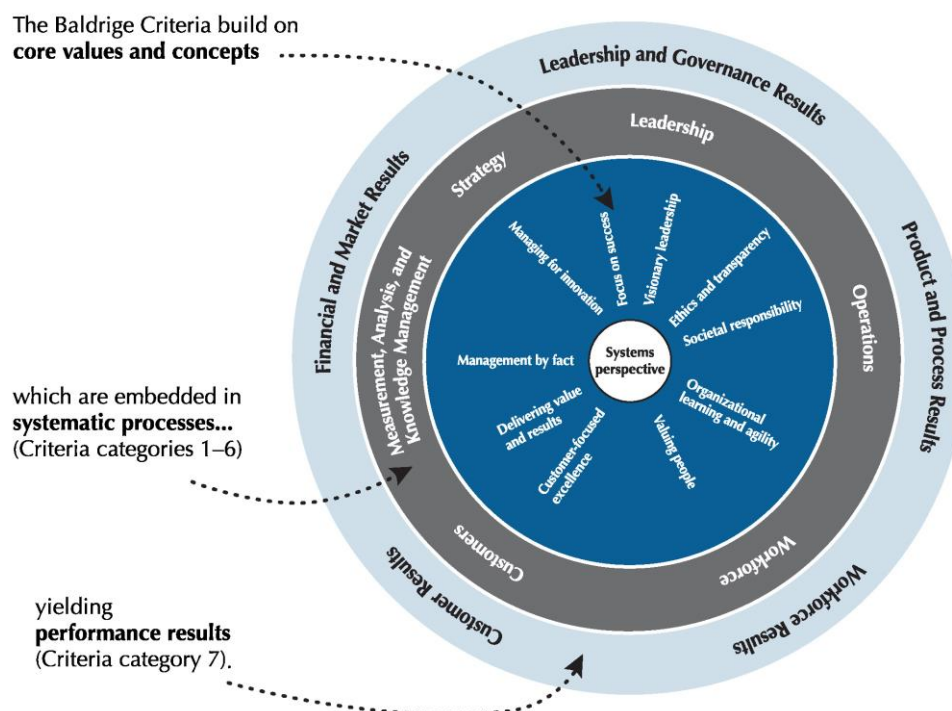
Figura 6: Critérios do modelo MBNQA



Fonte: NIST [<https://www.nist.gov/image/2017-2018-baldrige-framework-overviewjpg>]

O MBNQA é baseado em valores e conceitos fundamentais que representam crenças e comportamentos encontrados em organizações de alto desempenho (NIST, 2017).

Figura 7: Valores e conceitos fundamentais do MBNQA



Fonte: NIST [<https://www.nist.gov/image/2017-2018-bus-np-role-core-valuesjpg>]

Ao longo dos anos, o NIST tem utilizado os resultados do processo de premiação para alterar os critérios e o sistema de pontuação do prémio (Bemowski, 1996, apud Karimi, et al, 2014). Em consequência, o modelo é revisado a cada dois anos, estando atualmente na versão 2017/2018. O prémio conta com três versões destinadas a setores específicos: (i) Empresas e Organizações sem fins lucrativos, (ii) Educação e (iii) Saúde.

1.4 REQUISITOS LEGAIS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO PÚBLICO EM PORTUGAL: O SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (SIADAP)

A primeira tentativa de instituição de um mecanismo formal para avaliação de desempenho nas organizações públicas de Portugal surgiu com a edição da Lei nº 10/2004¹ de 22 de março, posteriormente modificada pela lei nº 66B/2007² de 28 de dezembro. Por força desses diplomas legais foi criado o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP).

¹ Lei nº 10/2004 de 22 de março, publicada no Diário da República, 1ª Série – nº 69, disponível em <https://dre.pt/pesquisa/-/search/541273/details/maximized>, consulta em 07 de fevereiro de 2018.

² Lei nº 66B/2007 de 28 de dezembro, publicada no Diário da República, 1ª Série – nº 250, disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/227271/details/maximized>, consulta em 07 de fevereiro de 2018.

Madureira (2015:173) cita que a instituição do SIADAP, no âmbito do processo de reforma da Administração Pública, foi determinante para uma “mudança de paradigma em Portugal que via, pela primeira vez, ser introduzida uma lógica de gestão por objetivos, obrigando à avaliação do desempenho de trabalhadores, dirigentes e serviços”.

O objetivo do sistema consta no artigo 1º, número 2 da lei:

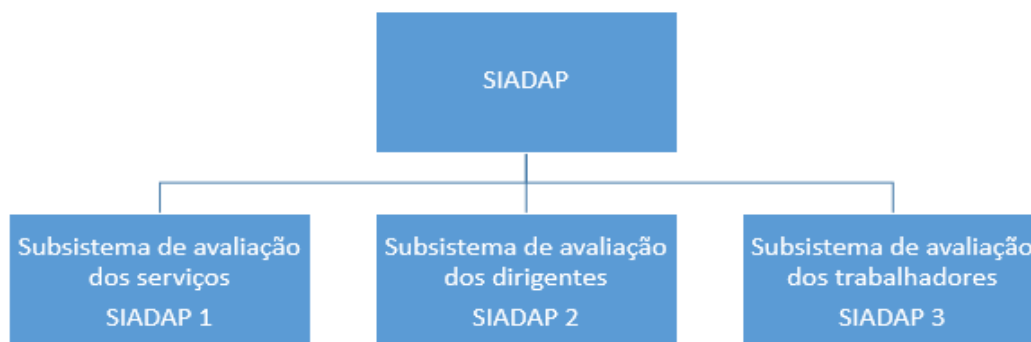
O SIADAP visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências (Lei 66B/2007:9114-2).

A grande mudança proporcionada por esta nova abordagem assenta na introdução da lógica de gestão por objetivos, alinhando a ação dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução de objetivos comuns (Madureira, 2015).

De acordo com a lei, o SIADAP aplica-se à administração direta e indireta, e, também, ao desempenho dos serviços, dos dirigentes e de todos trabalhadores da administração pública. A lei dispõe ainda que o sistema subordina-se aos seguintes princípios: coerência, integração e responsabilização na ação de todos os atores; universalidade e flexibilidade na aplicação do sistema; transparência, imparcialidade, comparabilidade, publicidade e atribuição de indicadores adequados para a gestão do desempenho; eficácia e eficiência para o alcance dos resultados previstos; orientação para a qualidade nos serviços; e, participação de todos os atores na fixação dos objetivos organizacionais e dos utilizadores na avaliação dos serviços prestados.

O SIADAP é formado pela integração dos subsistemas de avaliação dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores. De acordo com o artigo 9º, número 2 da lei 66-B/2007, os três subsistemas funcionam de forma integrada pela coerência entre os objetivos fixados no âmbito do sistema de planeamento, no ciclo de gestão do serviço, na carta de missão dos dirigentes superiores e pelos objetivos fixados aos demais dirigentes e trabalhadores.

Figura 8: Os subsistemas do SIADAP



Fonte: Lei n.º 10/2004, de 22 de março.

Os objetivos globais do SIADAP previstos na lei 66B/2012 são: promover a melhoria da gestão através do alinhamento da estratégia organizacional, melhoria nos processos internos, na transparência e na prestação de informações; consolidar a prática da avaliação de desempenho; identificar as oportunidades de melhoria em termos de formação e desenvolvimento profissional; fortalecer a motivação e o desenvolvimento das competências; e, reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho de excelência.

A DGAEP (2017) informa que o SIADAP tem uma “vocação de aplicação universal à administração central, regional e autárquica, prevendo, no entanto, mecanismos de flexibilidade e adaptação muito amplos de modo a enquadrar as especificidades”. Tendo em vista que os objetivos gerais do SIADAP estão alinhados com os previstos nos principais modelos de excelência existentes, em especial o da EFQM e a CAF, acreditamos que a utilização do SIADAP pode servir como um indicativo de que as organizações públicas portuguesas estejam de fato no caminho rumo à excelência na gestão.

CAPÍTULO 2 – O MODELO CAF

Um método para implementação dos princípios do gerenciamento da qualidade total é a utilização de modelos de excelência. Um desses modelos é o Modelo de Avaliação Comum (*Common Assessment Framework - CAF*), um instrumento para autoavaliação das Organizações (Bugdol e Jarzebinsk, 2010).

2.1 A ORIGEM DA CAF

Apesar do modelo CAF ter sido desenvolvido no ano de 2000, a sua concepção tem origem com a instituição da Rede Europeia de Administração Pública (*European Public Administration Network – EUPAN*), em 1988. A EUPAN é uma rede informal com a participação das Direções-Gerais responsáveis pela administração pública nos Estados-Membros da União Europeia (UE), da Comissão Europeia (CE) e dos países observadores (EUPAN, 2016). Em 1997, no seio da EUPAN, foi criado um grupo de trabalho denominado Grupo de Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Services Group – IPSG*), com o objetivo de otimizar a cooperação em relação à modernização dos serviços governamentais nos Estados-Membros (Staes et al., 2010).

Em 1998, o IPSG produziu uma declaração ministerial contendo “os princípios gerais relativos à melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos”. Acompanhando a evolução da filosofia de melhoria da qualidade, no ano de 2000 o IPSG desenvolveu a ferramenta CAF, um modelo de autoavaliação de desempenho organizacional baseado nos princípios da TQM e derivado do modelo EFQM e do modelo alemão da Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) (Staes et al., 2010).

Durante 1.^a Conferência da Qualidade para as Administrações Públicas da União Europeia, que se realizou em Lisboa, entre os dias 10 a 12 de maio de 2000, os responsáveis pelas Administrações Públicas dos Estados-Membros comprometeram-se a divulgar e a promover a utilização da CAF nos respetivos países (DGAEP, 2017).

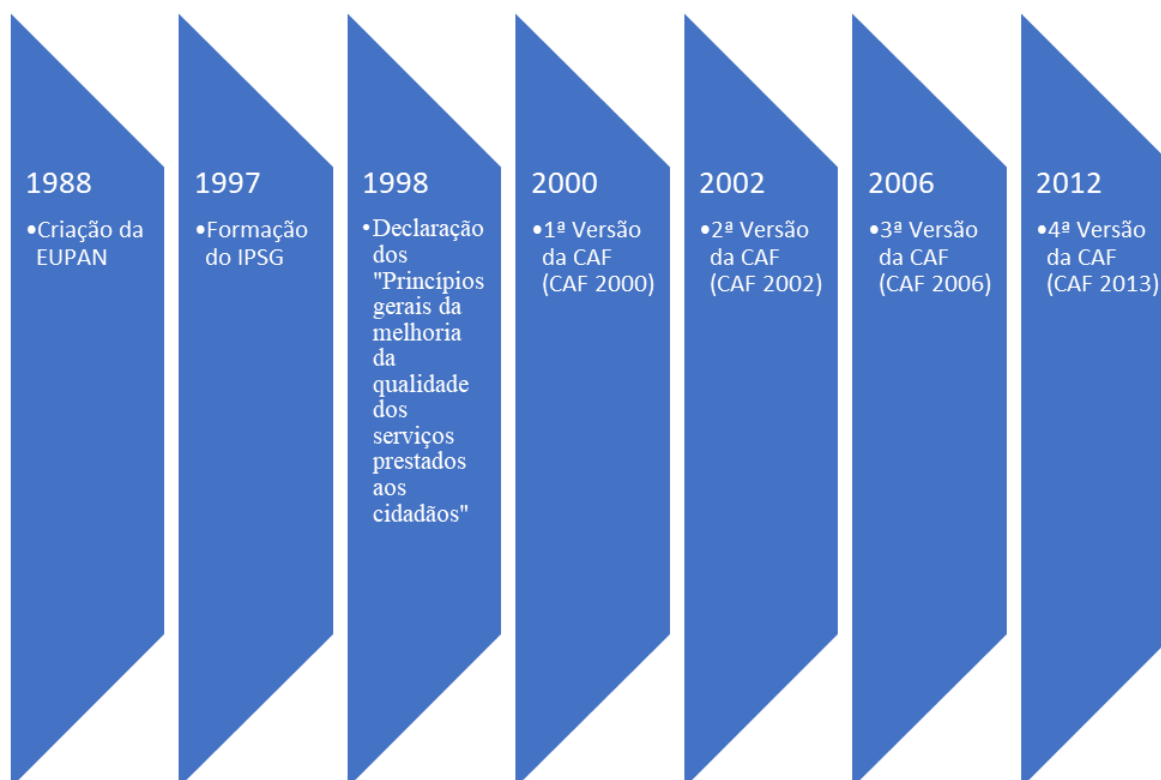
No ano de 2001 foi criado o Centro de Recursos da CAF (*CAF Resource Centre – CAF RC*), uma estrutura cujo objetivo era “ser um centro de especialização na implementação e promoção da CAF através da divulgação das boas práticas em sua utilização nas administrações públicas da Europa” (EIPA, 2017). A CAF RC foi criada no Instituto Europeu de Administração Pública (*European Institute of Public Administration - EIPA*), que fica localizado em Maastricht, Holanda.

Em 2002, surge a primeira revisão do modelo (CAF 2002). O modelo foi simplificado e melhorado com o objetivo de adaptá-lo ainda mais ao setor público. Essa revisão surge em decorrência de um estudo conduzido pelo EIPA³ sobre a utilização da CAF na Europa naquele mesmo ano (Staes et al., 2010).

Novos estudos realizados pelo EIPA em 2005 deram origem a segunda revisão do modelo em 2006 (CAF 2006). O objetivo dessa versão era disponibilizar uma melhor e mais consistente definição para os critérios e subcritérios, e trazer melhorias nas formulações e na forma de avaliação e pontuação (Staes et al., 2010).

No ano de 2012, após a realização do 5º Evento Europeu da CAF na cidade de Oslo, Noruega, cerca de 400 utilizadores do modelo apresentaram sugestões para sua melhoria, dando origem a terceira e última revisão do modelo (CAF 2013). Segundo a DGAEP (2017), esta última revisão tornou o modelo “mais robusto do que antes, melhor preparado e equipado para apoiar o setor público em benefício de todas as partes interessadas em geral e dos cidadãos em particular”.

Figura 9: Linha do tempo da CAF



Fonte: Adaptado de Staes et al (2010)

³ Study for the Italian Presidency on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations (EIPA, 2002)

2.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO

2.2.1 ESTRUTURA E OS PRINCÍPIOS SUBJACENTES

De acordo com Engel (2002), apud Kalfa (2016), a CAF é um dos modelos TQM que ajudam as administrações públicas dos Estados-Membros ou dos países candidatos a compreender e implementar técnicas modernas de gestão. Também pode ser visto como o primeiro passo inovador importante demonstrado para a implementação efetiva das políticas de administração pública da União Europeia entre os governos dos Estados-Membros (Staes et al., 2010).

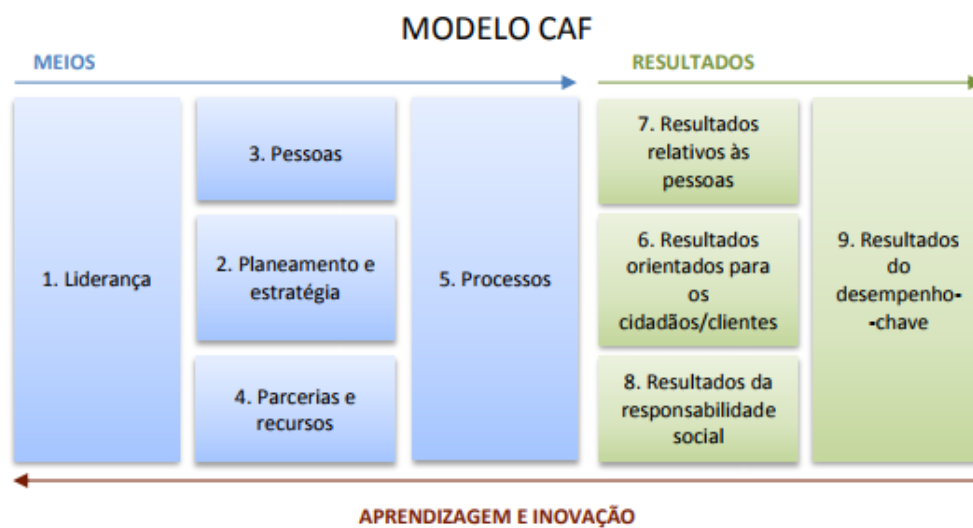
A CAF foi lançada em 2000, pela Rede Europeia de Administração Pública (*EUPAN*), como um primeiro instrumento europeu de gestão da qualidade especialmente concebido e desenvolvido para organizações do setor público. A CAF é uma estrutura de avaliação interna destinada a detetar pontos fortes e fracos das organizações públicas. Nas palavras de Evaristo (2010:6) o modelo CAF “foi criado com o objetivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total, designadamente, uma cultura de avaliação e melhoria contínua”.

O Instituto Europeu de Administração Pública adaptou o modelo da EFQM para a CAF, de forma a ser utilizado como autoavaliação nas administrações públicas (Macur e Radej, 2017). Os conceitos deste modelo estão intimamente ligados à excelência empresarial e à TQM, conforme corroborado por Staes e Thijs (2005:41), “a CAF é um modelo de autoavaliação baseado nos princípios da TQM e derivado do modelo EFQM e do modelo alemão Speyer”.

Silveira e Saraiva (2011:2) salientam que o modelo CAF é uma “ferramenta de autoavaliação da qualidade desenvolvida ao nível da União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros”. Em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação. “A concepção deste modelo de autoavaliação baseou-se no princípio segundo o qual seria possível conceber um esquema que representasse as características importantes das organizações públicas” (Carrapeto e Fonseca, 2005, apud, Silveira e Saraiva, 2011:2).

O modelo CAF está estruturado em nove elementos que representam os principais aspetos a serem levados em consideração na avaliação das instituições públicas (Matei e Balaceanu, 2014). A avaliação, segundo o modelo CAF, baseia-se na premissa de que resultados excelentes em relação ao desempenho organizacional, cidadãos / clientes, pessoas e sociedade, são alcançados através da liderança, dirigindo estratégia e planeamento, pessoas, parcerias, recursos e processos (Macur e Radej, 2017).

Figura 10: Os 9 Critérios do modelo CAF



Fonte: DGAEP (2013:9)

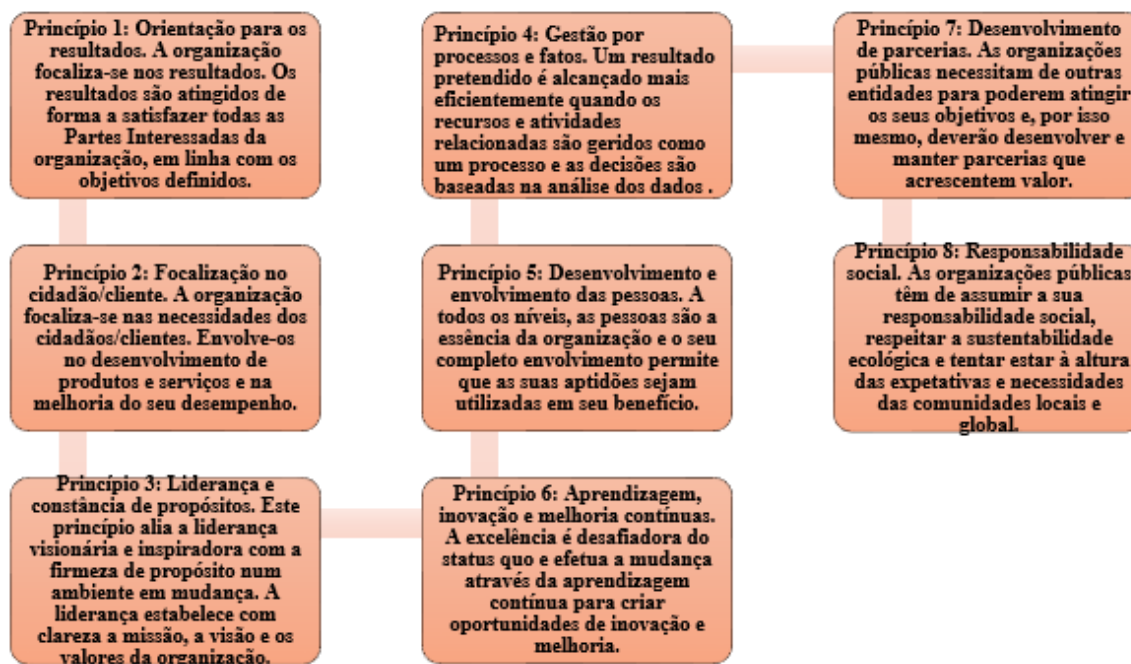
Inspirada na filosofia de Gestão da Qualidade Total e no modelo de Excelência da EFQM, a CAF tem como principais valores a focalização no cliente, a liderança e envolvimento, a orientação por processo, a medição e a melhoria contínua (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007). A CAF auxilia as organizações na realização de uma autoavaliação com o envolvimento de todo o pessoal, no desenvolvimento de um plano de melhoria baseado nos resultados da autoavaliação e na implementação dessas ações de melhoria (Dearing, Staes e Prorok, 2006, apud Rickards e Ritsert, 2013).

A CAF foi projetada para uso em todas as partes do setor público, aplicável a organizações públicas em nível nacional / federal, regional e local. A estrutura do modelo representa todos os aspetos que devem estar presentes na boa gestão de uma organização para alcançar resultados satisfatórios. Todos estes elementos são traduzidos em nove critérios, que são mais detalhados em vinte e oito subcritérios. “Com base nestes subcritérios, um grupo interno avalia a organização” (Staes e Thijs, 2005:41). Ao realizar uma autoavaliação segundo a CAF, as organizações do setor público podem encontrar áreas para melhoria na busca dos resultados desejados (Rickards e Ritsert, 2013).

Como é um modelo TQM holístico, todas as boas práticas de desenvolvimento organizacional estão presentes. Como resultado da aplicação do modelo CAF é possível alcançar uma organização excelente que atinge o nível de maturidade em todos os oito princípios de Excelência (Staes et al., 2010). A CAF adota uma “abordagem holística e integrativa, incorporando processos de controle estratégico, gerencial e operacional em um

único modelo, ao mesmo tempo, também representa uma abordagem TQM para avaliação e controle de desempenho” (Rickards e Ritsert, 2013:139).

Figura 11: Princípios da excelência do modelo CAF



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

Segundo a DGAEP (2013:10), “Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total.”

A CAF tem quatro propósitos principais (Staes e Thijs, 2005):

- Refletir as características únicas do setor público;
- Servir como uma ferramenta para os administradores públicos que querem melhorar o desempenho de sua organização;
- Atuar como ponte entre os vários modelos em uso na gestão da qualidade; e,
- Facilitar o benchmarking entre organizações do setor público.

Rickards e Ritsert (2013) afirmam que as finalidades principais da CAF são introduzir as administrações públicas nos princípios da gestão pela qualidade total e orientá-las gradualmente, através da utilização e compreensão da autoavaliação, da atual sequência de atividades "Plan-Do" para um ciclo completo de "Plan-Do-Check-Act"; facilitar a autoavaliação de uma organização pública para se chegar a um diagnóstico e ações de melhoria; atuar como ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade; e, facilitar o aprendizado entre organizações do setor público.

O modelo da CAF tem como objetivo o estabelecimento de um modelo de gestão que seja fácil de ser utilizado em todos os países e possa ser comparado com outras organizações públicas. O modelo também é visto como flexível, transparente e em constante desenvolvimento, organizado em direção aos planos e objetivos estratégicos e orientado para os cidadãos / clientes (Coban e Deyneli, 2005, apud Kalfa e Yetim, 2013).

A utilização da ferramenta CAF apresenta as seguintes vantagens ao ser aplicada aos serviços da Administração Pública: melhoria do sistema de gestão, melhoria do conhecimento real da instituição, dos seus pontos fortes e fracos, partilha de informação, a criação de indicadores de controlo da qualidade, definição de orientações estratégicas a nível institucional, sistematização de tarefas e compreensão da sua importância no contexto da organização e aumento da sensibilização para as questões da qualidade (Alas, Saraiva e Nogueiro, 2007).

A implementação de planos de ação da CAF facilita a introdução e o uso de ferramentas de gerenciamento modernas como *Balanced Scorecards*, pesquisas regulares de satisfação de clientes e funcionários, sistemas de gerenciamento de desempenho entre outros (Rickards e Ritsert, 2013). Em suma, a CAF é uma ferramenta de entrada fácil e gratuita para a autoavaliação no setor público, que pode ajudar as administrações públicas em toda a Europa a compreender e utilizar técnicas de gestão modernas (Staes et al., 2010).

2.2.2 OS CRITÉRIOS

A estrutura da CAF tem nove critérios que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Cada critério está decomposto num conjunto de vinte e oito subcritérios que identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização (DGAEP, 2013).

Através dos critérios da CAF é possível identificar áreas críticas que podem ser melhoradas através da implementação de outros modelos de gestão do desempenho organizacional como o *Balanced Scorecard*, ISO 9000, Cartas da Qualidade, inquéritos de satisfação entre outros (DGAEP, 2013).

Os critérios dividem-se em meios e resultados. Os critérios de meios fazem referência a forma como a organização desenvolve suas atividades para alcançar os resultados desejados.

Tabela 2: Critérios de meios da CAF

CRITÉRIOS DE MEIOS	SUBCRITÉRIOS
Critério 1 – Liderança	<p>1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores</p> <p>1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua</p> <p>1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta</p> <p>1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas</p>
Critério 2 – Planeamento e estratégia	<p>2.1. Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante</p> <p>2.2. Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida</p> <p>2.3. Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular</p> <p>2.4. Planear, implementar e rever a inovação e a mudança</p>
Critério 3 – Pessoas	<p>3.1. Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia</p> <p>3.2. Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais</p> <p>3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar</p>
Critério 4 – Parcerias e recursos	<p>4.1. Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes</p> <p>4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes</p> <p>4.3. Gerir os recursos financeiros</p> <p>4.4. Gerir o conhecimento e a informação</p> <p>4.5. Gerir os recursos tecnológicos</p>

	4.6. Gerir os recursos materiais
Critério 5 – Processos	5.1. Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas 5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes 5.3. Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes

Fonte: DGAEP (2013:17)

Os critérios de resultados indicam a medição das percepções dos principais clientes/cidadãos, pessoas e sociedade (DGAEP, 2013) e, também, a medição dos indicadores desenvolvidos internamente pela organização.

Tabela 3: Critérios de resultados da CAF

CRITÉRIOS DE RESULTADOS	SUBCRITÉRIOS
Critério 6 – Resultados orientados para os cidadãos/clientes	6.1. A medição direta da satisfação ou percepção dos cidadãos e clientes 6.2. Medições do desempenho na qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e clientes através de indicadores internos
Critério 7 – Resultados relativos às pessoas	7.1. Medição da percepção de satisfação dos colaboradores com relação à organização 7.2. Medições de desempenho constituídas por indicadores de desempenho interno relacionados com as pessoas
Critério 8 – Resultados de responsabilidade social	8.1. Medição da percepção da satisfação da comunidade relativamente ao desempenho da organização ao nível local, nacional ou internacional 8.2. As medições de desempenho utilizadas pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho relativamente à sua responsabilidade social
Critério 9 – Resultados do desempenho chave	9.1. Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos 9.2. Resultados internos: nível de eficiência

Fonte: DGAEP (2013:45)

2.2.3 FORMA DE AVALIAÇÃO

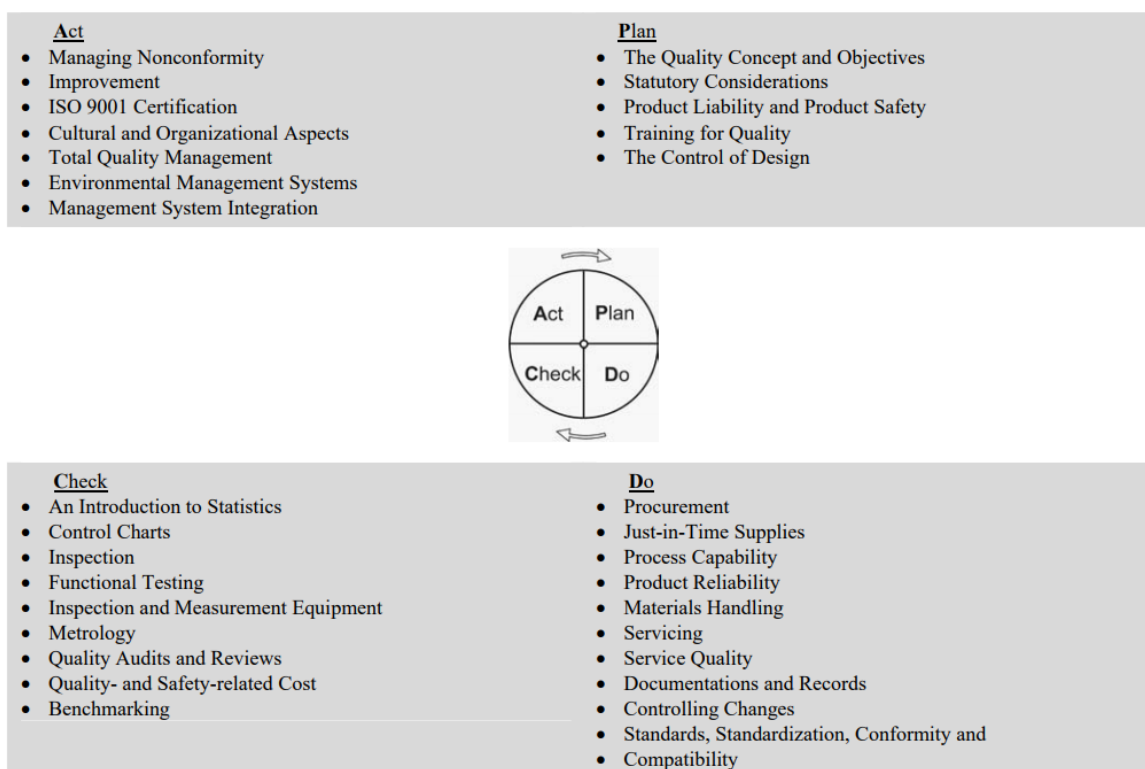
Os nove critérios em que o modelo se baseia representam os fatores que as organizações devem considerar para seguirem o caminho da excelência. Para facilitar a visualização de quais critérios estão fortalecidos e quais podem ser alvo de melhorias, existe um sistema de pontuação atribuído a cada critério no modelo CAF.

Pontuar cada critério do modelo CAF visa quatro grandes objetivos (DGAEP, 2013):

1. Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria;
2. Medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade;
3. Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados;
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender através de benchmarking e benchlearning.

O ciclo PDCA é a ferramenta fundamental para o sistema de pontuação da CAF. O ciclo PDCA pode ser definido como a natureza repetida e contínua das ações de planeamento e melhoria dos processos e atividades da organização (Pavletic et al., 2010).

Figura 12: O ciclo PDCA



Fonte: Pavletic et al. (2010:477)

Em cada critério estabelecido pelo modelo, as organizações podem se encontrar em um determinado nível do ciclo PDCA. A pontuação atribuída deverá refletir esse nível de maturidade constatado, conforme a figura abaixo.

Figura 13: Pontuação da CAF conforme o ciclo PDCA



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

A avaliação da organização com base nos critérios do modelo CAF pressupõe uma discussão participada de todos os elementos da equipa de autoavaliação, como forma de identificar e classificar as iniciativas desenvolvidas e os resultados alcançados (DGAEP, 2006). Essas iniciativas e resultados identificados compõem as evidências que servem de suporte para o processo de avaliação. A pontuação obtida pela organização deverá refletir diretamente a quantidade e a qualidade das evidências identificadas.

A atividade de recolha de evidências e informações fiáveis, e o mapeamento das iniciativas realizadas é fundamental para o processo de autoavaliação e, conseqüentemente, para a melhoria das organizações públicas. “Quanto mais as administrações progredirem no sentido da melhoria contínua, tanto mais desenvolvem a capacidade de recolher e gerir a informação de forma sistemática e progressiva, interna e externamente” (DGAEP, 2013:12).

2.2.4 SISTEMA DE PONTUAÇÃO

A CAF dispõe de dois sistemas de pontuação, o sistema de pontuação clássico (*classical CAF scoring*) e o sistema avançado (*fine-tuned CAF scoring*). De acordo com a DGAEP (2013:61), “a existência de duas modalidades de pontuação permite que as organizações se familiarizem mais facilmente com o ciclo PCDA, direcionando-as de forma mais positiva para uma abordagem de gestão da qualidade.”

O sistema clássico, de mais simples utilização, permite que a organização identifique a fase do ciclo PDCA em que se encontra, e, após essa identificação, é feita uma apreciação global de cada subcritério (DGAEP, 2013). A avaliação do painel dos meios pelo sistema clássico é cumulativa, ou seja, a organização necessariamente deve ter ultrapassado a fase anterior para pontuar na fase seguinte (DGAEP, 2013).

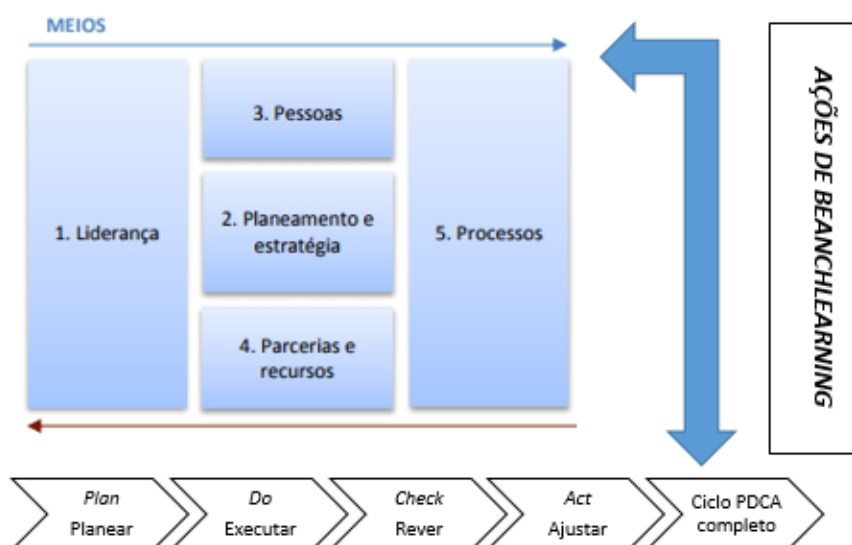
Figura 14: Avaliação do painel de meios pelo sistema de pontuação clássico

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Fonte: DGAEP (2013:62)

Para a avaliação dos critérios referentes aos Meios, o ciclo PDCA é considerado completo somente com a inserção de ações de *benchlearning* na organização.

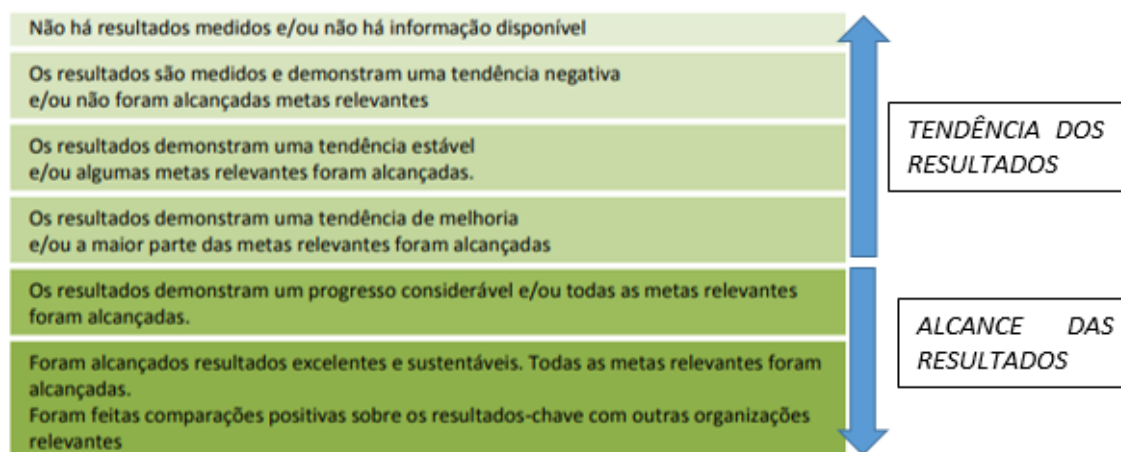
Figura 15: Pontuação do painel de meios pelo sistema clássico



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

No Painel de resultados, o foco consiste na distinção entre a tendência dos resultados, com a pontuação entre 0 e 70, e o efetivo alcance desses resultados, pontuação entre 71 a 100.

Figura 16: Avaliação do painel de resultados pelo sistema de pontuação clássico



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais realista, pois permite avaliar todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo (DGAEP, 2013). O sistema clássico considera somente a fase do ciclo em que a organização se encontra, ou seja, se está a executar (*do*), recebe uma pontuação superior à fase do planeamento (*plan*). Por vezes, pode ser que esse planeamento não tenha sido suficientemente elaborado. No sistema avançado, é possível avaliar essas duas fases em simultâneo (*plan/do*), pontuando-as de acordo com as evidências obtidas em cada uma delas. Sendo assim, o sistema avançado permite uma análise mais pormenorizada, onde é possível pontuar todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo, para cada subcritério (DGAEP, 2013). No painel de pontuação dos meios sobressai a importância de se considerar cada fase como um próprio ciclo PDCA (DGAEP, 2013).


Figura 17: Avaliação do painel de meios pelo sistema de pontuação avançado

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							

Fonte: DGAEP (2013:63)

Assim como no sistema clássico, as ações de *Benchlearning* são geralmente realizadas após o alcance do nível mais elevado de cada fase (DGAEP, 2013). Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias podem ser realizadas. Pela análise do painel dos resultados segundo o sistema avançado, as organizações poderão priorizar a tendência revelada pelos resultados dos últimos 3 anos, ou as metas alcançadas no ano anterior ao exercício da avaliação (DGAEP, 2013).

Figura 18: Avaliação do painel de resultados pelo sistema de pontuação avançado

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Fonte: DGAEP (2013:64)

2.2.5 APLICAÇÃO DA CAF PASSO A PASSO

O processo de implantação da CAF é uma aprendizagem influenciada por algumas características intrínsecas como a dimensão e a estrutura da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total. Essas características constituem alguns dos parâmetros que ajudam a determinar a forma mais apropriada para introduzir uma abordagem TQM na organização (DGAEP, 2013).

Para a aplicação do modelo CAF, a DGAEP disponibiliza um plano de implementação baseado nas lições aprendidas pelas organizações pioneiras. Esse plano contém dez passos que “refletem os conselhos e opiniões dos peritos nacionais da CAF” (DGAEP, 2013:13).

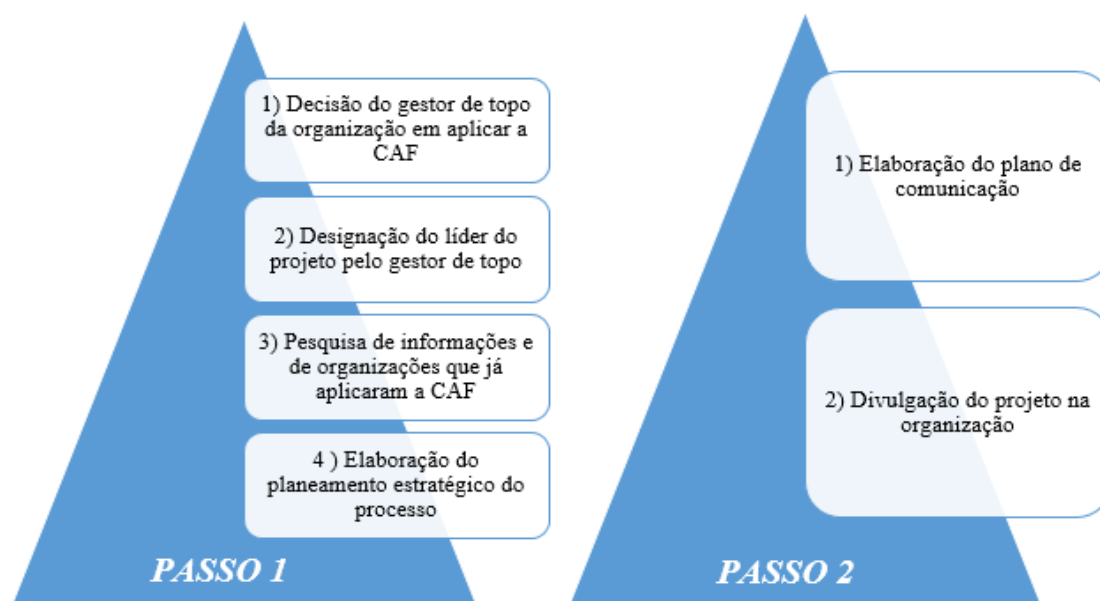
Figura 19: Plano de implementação da CAF



Fonte: DGAEP (2013:13)

A fase um é constituída pelos dois primeiros passos da implantação do modelo CAF. Nessa fase é de elevada importância o envolvimento da alta direção e dos elementos chave da organização no processo de tomada de decisão para aplicação do modelo. Também são conhecidos os benefícios da autoavaliação e os detalhes da estrutura da CAF.

Figura 20: Passos 1 e 2 do plano de implementação da CAF



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

No planeamento estratégico do processo de autoavaliação tem de ser definido o âmbito de aplicação da CAF, que pode ser em toda a organização, aplicação global, ou

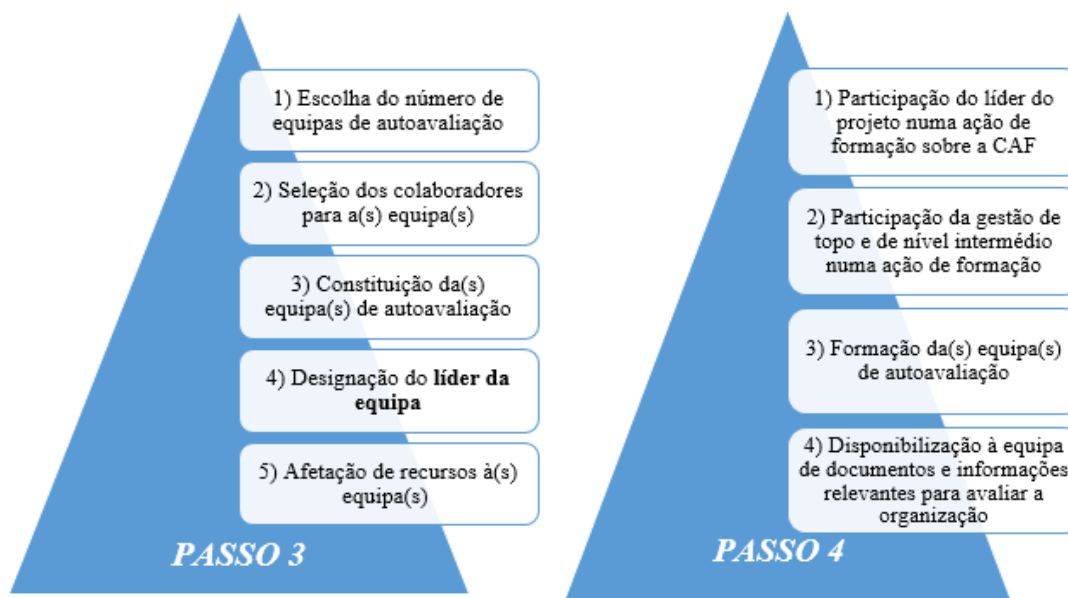
apenas em determinado setor, aplicação setorial. Também é definido o sistema de pontuação a ser utilizado, clássico ou avançado (DGAEP, 2013).

Atividade importante dessa etapa é a escolha do líder do projeto para o processo de autoavaliação, cujas atribuições serão (DGAEP, 2013):

- Planeamento detalhado do projeto, incluindo o processo de comunicação;
- Comunicação e consulta de todas as partes interessadas relativamente ao projeto;
- Preparação da formação da equipa de autoavaliação;
- Recolha de documentos de apoio e de evidências;
- Participação ativa na equipa de autoavaliação;
- Facilitação do processo de obtenção do consenso;
- Elaboração do relatório de autoavaliação;
- Apoio à gestão na priorização das ações e elaboração do esboço do plano de ação.

A fase dois do processo de implantação da CAF inclui os passos três a seis. O início dessa fase dá-se com a criação da equipa de autoavaliação e, posteriormente, a qualificação desses elementos com a sua participação em cursos ou ações de formação (DGAEP, 2013).

Figura 21: Passos 3 e 4 do plano de implementação da CAF



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

A composição da equipa de autoavaliação deverá ser feita com base nas competências pessoais e no conhecimento da organização. Além disso, “é importante que essa equipa seja representativa dos mais diversos escalões e setores” (DGAEP, 2013:73).

Depois da seleção da equipa, com a devida formação necessária para o processo, os próximos passos são a realização da autoavaliação e a elaboração do respetivo relatório.

Figura 22: Passos 5 e 6 do plano de implementação da CAF

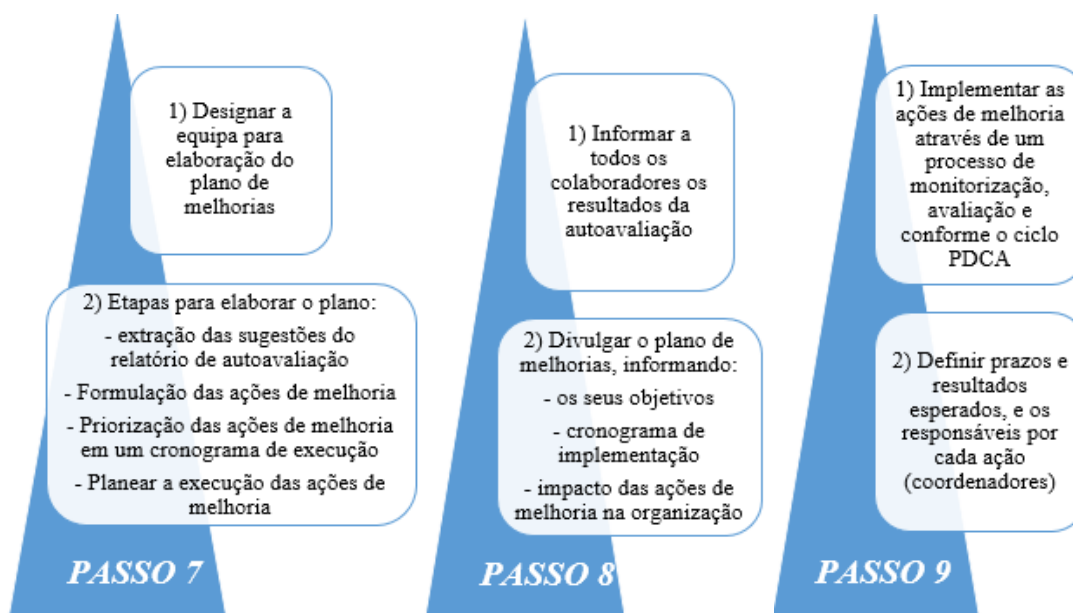


Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

O exercício de avaliação envolve o conhecimento das áreas da organização e a obtenção das evidências de suporte para o processo. Cada elemento da equipa apresenta a sua pontuação e regista os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Através de um processo de diálogo e discussão, deve-se chegar a um consenso para estabelecer a pontuação final de cada critério/subcritério (DGAEP, 2013). O final do passo seis dá-se com a elaboração e posterior aprovação do relatório de autoavaliação.

Os próximos passos, que iniciam a terceira fase, estão relacionados diretamente com a implementação do plano de melhorias na organização. “Este plano de ação é um dos principais objetivos da autoavaliação com base na CAF, e é também uma forma de recolher informação vital para o sistema de planeamento estratégico da organização” (DGAEP, 2013:77).

Figura 23: Passos 7, 8 e 9 do plano de implementação da CAF

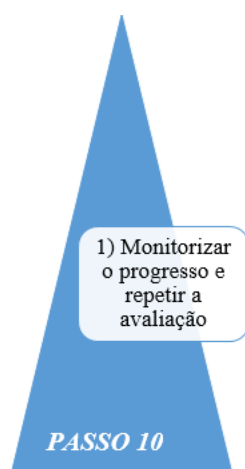


Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

O plano de melhorias surge como resultado do relatório de autoavaliação e, baseia-se nas evidências obtidas durante o processo e nas sugestões dos colaboradores (DGAEP, 2013). Segundo a DGAEP, esse plano regista os pontos fortes e fracos evidenciados pela autoavaliação, e, apresenta um planeamento de ações sistemáticas e integradas para melhorar a funcionalidade e operabilidade de toda a organização.

Por fim, o passo dez, também pertencente a fase três da implementação da CAF, detalha o planeamento para a próxima autoavaliação. Após a formulação do plano de melhorias e a execução das ações de mudança, tem início o planeamento detalhado para a próxima autoavaliação, onde os passos se repetirão, tal como no ciclo PDCA.

Figura 24: Passo 10 do plano de implementação da CAF



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

2.3 ÓRGÃOS DE APOIO AO MODELO CAF

2.3.1 CENTRO DE RECURSOS DA CAF (*CAF RESOURCE CENTRE – CAF RC*)

O Centro de Recursos da CAF (*CAF Resource Centre - CAF RC*) foi criado em maio de 2001, no Instituto Europeu de Administração Pública, em Maastricht, Holanda, conforme decisão das direções-gerais encarregadas do serviço público nos Estados-Membros (EIPA, 2017). A CAF RC foi criada com o objetivo de ser um centro de especialização europeu na implementação da CAF, em coordenação com os centros nacionais de qualidade, e, também, para servir como um centro de formação e consultoria (Staes et al., 2010).

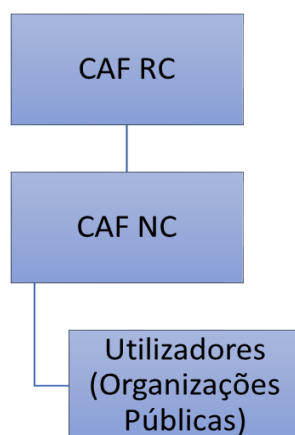
A CAF RC tem como atribuições (EIPA, 2017):

- ser um centro de especialização na implementação da CAF promovendo a CAF e boas práticas em sua utilização nas administrações públicas na Europa;
- atuar como complemento e em coordenação com os centros de especialização nacionais existentes e com foco em países sem um centro nacional de especialização;
- ser um centro de treinamento e consultoria;
- realizar pesquisas sobre o uso do modelo e o seu desenvolvimento;
- apoiar e estimular a rede europeia de contatos nacionais da CAF e a comunidade de usuários da CAF;
- manter o banco de dados CAF para usuários registados e boas práticas.

O EIPA, na sua atribuição como CAF RC, tem como missão “difundir informações atualizadas relativas ao modelo CAF, promover a sua aplicação nos diversos Estados-Membros e proporcionar formação e consultoria sobre a matéria” (DGAEP, 2017).

Para cumprir seus objetivos, o EIPA conta com uma rede correspondentes nacionais da CAF (*CAF National Correspondents – CAF NC*) nos Estados-Membros. A missão da rede de correspondentes da CAF é mover as organizações públicas para a excelência e melhorar o desempenho das administrações públicas promovendo e facilitando o uso da CAF (EIPA, 2017).

Figura 25: Estrutura dos órgãos de apoio à CAF



Fonte: Adaptado de EIPA (2017)

2.3.2 CORRESPONDENTE NACIONAL DA CAF (CAF NATIONAL CORRESPONDENT – CAF NC)

A rede CAF na Europa é composta pelo Centro de Recursos da CAF no EIPA e pelos correspondentes nacionais responsáveis pela divulgação da CAF a nível nacional. Atualmente existem trinta e nove Centros de Correspondentes Nacionais da CAF (CAF NC)⁴ registados no EIPA.

2.3.2.1 A DIREÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO (DGAEP)

A responsabilidade de Correspondente Nacional da CAF em Portugal é da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Conforme estabelecido no artigo 2º do Decreto Regulamentar nº 27/2012⁵ de 29 de fevereiro, a DGAEP tem por missão

apoiar a definição de políticas para a Administração Pública nos domínios da organização e da gestão, dos regimes de emprego e da gestão dos recursos humanos, assegurar a informação e dinamização das medidas adotadas e contribuir para a avaliação da sua execução.

Dentre as diversas atribuições da entidade definidas no supracitado decreto, destaca-se o “apoio a definição das políticas referentes à organização, gestão e avaliação dos serviços públicos, dinamizando e coordenando a sua aplicação, com vista ao aumento da sua eficiência”.

⁴ Disponível em <https://archive.eipa.eu/en/pages/show/&tid=140>, consulta em 11 de abril de 2018.

⁵ Decreto Regulamentar nº 27/2012, de 29 de fevereiro de 2012, disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/542455/details/maximized>, consulta em 07 de fevereiro de 2018.

Em Portugal, a DGAEP é a entidade responsável pela promoção, coordenação, acompanhamento e avaliação das iniciativas de divulgação e implementação da CAF. Responde ainda, pela representação Portuguesa no grupo europeu de peritos sobre a CAF (*CAF working group*) que coordena a evolução e disseminação do modelo a nível europeu (DGAEP, 2017).

A função de correspondente nacional da CAF é realizada pela DGAEP desde outubro de 2002. Anteriormente, essa função era de responsabilidade do Secretariado para Modernização Administrativa (SMA), extinto em 2001, e do Instituto para a Inovação na Administração do Estado, extinto em 2002. Dentro da estrutura da DGAEP funciona a rede de correspondentes nacionais da CAF (*CAF National Correspondents Network*), que é composta pelos peritos responsáveis pela divulgação da CAF a nível nacional e pela CAF RC, EIPA. Essa rede tem a missão de “mobilizar as organizações públicas para a excelência e melhorar o respectivo desempenho promovendo e apoiando a utilização da CAF” (DGAEP, 2017).

A DGAEP auxilia as organizações públicas portuguesas na aplicação da CAF mediante um conjunto de serviços de apoio técnico (DGAEP, 2017):

- Disponibilização materiais de apoio ao processo de autoavaliação;
- Colaboração com as organizações no planeamento do processo de autoavaliação;
- Esclarecimento de dúvidas sobre o processo de autoavaliação via correio eletrónico ou telefone;
- Indicação de organizações próximas que estejam a aplicar a CAF de modo a que possam ser desenvolvidos contatos e parcerias com vista à aprendizagem sobre a utilização deste modelo;
- Esclarecimento de dúvidas sobre o processo de reconhecimento externo via correio eletrónico ou telefone.

Pela importância das suas atribuições e pelas atividades que desenvolve regularmente, a DGAEP é um órgão de extrema importância para a implementação da CAF em Portugal.

Concluindo, a Rede de Correspondentes Nacionais, os usuários, e o Centro de Recursos da CAF devem funcionar de maneira integrada, através da divulgação intensa do modelo no setor público europeu, da partilha de conhecimentos e experiências, e da integração da CAF com as demais reformas administrativas públicas (EIPA, 2017).

2.3.2.2 RECONHECIMENTO EXTERNO PELA APLICAÇÃO DA CAF

O modelo CAF buscou a sua evolução de modo a consolidar os princípios da excelência nas organizações públicas, tendo como pilares uma autoavaliação sólida e um plano efetivo de melhorias (Staes et al., 2010). Nesse sentido, e, de forma a acompanhar a evolução de outros modelos e ferramentas de gestão baseados na TQM, o grupo de trabalho da CAF desenvolveu, em 2009, um sistema de reconhecimento e validação da aplicação do modelo pelas organizações (*CAF External Feedback*) (EIPA, 2017).

Com a criação desse sistema, os “utilizadores do modelo podem ver reconhecidos os seus esforços através de um Processo de Feedback Externo” (DGAEP, 2017). Este feedback diz respeito não “apenas ao processo de autoavaliação, mas também ao caminho a seguir escolhido pelas organizações para alcançar a excelência e baseia-se nos conceitos fundamentais de excelência” (EIPA, 2017). O Processo de Feedback Externo visa dar mais apoio aos utilizadores do modelo no seu percurso rumo à qualidade (DGAEP, 2013).

Os principais objetivos do Processo de Feedback Externo são (DGAEP, 2017):

- Apoiar a qualidade da implementação do modelo CAF e o seu impacto na organização;
- Aferir se a organização está a assimilar os valores da TQM como resultado da aplicação da CAF;
- Apoiar e renovar o entusiasmo na organização para a melhoria contínua;
- Promover a revisão pelos pares e o *benchlearning*;
- Recompensar as organizações que efetivamente deram início à jornada da melhoria contínua em direção à excelência, sem julgar o nível obtido;
- Facilitar a participação dos utilizadores da CAF nos Níveis de Excelência da EFQM.

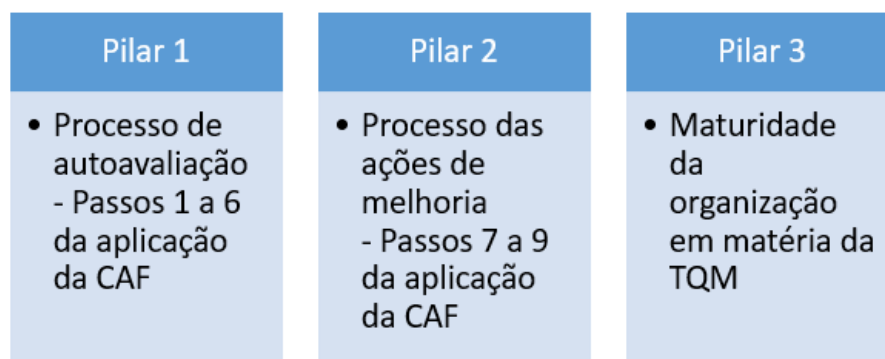
O processo para obtenção do parecer externo envolve a participação de atores externos (*External feedback Actors*) que são peritos em TQM e na avaliação do modelo (EIPA, 2017). Esses peritos realizam uma auditoria na organização no intuito de coletar informações sobre “como a instituição preparou, implementou e acompanhou o processo de autoavaliação” (Staes et al., 2010:38).

Terminado o processo de feedback externo, e perante uma avaliação positiva, a organização recebe um certificado internacional de utilizador efetivo da CAF "*Effective CAF User*" (DGAEP, 2017). Esse certificado possui uma validade de dois anos, e pode ser renovado após a realização de uma nova autoavaliação baseada na CAF, seguida de um novo procedimento de feedback externo (EIPA, 2017). O procedimento deve ser iniciado

entre seis e doze meses após o término da autoavaliação. O relatório de autoavaliação também deverá estar finalizado (EIPA, 2017).

O processo de feedback da CAF está estruturado em três pilares, que fazem referência à metodologia dos dez passos para a aplicação do modelo (DGAEP, 2013):

Figura 26: Pilares do processo de feedback externo da CAF



Fonte: Adaptado de DGAEP (2013)

O pilar um representa a qualidade do processo de autoavaliação, onde os agentes externos pretendem “reconhecer a capacidade da organização para efetuar uma autoavaliação eficaz e bem planeada” (DGAEP, 2013:14).

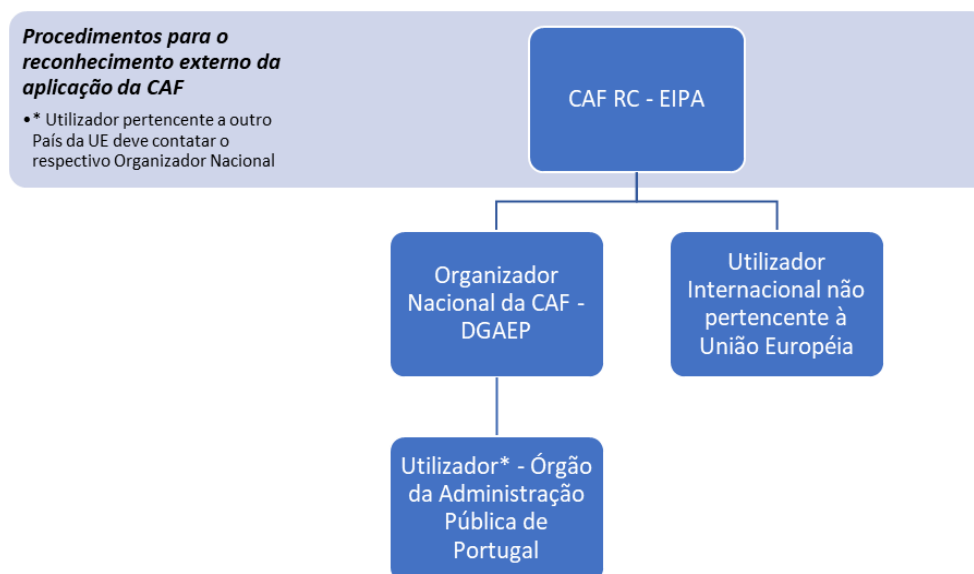
O plano de melhorias surge como resultado do processo de autoavaliação, e este deve ser executado em um prazo máximo de dois anos (DGAEP, 2013). Consequentemente, o pilar dois abrange o planeamento e o processo de melhoria desenvolvidos pela organização.

O processo de aplicação do modelo CAF deve trazer grandes ensinamentos para a organização em termos de gestão da qualidade total. Nesse sentido, a ênfase do pilar três traduz-se na maturidade da organização em TQM e nos oito princípios da excelência (DGAEP, 2013).

Esses três pilares são analisados pelos agentes da CAF por intermédio de questionários enviados às organizações candidatas, e, posteriormente avaliados pela equipa responsável. O Procedimento de Feedback Externo da CAF é organizado pelo EIPA (CAF RC) ou por um Organizador Nacional (*National Organiser* – NO) no âmbito de cada Estado-Membro (EIPA, 2017). O Organizador Nacional da CAF (CAF NO) é órgão nomeado a nível nacional para se encarregar da implementação do Feedback Externo da CAF no país (EIPA, 2017). O papel de Organizador Nacional Português também é responsabilidade da DGAEP. Todas as Organizações Públicas Portuguesas devem submeter seu processo de autoavaliação para a DGAEP, caso se candidatem ao

reconhecimento externo. As organizações públicas pertencentes a países fora da União Europeia são avaliadas diretamente pelo EIPA.

Figura 27: Estrutura de funcionamento do reconhecimento externo da CAF



Fonte: Adaptado de EIPA (2017)

Segundo a DGAEP⁶, em Portugal existem atualmente quatro organizações distinguidas como “*Effective CAF User*”:

Agrupamento de Escolas Vouzela e Campia (2016);

Agrupamento de Escolas Figueira Mar (2014);

Instituto da Segurança Social – ISS IP (2012);

Departamento de Educação e Intervenção Social (DEIS) CM Palmela (2012).

2.4 A CAF EM NÚMEROS: ANÁLISE DOS RESULTADOS ALCANÇADOS EM TERMOS DE ADESÃO AO MODELO

Atualmente existem 3969 organizações utilizadoras da CAF registadas em 55 países em todo o mundo segundo o EIPA⁷. Os setores com mais utilizadores registados são Educação e Investigação (1102), Administração Local (938) e Serviços e Assistência Social (418). Portugal conta com 425 utilizadores, sendo que os setores que mais se destacam são Educação e Investigação (311), Serviços de Coordenação (48) e

⁶ Disponível em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=74D2A348-7F8A-4F68-851D-2D51177240E8>, acesso em 27 de janeiro de 2018.

⁷ Disponível em <https://archive.eipa.eu/files/File/CAF/CAF%20Users%20Overview%2023%20Oct%202017.pdf>, acesso em 20 de novembro de 2017.

Administração Local (22). Ao todo, são contabilizadas 771 aplicações do modelo⁸ em Portugal. Entre 2000 e 2009, aproximadamente 1800 organizações da Administração Pública Europeia utilizaram a CAF para melhorarem o seu desempenho (DGAEP, 2013).

Tabela 4: Utilizadores da CAF a nível mundial

País	Nº	País	Nº	País	Nº
Itália	913	República Tcheca	75	Malta	16
Polónia	419	Grécia	71	República da Macedónia	15
Alemanha	362	Eslováquia	63	Luxemburgo	14
Bélgica	344	Espanha	56	Islândia	13
Hungria	316	Roménia	50	Turquia	11
Dinamarca	248	Lituânia	34	Letónia, Reino Unido	8
Portugal	204	Suíça	30	Holanda, Croácia	7
Finlândia	139	França	30	Irlanda	6
Áustria	102	Bulgária	29	Suécia	5
Noruega	93	Bósnia-Herzegovina	21	Brasil, Cabo Verde, Rússia	4
República Dominicana	87	Chipre	19	Equador, Egito, Indonésia	3
Eslovénia	80	Estónia	19	China, Namíbia, Tunísia, Sérvia, Montenegro, Geórgia	2
				Azerbaijão, Fiji, Costa do Marfim, Kosovo, Marrocos, Peru, África do Sul, Ucrânia	1

Fonte: Adaptado de EIPA (2017)

Até hoje, foram realizados dois grandes estudos acerca da aplicação da CAF. A primeira pesquisa foi realizada pela DGAEP em 2006, o “1º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal” envolveu 60 Organizações Portuguesas, que compartilharam suas experiências na aplicação do modelo. O segundo estudo, de âmbito Europeu, foi desenvolvido pelo EIPA no ano de 2011⁹, e envolveu a participação de 21 Correspondentes Nacionais da CAF e 380 organizações. Esses estudos disponibilizaram um grande conjunto de informações a respeito do: âmbito de atuação, estrutura administrativa das organizações que aplicaram o modelo, composição das equipas de avaliação, pormenores do processo de avaliação, detalhes do plano de melhoria e do planeamento da próxima aplicação da CAF.

⁸ Disponível em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=5455B0F7-192E-4C67-8A86-A4040076D942>, acesso em 20 de novembro de 2017.

⁹ “Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next?”, elaborado pela CAF Resource Centre do European Institute of Public Administration (EIPA), publicado em 2011.

Os resultados dos dois estudos proporcionaram informações valiosas sobre a aplicação da CAF naquele período.

Tabela 5: Síntese dos dois principais estudos sobre a aplicação da CAF em Portugal e na Europa

FATORES	SÍNTESE DAS CONCLUSÕES
Utilizadores por setor	Em Portugal a maior parte dos utilizadores concentra-se na administração central, enquanto que na Europa, a maior parte são de governos locais.
Composição da Equipa de Avaliação	Entre 4 a 7 colaboradores em Portugal e entre 6 a 10 na Europa.
Experiência prévia em TQM	Em Portugal 43 % das organizações possuem experiência prévia em ferramentas TQM enquanto que na Europa esse percentual é de 60%.
Formação (treinamento) para a Equipa de Avaliação	Tanto em Portugal como na Europa a maior parte dos integrantes das Equipas de Avaliação recebeu formação/treinamento prévio para realizar a autoavaliação.
Tempo de execução da Autoavaliação	A maioria das Organizações Portuguesas despende entre 31 a 60 dias (31%) ou mais de 60 dias (31%), enquanto na Europa em geral gasta-se maioritariamente entre 2 a 4 meses (41.6%) para realizar todo o processo de autoavaliação.
Âmbito de aplicação da CAF	Em Portugal há uma prevalência na aplicação setorial da CAF, contrariando o padrão Europeu de aplicação global.
Principais obstáculos à realização da autoavaliação	Tanto em Portugal como na Europa os principais obstáculos referem-se à própria ferramenta CAF, tais como: identificar o âmbito dos critérios, identificar as iniciativas que se enquadram nos exemplos, compreensão dos conceitos e etc.
Critério-foco do plano de melhoria	Em Portugal o critério que mais recebeu ações de melhoria foi Planeamento, enquanto que na Europa a prevalência foi para o critério Pessoas.
Ações de melhoria	Nesse tópico, a pesquisa portuguesa especifica o tipo de ação de melhoria implantada, ao passo que a pesquisa Europeia identifica apenas o número de ações de melhoria ou de ações rápidas (Quick Wins). Em Portugal a maior parte das ações visavam a melhoria do planeamento estratégico e operacional, enquanto que na Europa a maioria das Organizações realizou até 5 (cinco) ações de melhoria e/ou Quick Wins após a aplicação da CAF.
Desenvolvimento do Plano de Melhoria	O principal fator obstáculo para o desenvolvimento do plano de melhoria em Portugal foi a existência de outras prioridades na Organização. Na Europa o principal obstáculo relatado foi a dificuldade em formular boas e claras ações (SMART).
Previsão da próxima autoavaliação	Em Portugal a maioria das Organizações ainda não definiu um intervalo de tempo para a próxima autoavaliação, enquanto que na

	Europa esse prazo estabelecido foi de dois anos.
Lições aprendidas	Melhor preparação da equipa é a grande lição para as Organizações Portuguesas, enquanto que para os Europeus em geral é a maior coleta de dados.

Fonte: Adaptado de DGAEP (2006) e EIPA (2011)

Nos dois estudos parece ser relevante o número de organizações que possuem experiência prévia em ferramentas TQM. Esse fato sugere que essas organizações dispõem também de equipas voltadas para a qualidade dentro de suas estruturas. A formação dos colaboradores para a aplicação da CAF parece ter uma importância fundamental. A maior parte dos integrantes das equipas de avaliação receberam formação prévia em ambos os estudos. Não houveram grandes variações no tempo despendido para a execução da autoavaliação nos dois estudos.

Com relação ao âmbito de aplicação da CAF, a predominância da aplicação setorial em Portugal pode ser um reflexo do curto tempo decorrido entre o surgimento do modelo no ano 2000 e a realização do estudo em 2006, o que poderia ter influenciado as organizações Portuguesas a diminuir o escopo de aplicação.

Os principais obstáculos identificados pelos dois estudos referem-se à utilização da ferramenta CAF. As dificuldades relatadas (identificar os critérios, compreender os exemplos e os conceitos) fornecem indícios de que as organizações ainda não conseguem adaptar o modelo às suas realidades. Quanto a falta de planeamento para a próxima aplicação da CAF, no caso das organizações Portuguesas, caberia um estudo mais detalhado para se detetar os fatores que motivaram tal decisão. A princípio, o não estabelecimento dessa previsão pode ser uma simples decorrência da falta de planeamento organizacional, ou então, uma evidência de que essas organizações ainda estariam a refletir sobre os benefícios da aplicação do modelo, fato que não ocorreu com as organizações envolvidas no estudo europeu.

Por fim, as lições aprendidas em ambos os estudos refletem o que parecem ser dois fatores fundamentais para o sucesso na aplicação da CAF: um eficiente e sistemático registo das evidências e a disponibilização de formação prévia para a equipa de avaliação. Os dados provenientes desses dois estudos refletiam a realidade existente nas organizações públicas de Portugal e do restante da Europa em um período de cerca de dez anos atrás, de forma que as demais organizações, que ainda pretendem iniciar a sua jornada em busca da excelência e planeiam a implantação da CAF, carecem de informações mais atualizadas acerca desse “modus operandi” e das boas práticas.

2ª PARTE: PARTE EMPÍRICA

CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Previamente foram apresentadas as características do modelo CAF, os órgãos de apoio à sua implantação e disponibilizadas informações gerais acerca da sua utilização. Este capítulo destina-se a apresentar os objetivos da pesquisa e as opções metodológicas que orientaram a investigação empírica do trabalho.

3.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Este trabalho tem o objetivo de apresentar o atual estado da implantação do modelo CAF nas Organizações Públicas Portuguesas, através da identificação do papel da DGAEP, órgão institucionalmente responsável pela promoção e divulgação do modelo em território Português. Além disso, visando abordar a perspectiva dos utilizadores do modelo, iremos detalhar a experiência do Instituto da Segurança Social na aplicação da CAF, compartilhando suas lições aprendidas e os obstáculos encontrados durante esse processo. Com esse intuito, a investigação pretende:

1. Identificar o papel desempenhado pela DGAEP na promoção e disseminação da CAF e, também, traçar um diagnóstico recente das principais características compartilhadas pelas Organizações Públicas Portuguesas que implantaram o modelo.
2. Coletar informações qualitativas a respeito da experiência obtida durante a implantação da CAF pelo Instituto da Segurança Social, e, identificar boas práticas, lições aprendidas e obstáculos encontrados durante esse processo.

A DGAEP, instituição com a atribuição de Correspondente Nacional da CAF em Portugal, acaba por se transformar na principal estrutura de coordenação e difusão da metodologia CAF em âmbito nacional, tornando-se assim, uma organização fundamental para a investigação das questões associadas ao modelo.

Como vimos anteriormente, mais de 3000 organizações já utilizam a CAF em todo o mundo. Em Portugal, a DGAEP contabiliza 425 utilizadores e 771 casos de aplicação da CAF em Portugal. Entretanto, ainda existem organizações que estão no início do processo de melhoria contínua e de adoção dos princípios da qualidade. No caso específico das organizações que ainda estão no início da sua caminhada na realização da autoavaliação segundo à CAF, acreditamos ser muito importante uma investigação sobre a principal organização relacionada à CAF em Portugal. Como órgão central da promoção e gestão do modelo, a DGAEP dispõe de conhecimentos primordiais a respeito de como o processo vêm sendo desenvolvido nas organizações portuguesas, quais as dificuldades

encontradas, além de possibilitar a difusão de boas práticas e permitir a identificação de um “modus operandi” na aplicação da CAF.

Outro contributo importante para a literatura afeta ao tema, seria o estudo das lições aprendidas por uma organização com grande experiência na aplicação da CAF em Portugal. Conforme identificado anteriormente, o Instituto da Segurança Social é uma das quatro organizações públicas Portuguesas distinguidas com o certificado de reconhecimento externo pela aplicação da CAF, sendo a única não pertencente ao setor da educação. Pela experiência obtida mediante o processo de aplicação da CAF, enriquecido com a candidatura e posterior concessão do certificado de reconhecimento externo, o ISS, I.P. dispõe de valiosas de informações sobre a utilização do modelo. Essas informações podem ajudar a esclarecer o caminho a ser percorrido por outras organizações que pretendem implantar a CAF.

Pela investigação realizada no órgão central, coordenador e difusor do modelo CAF, e, pelo compartilhamento da experiência obtida por um utilizador reconhecido pela aplicação do modelo em Portugal, acreditamos estar contribuindo de maneira relevante para o enriquecimento da literatura afeta ao tema, além de disponibilizar conhecimento valioso e atualizado para outras organizações que estão no início da sua jornada de autoavaliação.

O estudo realizado no âmbito de um Correspondente Nacional da CAF e, também em uma organização com ampla experiência na aplicação do modelo, pode contribuir com informações importantes sobre o caminho a percorrer durante o processo de implantação. A partilha de conhecimentos (*benchlearning*) e a comparação das experiências (*benchmarking*), além de ser uma das filosofias da CAF, é uma mais valia para as organizações que pretendem utilizar o modelo.

3.2 DESENHO DA PESQUISA

Um dos principais objetivos deste estudo é identificar o papel desempenhado pela Direção-Geral da Administração e do Emprego Público na promoção e disseminação do modelo CAF em Portugal. Para esse efeito, foi realizada uma entrevista junto ao Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação da DGAEP, onde foram abordados os seguintes aspetos: acompanhamento da aplicação da CAF pelas organizações Portuguesas, diagnóstico identificado pela DGAEP após essas aplicações, obstáculos encontrados durante o processo e papel desempenhado na revisão e evolução do modelo.

Outro objetivo principal do trabalho é coletar informações qualitativas a respeito da experiência obtida pelo Instituto da Segurança Social na aplicação do modelo CAF. A escolha por essa organização deve-se ao fato de ter o reconhecimento externo pela aplicação da CAF em Portugal, concedido pela DGAEP, e também por possuir experiências recentes na utilização do modelo. Nesse intuito, é feita uma entrevista junto ao Gabinete de Auditoria, Qualidade e Gestão de Risco do Instituto da Segurança Social, com foco no “modus operandi” da organização na aplicação da CAF, obstáculos enfrentados e lições aprendidas durante esse processo e, também, identificação do suporte prestado ao processo de aplicação por parte da DGAEP.

Tendo por base o objetivo da pesquisa e a contribuição que a investigação pretende apresentar à literatura afeta ao tema, optou-se por realizar entrevistas guiadas, ou seja, com tópicos previamente planejados. A vantagem dessa técnica é que o guião de entrevista aumenta a abrangência dos dados e torna a coleta de dados sistemática (Cohen et al., 2005:288).

A entrevista pode servir como o principal meio para reunir informações que tenham incidência direta sobre os objetivos da pesquisa (Cohen et al., 2005). Os pesquisadores podem recorrer à entrevista sempre que “têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas” (Brito Júnior e Feres Júnior, 2011).

A pesquisa, em um primeiro momento, focou-se na atuação da DGAEP como Correspondente Nacional da CAF em Portugal. A DGAEP tem como objetivo institucional a promoção e disseminação do modelo CAF em Portugal, se tornando assim uma escolha natural para diagnosticar o atual estado da implantação do modelo no País. Foi realizada uma entrevista guiada, que segue em apêndice ao trabalho.

Como pretendia-se coletar informações qualitativas a respeito do processo de implantação da CAF no âmbito das organizações, identificar as boas práticas, lições aprendidas, e obstáculos encontrados, além de promover o compartilhamento de experiências durante o processo de aplicação do modelo, optou-se por pesquisar o Instituto da Segurança Social. Nesse intuito, foi realizada uma entrevista junto ao Gabinete de Auditoria, Qualidade e Gestão de Risco do ISS, I.P., também presente no apêndice deste trabalho.

As informações obtidas pelo estudo do papel desempenhado pela DGAEP e, também, pela pesquisa de uma organização com experiência como utilizador do modelo,

além de possuir o reconhecimento externo pela aplicação da CAF, podem enriquecer a literatura especializada sobre o assunto.

Figura 28 – Desenho da pesquisa



Fonte: Autoria própria

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A PERSPETIVA DA DGAEP

A entrevista foi realizada nas instalações da DGAEP em Lisboa, junto ao Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação, no mês de fevereiro de 2018.

4.1.1 PAPEL DA DGAEP NA DIVULGAÇÃO E DISSEMINAÇÃO DO MODELO CAF

A) Disponibilização das informações e materiais de apoio para aplicação da CAF

A DGAEP disponibiliza, através do seu próprio *website* documentos e informações relevantes sobre o modelo, como por exemplo o manual de aplicação (Manual CAF 2013), material de apoio contendo o modelo da documentação integrante do processo, informações sobre eventos e ações relacionadas à CAF.

Além do *website*, existe um boletim informativo (*CAF newsletter*) onde são divulgadas ações de promoção e disseminação do modelo e, também, são disponibilizadas informações relevantes sobre a aplicação da CAF por parte das organizações utilizadoras (*CAF Users*).

Um terceiro meio de divulgação é o evento nacional da CAF, com periodicidade bianual, que se constitui em um grande congresso destinado a todos os colaboradores das organizações públicas, onde são realizadas a partilha de práticas e são apresentados alguns resultados da aplicação da CAF por setores específicos.

B) Formação e desenvolvimento de competências

A DGAEP apoia as organizações na aplicação da CAF através da realização de apoio técnico prestado, por exemplo, no esclarecimento de dúvidas gerais a respeito da utilização da ferramenta. Também é possível ser realizada uma análise do planeamento do projeto de aplicação da CAF idealizado pela equipa responsável da organização utilizadora. Uma outra forma de suporte é a possibilidade de realização de reuniões presenciais na DGAEP, ou a execução de ações de sensibilização para a gestão de topo e demais colaboradores na organização interessada.

As ações de sensibilização destinam-se a divulgar as vantagens da implementação do modelo CAF e ressaltar a importância da ferramenta para identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Cursos de formação mais especializados e de maior duração são promovidos pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). Esses cursos de formação podem ser programas regulares de formação para a CAF ou cursos de formação à medida, que são programas mais específicos e direcionados às necessidades da organização. Nesses casos, o especialista formador da agência pode acompanhar o processo de aplicação da CAF, oferecendo feedback sobre a avaliação e os demais passos do processo. Outra maneira de obter formação para a CAF é a contratação de agências especializadas em formação e consultoria.

“A DGAEP entende que a equipa de avaliação deve participar de formação especializada para adquirir as competências necessárias para executar o projeto de aplicação da CAF. O líder do projeto deve participar ao menos em ações de sensibilização. O líder da equipa de avaliação deve participar de curso de formação mais especializado, com duração média de dois dias, ou algum curso feito à medida. Nas organizações de pequeno porte o líder do projeto pode acumular as funções de líder da equipa de avaliação, entretanto, nas organizações de grande porte, convém segregar essas duas atribuições a diferentes colaboradores”.

C) Partilha de experiências entre os utilizadores da CAF

A partilha de experiências é realizada através dos encontros e eventos dos utilizadores da CAF, organizados tanto pela DGAEP como pelo EIPA. *“Em Portugal realiza-se o Encontro Nacional da CAF, normalmente com periodicidade bianual. O último encontro foi realizado em junho de 2016, em Lisboa, e o próximo evento tem previsão de realização em 2018. Além dos encontros nacionais, existe também o Evento Europeu da CAF promovido pelo EIPA, também com a periodicidade bianual”.*

4.1.2 VISÃO DA DGAEP SOBRE AS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS QUE APLICARAM A CAF

“Na visão da DGAEP, considerando o nível de maturidade organizacional na aplicação da CAF, destacam-se os organismos ligados à segurança social, designadamente o Instituto da Segurança Social, Instituto de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social, Instituto de Gestão financeira da Segurança Social e o Instituto de Informática da Segurança Social, todos eles reconhecidos também com o prémio de excelência da EFQM. O setor da educação destaca-se pelo elevado número de instituições de ensino que aplicaram a CAF, em especial as escolas e algumas

instituições de ensino superior, como é o caso da Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa e o Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa”.

No tocante aos benefícios percebidos pela utilização da CAF, “a DGAEP identifica que o principal benefício percebido é a maior partilha de informações e o incremento da comunicação interna (interdepartamental) entre os colaboradores, que surge em consequência do processo de aplicação da CAF. O fato de estarem em equipa e discutirem sobre os assuntos da organização, favorece o surgimento de uma espécie de tomada de consciência interna, o que acaba por fortalecer a integração entre os diversos setores e todos os demais colaboradores”.

A aplicação do modelo é como um “espelho que reflete os pontos fortes e fracos da organização”. Após a aplicação da CAF, as organizações obtêm um direcionamento para proceder às suas melhorias com base nos indícios obtidos na avaliação, sendo que, “esse plano de melhoria pode ser constituído por ações estruturantes, mais abrangentes, ou ações de curta duração, também conhecidos como Quick Wins”.

“As ações estruturantes tendem a possuir uma duração de nove a doze meses. Normalmente são realizadas no máximo três ações estruturantes, enquanto que as Quick Wins têm uma possibilidade ilimitada de aplicação, pois normalmente não demandam demasiado tempo para execução, assim como não dependem de disponibilidade de recursos financeiros”.

4.1.3 PERCEÇÃO SOBRE OS OBSTÁCULOS NA APLICAÇÃO DO MODELO CAF EM PORTUGAL

Os principais obstáculos encontrados pela DGAEP na promoção do modelo CAF em Portugal referem-se *“às limitações de ordem técnica, em especial para implantação de uma base de dados on line onde seja possível identificar os CAF Users e divulgar os resultados alcançados com a aplicação da CAF. Também existe alguma limitação de ordem financeira, o que prejudica a divulgação de um maior número de ações de promoção e disseminação do modelo”.*

Quanto aos maiores obstáculos reportados pelas organizações portuguesas na aplicação do modelo destacam-se a deficiência ou ausência de formação específica adequada para a correta implantação da ferramenta, assim como falta de recursos internos (indisponibilidade de pessoal, limitação de recursos financeiros e ausência de

conhecimento “*Know How*” para aplicar o modelo) e, também, a impossibilidade de contratação de empresas de consultoria para assessorar o processo.

Os fatores que mais contribuem para a descontinuidade da aplicação do modelo CAF na visão da DGAEP são as mudanças que porventura ocorram na composição da equipa dirigente da organização/gestão de topo e limitações na percepção dos benefícios advindos da aplicação do modelo. *“Como o modelo baseia-se na aprendizagem e melhoria contínua, surgem necessidades naturais decorrentes da inovação e gestão da mudança organizacional, o que pode envolver certos traumas ou más impressões durante o decorrer do processo”*.

4.1.4 VISÃO DA DGAEP SOBRE A REVISÃO E EVOLUÇÃO DO MODELO CAF

A DGAEP se faz presente nas sucessivas revisões do modelo CAF através da participação de um representante da Instituição no grupo de trabalho denominado *CAF Working Group*, formado por especialistas designados por cada Estado-Membro. O *CAF Working Group* trabalha sob a hierarquia da rede EUPAN. Cada proposta de revisão e atualização do modelo é sugerida no âmbito dos trabalhos realizados pelo *CAF Working Group*. Após a consolidação dessas propostas de atualização ou revisão do modelo, o *CAF Working Group* remete as sugestões para análise e posterior aprovação da rede EUPAN. *“Todas as quatro versões do modelo CAF, a inicial produzida em 2000, e as revisões feitas em 2002, 2006 e 2013 contaram com a participação ativa da DGAEP”*.

“Existem estudos voltados para uma próxima revisão do modelo CAF a ser realizada no ano de 2020, sendo então a quinta revisão do modelo desde a sua criação no ano 2000”.

As revisões são motivadas principalmente por:

a) percepções obtidas pelas direções-gerais, responsáveis pela disseminação da CAF, dos estados-membros;

b) mudanças no contexto em que as administrações públicas estão inseridas, através do surgimento de novas filosofias ligadas à eficiência, eficácia e inovação na gestão pública, assim como, a influência das revisões realizadas no modelo da EFQM.

4.2 A EXPERIÊNCIA DO INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL NA APLICAÇÃO DO MODELO CAF

O Instituto da Segurança Social é um organismo integrante da administração indireta do Estado Português, com a missão de promover a proteção e inclusão social dos cidadãos no âmbito do sistema de segurança social, sob a supervisão e tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade, e Segurança Social (ISS, 2018).

O ISS, I.P. tem jurisdição sobre todo o território nacional, sem prejuízo das atribuições e competências das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, e desenvolve a sua atividade através dos Serviços Centrais, dezoito Centros Distritais, Centro Nacional de Pensões (CNP) e uma rede de Serviços de Atendimento. São órgãos do ISS, I. P. o Conselho Diretivo, Conselho Consultivo, Conselho Médico, Conselho de Apoio para Assuntos de Proteção Contra os Riscos Profissionais e Fiscal Único.

A nível funcional, o ISS, I.P. encontra-se organizado através de unidades orgânicas territorialmente desconcentradas, unidades orgânicas centrais e em cada um dos Concelhos existem Serviços Locais de Atendimento.

Para se levantar as informações relativas à experiência do Instituto da Segurança Social na aplicação da CAF foi realizada uma entrevista “in loco” com integrantes do Gabinete de Auditoria, Qualidade e Gestão de Risco no mês de fevereiro de 2018.

4.2.1 O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

O Instituto de Segurança Social teve duas experiências com a aplicação do Modelo CAF. Implementou pela primeira vez a CAF em 2004 no âmbito do Programa da Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho (MSST). *“O processo de autoavaliação abrangeu todos os serviços do ISS, os Serviços Centrais (SC), Centro Nacional de Pensões (CNP) e dezoito Centros Distritais. Posteriormente, em 2010, o ISS repetiu o exercício de autoavaliação, tendo envolvido igualmente todos os serviços, os Serviços Centrais, o Centro Nacional de Pensões, o ex-Centro Nacional de Proteção Contra os Riscos Profissionais (CNPRP) e os dezoito Centros Distritais”.*

O exercício de autoavaliação teve o patrocínio e compromisso do Conselho Diretivo do ISS e foi delineado tendo em conta os seguintes objetivos:

- Melhorar o desempenho da organização;
- Identificar e sistematizar as principais oportunidades de melhoria da organização;
- Conhecer e aplicar a metodologia do Modelo CAF;

- Definir o Plano de Melhorias da organização;
- Promover o trabalho em equipa e em rede;
- Identificar Boas Práticas para disseminação;
- Estimular a partilha de conhecimento e a comunicação interna;
- Promover o envolvimento para reforçar a coesão entre as equipas de trabalho.

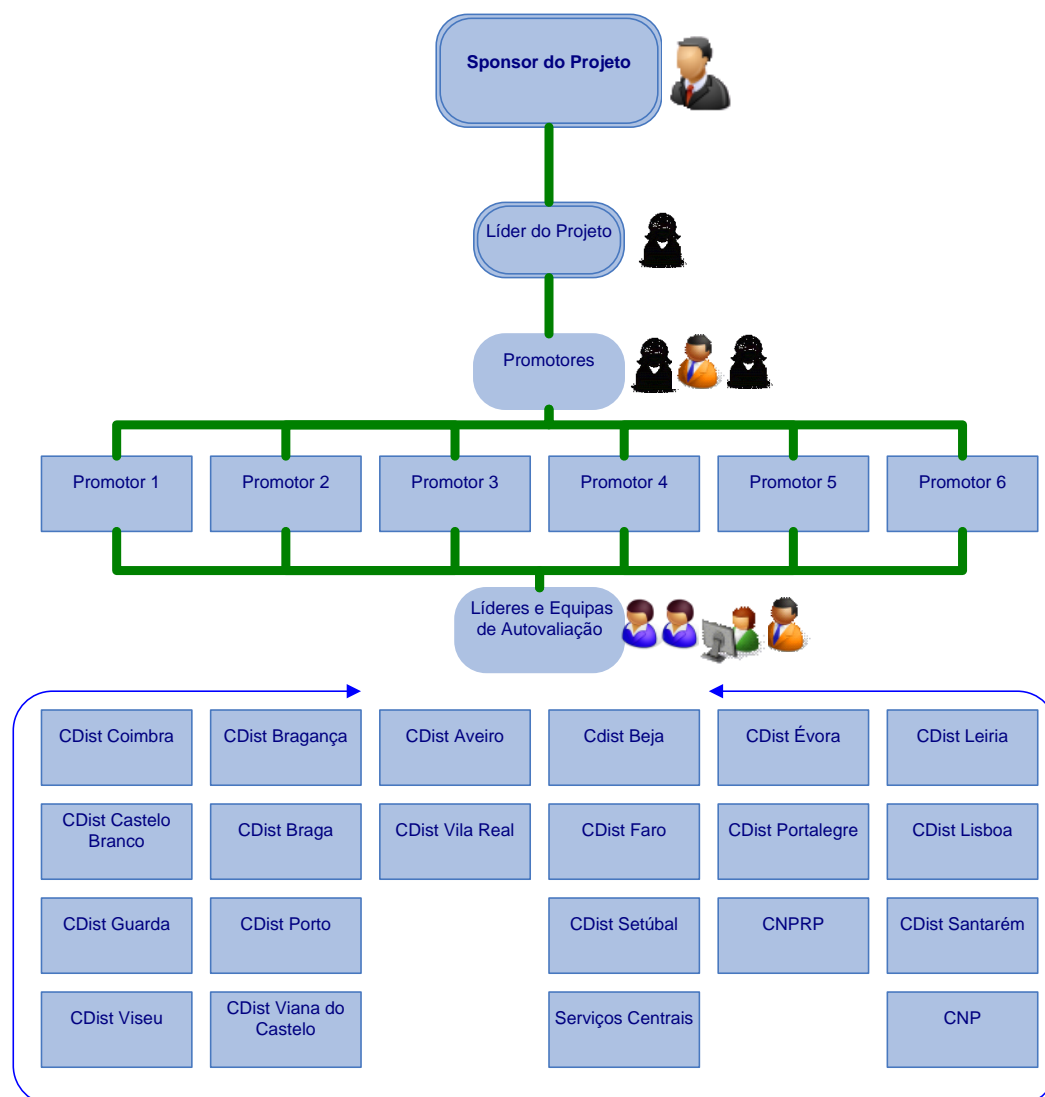
No tocante à existência de estrutura de qualidade e experiência prévia em instrumentos ou modelos avaliação, *“o ISS, mesmo antes da primeira aplicação da CAF em 2004, já contava com um Gabinete de Qualidade e Auditoria, tendo a estrutura deste gabinete sofrido algumas modificações ao longo dos anos, decorrente das reestruturações orgânicas do Instituto”*.

Regularmente os diretores de nível intermédio e superior do ISS frequentam ações de formação específicas para dirigentes, como o Curso Avançado em Gestão Pública (CAGEP) e o Programa de Formação em Gestão Pública (FORGEP). *“A maior parte dessas formações realizou-se com o apoio do INA”*.

Antes da aplicação da CAF em 2004, o Gabinete de Qualidade e Auditoria não havia participado diretamente da aplicação de outros modelos de avaliação de desempenho assim como da utilização de outras ferramentas de qualidade como BSC, ISO, *“embora nada invalide que outros serviços do ISS possam ter aplicado essas ferramentas para fins específicos da sua área de atuação”*.

Quanto à composição das equipas, *“a autoavaliação foi exclusivamente realizada por recursos humanos internos, o que implicou que em cada serviço se procedesse à afetação de colaboradores para a realização das atividades previstas. Sendo o ISS uma organização complexa e de grande dimensão (em 2010, o ISS contava com 12.910 colaboradores) e considerando a experiência de 2004, foi necessário constituir mais do que uma equipa de autoavaliação, garantindo condições de coordenação e harmonização a nível nacional”*.

“Foram criadas 21 equipas de autoavaliação (1 Serviços Centrais, 1 CNP, 1 CNPRP e 18 Centros Distritais), envolvendo 216 colaboradores de diferentes áreas, funções, experiências e níveis hierárquicos, que dinamizaram a autoavaliação de acordo com a seguinte estrutura de autoavaliação:”



Foram definidas as competências e as respetivas tarefas para os intervenientes na autoavaliação. “A composição das equipas nos vários serviços oscilou entre cinco e quinze elementos. Como exemplo, o Centro Distrital de Évora, que em 2010 tinha aproximadamente 309 colaboradores, contou uma equipa de avaliação composta por doze elementos”.

No que tange aos pormenores da formação dos colaboradores, “no âmbito deste exercício e considerando a necessidade de aquisição de competências de autoavaliação de acordo com o modelo CAF, foi estabelecida uma parceria com Instituto Nacional de Administração (INA), para a formação dos elementos da estrutura de autoavaliação, a qual foi enquadrada no âmbito do Diploma de Especialização DECAF. Este Diploma de Especialização foi desenvolvido num modelo de formação-ação, no âmbito do qual foi assegurada a supervisão da autoavaliação do ISS de acordo com o referencial CAF, tendo

sido suportado por uma plataforma de e-learning e uma Wiki¹⁰ desenvolvida pelo INA especificamente para o ISS. Estes suportes garantiram as funcionalidades de repositório dos resultados da autoavaliação e partilha de conhecimento”.

“Num modelo de formação-ação, a 1ª fase da formação desenvolveu-se através de sessões presenciais de formação específica para os elementos da estrutura de autoavaliação. A formação dos elementos das equipas de cada serviço, seguiu a lógica da formação em cascata, tendo sido administrada pelos respetivos líderes. Durante a autoavaliação foi assegurada formação à distância pelas formadoras do INA, essencialmente através de audioconferência e do fórum de dúvidas da plataforma e-learning. A comunicação foi assumida enquanto fator estratégico para a promoção do envolvimento e participação de todos os colaboradores. Neste sentido, foram realizadas ações de sensibilização a dirigentes (enquanto principais agentes de mobilização e facilitação da autoavaliação dos serviços) e disponibilizada informação a todos os colaboradores sobre o projeto”.

Com base nos resultados, foram produzidos relatórios de diagnóstico em todas as unidades orgânicas envolvidas, gerando o total de vinte e um relatórios. *“O líder do projeto e os promotores procederam ao tratamento desta informação a qual foi integrada no relatório global de autoavaliação do ISS”.*

As equipas procederam à autoavaliação dos respetivos serviços e ao preenchimento das grelhas de autoavaliação entre março e maio de 2010. Entre setembro e novembro procedeu-se ao tratamento das informações, resultando no relatório global de autoavaliação e no plano de melhorias global do ISS.

O ISS utilizou o sistema de pontuação clássico, em parte devido ao fato de ser uma forma mais fácil e simples de pontuar os critérios e por sugestão da DGAEP. *“A obtenção de evidências foi um grande desafio devido ao número e amplitude de atuação de serviços existentes na estrutura do ISS. As evidências eram obtidas pelas equipas de cada serviço, fossem elas de âmbito central, distrital ou local. Muitas vezes foi constatado que, apesar dessas unidades realizarem determinadas atividades, nem sempre essas atividades eram suficientemente registadas, o que ocasionava uma deficiência no número e na qualidade das evidências obtidas”.*

¹⁰ Plataforma “wiki” é um sistema de produção textual colaborativo, onde é permitida a livre e coletiva construção de texto por um grupo de autores, disponível em <http://pesquompile.wikidot.com/plataformas-wiki> [acesso em 27 de fevereiro de 2018].

“Cada equipa de avaliação elaborou um relatório final contendo as evidências constatadas e as sugestões oriundas desse trabalho de avaliação, o que originou um total de vinte e um relatórios. Cada relatório elaborado pelos serviços foi analisado por uma equipa de promotores, que ficou responsável por elaborar um relatório final global do ISS. Em todos níveis de atuação das equipas, tanto a pontuação como as sugestões de melhoria foram alcançadas por consenso entre os integrantes”.

Quanto ao plano de melhorias, *“cada equipa de autoavaliação elaborou um plano de melhorias, considerando três critérios de priorização: impacto, capacidade e recursos - tendo resultado na identificação de um leque de ações de melhoria. Estas ações foram analisadas de forma a obter um plano de melhorias global do ISS. Com o objetivo de assegurar a sua implementação, procedeu-se à seleção das ações classificadas nas três primeiras posições do ranking”.*

4.2.2 OBSTÁCULOS À REALIZAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO

O principal obstáculo encontrado pelo ISS para a aplicação da CAF foi a adaptação da ferramenta à realidade do ISS. Tendo em vista que o modelo tem um caráter geral e abrangente para toda a administração pública, *“os critérios estabelecidos são demasiado genéricos, sendo um constante desafio interpretar o modelo segundo a realidade da organização”.* Outra dificuldade é a definição da estrutura que irá aplicar a CAF, em especial no contexto do ISS, *“uma organização de atuação em âmbito nacional e que conta com milhares de colaboradores distribuídos por todo o País”.*

O ISS relata que também houveram constrangimentos oriundos da falta de percepção dos benefícios advindos da estruturação de um setor de qualidade nas diversas instâncias da organização. *“Durante o processo ocorreram algumas resistências quanto a alocação de pessoas para o desempenho de atividades ligadas a questão da qualidade, o que por vezes ocasionava conflitos em virtude da execução em paralelo das atividades funcionais corriqueiras, muitas vezes considerado como excesso de carga de trabalho”.*

4.2.3 LIÇÕES APRENDIDAS DURANTE O PROCESSO

A grande lição aprendida foi a importância de se realizar um registo mais eficaz e fidedigno das atividades desenvolvidas pela organização. Durante o processo de aplicação da CAF pelo ISS foi constatada uma deficiência no que tange aos registos físicos das atividades desenvolvidas pelos colaboradores, o que se tornou um grande empecilho para a obtenção das evidências para a autoavaliação. *“Após o diagnóstico dessa deficiência,*

foram aprimoradas as formas de registo das atividades desenvolvidas, através de ferramentas como atas de reunião, atas convocatórias, folhas de presença, relatórios de execução mais detalhados e etc.”.

Outra lição importante foi o comprometimento por parte da gestão de topo no processo de aplicação da CAF. Esse envolvimento foi de fundamental importância para prover os meios necessários para a formação dos colaboradores junto ao INA. “*A realização do curso de formação DECAF proporcionou ao ISS uma assessoria direta para a realização da autoavaliação”.*

Além desses fatores, um dos maiores benefícios percebidos foi a obtenção de uma fonte detalhada de informações oriundas dos relatórios confeccionados pelas equipas de avaliação. “*Esses relatórios acabaram constituindo-se numa forma de integração entre os serviços e uma fonte primordial para sugestão de ações de melhorias e diversas Quick Wins como a produção de um newsletter, publicação de cartazes e impressos contendo a missão, visão e valores”.*

Em 2011 o ISS foi sinalizado pela DGAEP enquanto um dos serviços piloto da administração pública para testar a metodologia de *Effective CAF User*. Neste contexto, e com o objetivo de avaliar o processo de autoavaliação da CAF, implementação de melhorias e nível de maturidade relativamente aos princípios de excelência, em 2012, o ISS foi distinguido com o reconhecimento *Effective CAF User* pela boa utilização da CAF.

“Na sequência das melhorias implementadas, o ISS candidatou-se ao 1º nível de Excelência da EFQM – “Committed to Excellence” (C2E). Do universo de ações que integraram o plano de melhorias, foram selecionadas as seguintes três ações que, pela sua relevância e abrangência, reuniam condições para a obtenção do reconhecimento externo, obtendo, em 2012, o respetivo reconhecimento”.

4.2.4 APOIO DA DGAEP E PRÓXIMA APLICAÇÃO DA CAF

O ISS considera que “*a DGAEP prestou um importante apoio na elucidação de questões teóricas e técnicas para utilização da ferramenta CAF. Também foi realizada uma ação de sensibilização para os dirigentes nas instalações do ISS. Apesar da maior parte do suporte ter sido prestada diretamente pelo INA, através da participação dos colaboradores no curso DECAF, a DGAEP esteve presente também na interlocução desse processo de formação”.*

“Numa perspetiva de consolidação do seu percurso, o ISS apresentou uma candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA2020), enquadrada na tipologia de Operações Pré-Formatada 3: Capacitação e Metodologias de Gestão da Qualidade e Gestão de Processos, Subprojecto A - Implementação do Modelo de Autoavaliação CAF na Administração Pública. A operação prevê a aquisição de serviços de consultoria para a implementação do modelo CAF no Instituto. Tratando-se de uma operação pré-formatada, a mesma prevê um prazo máximo de implementação de 24 meses, desdobrando-se em atividades macro com a seguinte distribuição para a autoavaliação (de 4 a 8 meses) e implementação e melhoria do processo (de 6 a 12 meses)”.

4.3 SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES RECOLHIDAS NA DGAEP

As informações obtidas pela investigação realizada junto à DGAEP permitiram a identificação de algumas importantes evidências. No intuito de disseminar a aplicação da CAF em Portugal, a DGAEP realiza um importante trabalho de divulgação de informações sobre a ferramenta, como os boletins informativos (*newsletters*), a realização de congressos e eventos periodicamente, e, a disponibilização de diversos modelos práticos de documentos integrantes do processo de aplicação. A DGAEP conta ainda com uma equipa técnica disponível para retirada de dúvidas que porventura existam nas organizações utilizadoras.

A DGAEP disponibiliza o “Encontro Nacional da CAF”, com periodicidade, em regra, bianual. O último evento foi realizado nos dias 29 e 30 de junho de 2016¹¹, em Lisboa, tendo contado com a participação de 150 colaboradores da administração pública portuguesa. Esse evento tinha por objetivo

refletir sobre os resultados da aplicação do instrumento na administração pública, bem como sobre o desenvolvimento da qualidade no setor público, e, por outro lado, constituir-se como fórum privilegiado para a partilha de experiências e de boas práticas com impacto na melhoria das organizações.

A investigação permitiu identificar que os cursos e ações de formação especializadas sobre a aplicação da CAF são uma atividade de fundamental importância para uma bem-sucedida implantação da ferramenta. Apesar da DGAEP ser o organismo responsável pela divulgação, promoção e disseminação do modelo em Portugal, os cursos

¹¹ II Encontro Nacional da CAF, 29 e 30 de junho de 2016, relatório disponível em https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/2eventocaf/Relatorio_Avaliacao_IICAF_2016.pdf, consulta em 08 de fevereiro de 2018.

de formação mais especializados e de maior duração são realizados pela Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA). No seu portfólio de cursos do ano de 2017, o INA disponibilizava o curso “Avaliar e Melhorar o Desempenho da Organização com a CAF¹²”, com a duração de quarenta horas, destinado à dirigentes e técnicos superiores. Apesar de não disponibilizar cursos, a DGAEP se dispõe a realizar reuniões com as organizações para sensibilização da alta direção e da liderança da equipa técnica.

A participação em cursos de formação, assim como a existência de estruturas administrativas com experiência prévia em ferramentas e/ou utilização de modelos de avaliação de desempenho baseados nos conceitos fundamentais da excelência, facilita sobremaneira a aplicação da CAF por parte da organização, tendo em vista que o apoio da DGAEP se dá, na maior parte das vezes, mediante a retirada de dúvidas e a disponibilização de modelos de documentos. Entendemos que os primeiros passos para o início da jornada rumo à excelência se fazem com as iniciativas tomadas pela organização na capacitação do seu pessoal, tanto dirigentes como o corpo técnico, além da prévia estruturação de uma equipa de colaboradores especializados na introdução e melhoria da qualidade.

O prévio preparo dos colaboradores por parte das organizações, no que tange aos conhecimentos relacionados aos instrumentos da qualidade e à excelência na gestão, potencializa o suporte realizado pela DGAEP, direcionando-o somente para a retirada de dúvidas, não sendo necessário iniciar o processo de introdução aos conceitos de qualidade e excelência. Essa interpretação é corroborada pelo fato da DGAEP não participar da análise nem da execução do plano de melhorias das organizações que aplicaram a CAF. Sendo o plano de melhorias uma consequência natural e fundamental após a aplicação da CAF, a organização deve possuir a maturidade técnica necessária para confeccionar esse documento com base na sua própria experiência adquirida durante o processo.

A maturidade da gestão repercutirá também na escolha de quais ações priorizar após a realização da autoavaliação. A prática reconhecida pela DGAEP identifica, normalmente, a realização de ações estruturantes, de cunho mais abrangente e de duração mais alargada, ou de ações de curta duração, também conhecidas como *Quick Wins*, cuja facilidade de aplicação advém da praticidade, rapidez e da pouca necessidade de alocação de recursos materiais e financeiros.

¹² Disponível em <https://www.ina.pt/index.php/oferta-formativa/programa-formacao-2017>, acesso em 08 de fevereiro de 2018.

Quanto aos maiores benefícios advindos da aplicação da CAF, a DGAEP constata que são o incremento da comunicação e a maior integração interdepartamental e pessoal, além da identificação dos pontos fortes e das oportunidades de melhoria nas atividades da organização. Entretanto, o maior obstáculo para a implementação do modelo são as deficiências referentes ao preparo e formação dos colaboradores para o correto uso da ferramenta, dificuldade sobressaltada pelo fato de muitas vezes não haver a possibilidade de contratação de uma equipa ou agência externa para consultoria e assessoria durante o processo. Outro obstáculo reportado à DGAEP pelas organizações é a falta de recursos internos como, por exemplo, indisponibilidade de pessoal e limitação de recursos financeiros.

A principal dificuldade da DGAEP na divulgação, disseminação e promoção do modelo em Portugal são as limitações de ordem técnica, principalmente para a implantação de uma base de dados *on line* contendo os *CAF Users* e a disponibilização de informações detalhadas do processo realizado pelas organizações (abrangência de aplicação, número de autoavaliações realizadas, melhorias implantadas e etc.), além de dificuldades de ordem financeira.

Muitos são os casos de organizações que aplicam a CAF poucas vezes ou até mesmo somente uma única vez. No entendimento da DGAEP essa descontinuidade na aplicação do modelo deve-se às mudanças ocorridas na composição das diretorias, o que pode ocasionar diferentes percepções quanto aos benefícios da utilização da CAF.

Quanto à evolução do modelo CAF, a DGAEP teve uma participação ativa nos estudos desenvolvidos para a elaboração das quatro versões do modelo. A primeira versão do modelo, produzida no ano de 2000, foi divulgada numa conferência em Lisboa. Desde então, as outras versões divulgadas em 2002, 2006 e 2013, contaram com a colaboração da DGAEP na elaboração e nos estudos preliminares, através da participação de especialistas designados para o grupo de trabalho técnico denominado *CAF Working Group*. A participação da DGAEP ainda é aprofundada por sua atuação na rede Europeia de Administrações Públicas – EUPAN, que, entre outras atribuições, coordena os trabalhos do *CAF Working Group*.

Por fim, a DGAEP continua com sua participação ativa na próxima revisão do modelo, a quinta versão da CAF, com previsão para o ano de 2020. Essas revisões, como podemos constatar, são fortemente influenciadas pelas revisões realizadas no modelo da EFQM, assim como pelas percepções das direções-gerais no desempenho do seu papel institucional, e pelas novas tendências e filosofias relacionadas à Gestão Pública.

4.4 DIAGNÓSTICO DA APLICAÇÃO DA CAF NO INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL

A recolha dos dados disponibilizados pelo Instituto da Segurança Social permitiu identificar informações atualizadas sobre os fatores associados à implantação da CAF no âmbito das organizações utilizadoras do modelo.

Foi possível identificar que a decisão de aplicar a CAF em âmbito global foi motivada, principalmente, por proporcionar mais subsídios para melhorar o desempenho da organização como um todo, identificando os pontos fortes e fracos e, por poder incrementar a comunicação e a integração dos colaboradores, seja atuando nas equipas de autoavaliação ou nas relações interdepartamentais.

O ISS já contava com uma estrutura de qualidade mesmo antes da sua primeira aplicação da CAF, o Gabinete de Qualidade e Auditoria. Apesar de não registar experiência prévia com aplicação de modelos de autoavaliação, nos parece que a existência de uma equipa de qualidade na organização é um fator primordial para o sucesso da implementação de políticas de qualidade e excelência, assim como o comprometimento da diretoria/gestão de topo nesse processo. Essa evidência é reforçada pelas informações coletadas previamente na entrevista realizada junto à DGAEP. O uso de ferramentas específicas de qualidade (BSC, ISO) pode ter sido realizado de forma descentralizada pelos serviços locais do ISS, sem o controlo/conhecimento do Gabinete de Qualidade e Auditoria, cuja atuação é de âmbito central.

No que tange à composição da equipa de autoavaliação, podemos identificar a designação de um total de 216 colaboradores para estarem diretamente envolvidos no processo de autoavaliação, formando um total de vinte e uma equipas de avaliação. Cada equipa era formada em média por um líder e um número que oscilava entre cinco a quinze elementos. O ISS ainda contava com uma equipa de seis promotores, responsáveis pela produção do relatório final de avaliação, através da consolidação dos relatórios das vinte e uma equipas, além de um líder e um *sponsor* do projeto. Tendo em vista que o ISS contava naquela época com mais de doze mil colaboradores, a estruturação planeada para aplicar a CAF parece ter sido apropriada.

A principal ação de formação proporcionada às equipas foi o curso de especialização da CAF (DECAF) executado pelo INA. A própria equipa de formadores do INA assessorou o processo de aplicação da CAF pelo ISS, atuando como assessores de autoavaliação, além de formadores. Essa estratégia parece ter sido bem planeada, pois, normalmente, a segregação das atividades de formação e assessoria teria gerado custos

adicionais. A DGAEP atuou como interlocutor no processo de formação proporcionado pelo INA. Mais uma vez constata-se aqui atuação do INA como principal agente formador da CAF em Portugal.

Todo o processo de autoavaliação foi completado em cerca de dez meses. A organização utilizou o sistema de pontuação clássico, influenciada pelo fato de ser uma abordagem de mais simples utilização e por sugestão da DGAEP. A obtenção das evidências deu-se através da coleta de documentos por parte das equipas de autoavaliação. A atribuição da pontuação em cada subcritério foi decidida por consenso entre os integrantes de cada uma das vinte e uma equipas de avaliação. A produção do relatório final com a pontuação global do ISS foi possível após a análise dos vinte e um relatórios pelo líder geral do projeto e pela equipa de promotores.

O plano de melhorias ficou sob a responsabilidade de cada serviço, e foi produzido a partir do relatório elaborado na fase de autoavaliação. Cada serviço foi orientado a proceder a implantação de uma a três ações de melhorias, e uma quantidade ilimitada de *Quick Wins*. O critério para a seleção das ações de melhoria a serem realizadas foi impacto, capacidade e recursos necessários. Assim como evidenciado na entrevista junto à DGAEP, podemos perceber que normalmente são implantadas 3 ações de melhorias como consequência da aplicação da CAF.

A organização entende que os maiores obstáculos à implantação da CAF foram a adaptação da ferramenta à realidade do ISS, que pode ser considerado uma dificuldade à nível procedimental, além de dificuldades em se estruturar uma equipa para tratar do assunto CAF. Muitas vezes não se percebe o benefício advindo da aplicação da ferramenta, além de poder ser encarado como “excesso de trabalho” pelos colaboradores, pelo fato de ter que se desempenhar adicionais.

Como maiores benefícios e lições aprendidas do processo de aplicação da CAF, o ISS relata o aprimoramento no registo das atividades organizacionais. A organização havia constatado uma deficiência no registo físico das atividades realizadas, o que dificultou sobremaneira a obtenção das evidências para a autoavaliação. A implantação do modelo permitiu o aprimoramento da forma e quantidade de registo das atividades desenvolvidas.

O envolvimento da gestão de topo durante o processo foi fundamental para o provimento dos meios necessários para a realização da autoavaliação. A produção dos relatórios de autoavaliação por parte de cada equipa integrante dos serviços constituiu-se numa valiosa fonte de informações para o ISS melhor gerir suas unidades, facilitando a integração entre os diversos colaboradores. As melhorias implantadas pela organização

foram o grande suporte para o recebimento, no ano de 2012, do certificado de reconhecimento externo (PEF) pela aplicação da CAF.

O apoio da DGAEP durante o processo se deu, principalmente, no suporte técnico para questões relativas à aplicação da ferramenta, mediante a retirada de dúvidas ou mesmo facilitando a interlocução com o INA para a realização das ações de formação. Percebe-se que a organização ficou satisfeita com o apoio prestado pela DGAEP. As evidências sugerem que a atuação em conjunto entre o INA, na oferta de ações de formação, e o suporte prestado pela DGAEP, na interlocução e retirada de dúvidas, são suficientemente adequados para que as organizações portuguesas consigam aplicar a CAF apropriadamente.

Por fim, o ISS apresenta um planeamento visando a próxima aplicação da CAF, em um período de aproximadamente 24 meses, no qual pretende se candidatar a procedimento concursal para obtenção de financiamento governamental para custeio dessa atividade.

4.5 FATORES COMUNS E MELHORES PRÁTICAS OBSERVADAS NA APLICAÇÃO DA CAF

A atividade de pesquisa junto à DGAEP e ISS forneceu um valioso conjunto de informações a respeito da aplicação e disseminação da CAF em Portugal. A experiência da DGAEP, atuando na promoção e divulgação do modelo, assim como agindo como interlocutor das organizações no que tange à capacitação do pessoal para utilização da ferramenta, e também na elucidação de questões de ordem técnica, adicionada a expertise obtida pelo ISS na aplicação do modelo, experiência que lhe concedeu o diploma de Reconhecimento Externo pela Aplicação da CAF, permitiu preencher uma lacuna existente na literatura, no que tange a disponibilização de informações mais atualizadas a respeito da ferramenta. A tabela 6 nos permite detalhar os fatores comuns na aplicação da CAF por parte das organizações, com base nas informações disponibilizadas pelos estudos realizados no ano de 2006 pela DGAEP (1º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal), em 2011 pelo EIPA (*Five Years of CAF 2006 - A study on the use, the support and the future of the Common Assessment Framework*) e a presente investigação.

Tabela 6: Fatores comuns sobre a aplicação da CAF

FATORES	2006	2011	2018
Composição da Equipa de Avaliação	Entre 4 a 7 colaboradores	Entre 6 a 10 colaboradores	Entre 5 a 15 colaboradores
Experiência prévia em TQM / Estrutura de qualidade	43%	60%	Sim
Formação para a Equipa de Avaliação	Sim	Sim	Sim, Diploma de especialização da CAF - DECAF (INA)
Tempo de execução da Autoavaliação	Entre 31 a 60 dias (31%) ou mais de 60 dias (31%)	Entre 2 a 4 meses (41.6%)	3 meses
Âmbito de aplicação da CAF	Aplicação setorial	Aplicação global	Aplicação global
Principais obstáculos à realização da autoavaliação	Os principais obstáculos referem-se à própria ferramenta CAF, tais como: identificar o âmbito dos critérios, identificar as iniciativas que se enquadram nos exemplos, compreensão dos conceitos e etc.	Os principais obstáculos referem-se à própria ferramenta CAF, tais como: identificar o âmbito dos critérios, identificar as iniciativas que se enquadram nos exemplos, compreensão dos conceitos e etc.	O principal obstáculo refere-se à aplicação da própria ferramenta CAF na organização, tendo em vista os critérios, subcritérios e exemplos do modelo serem demasiado genéricos.
Ações de melhoria	A maior parte das ações visava a melhoria do planeamento estratégico e	A maioria das Organizações realizou até 5 (cinco) ações de melhoria e/ou Quick Wins	Implantação de 1 a 3 ações de melhoria

	operacional		
Previsão da próxima autoavaliação	Não definido	2 anos	2 anos
Lições aprendidas	Melhor preparação da equipa	maior coleta de dados	Importância do correto registo das atividades desenvolvidas, envolvimento da gestão de topo.

Fonte: Autoria própria

CONCLUSÃO

Em resposta às exigências do mercado, da sociedade e dos governos, as organizações buscam aprimorar o seu desempenho, como forma de maximizar a qualidade dos resultados alcançados. O gerenciamento bem-sucedido de uma organização pode garantir que os seus produtos ou serviços tenham menores custos e melhor qualidade. É diante deste cenário que a implantação de um modelo de autoavaliação, com base nos princípios da excelência, é figura fundamental para assegurar melhorias no nível de desempenho e, por conseguinte, no nível de competitividade e inovação nas organizações.

A aplicação do modelo CAF é comprovadamente eficaz no sentido de direcionar as organizações públicas rumo à excelência na gestão. Pelas informações obtidas pela pesquisa realizada junto a DGAEP e no ISS, I.P. foi possível constatar que vêm ocorrendo uma notável melhoria na integração interdepartamental e entre os colaboradores após a aplicação da CAF. A própria decisão de implantar o modelo já demonstra que a direção da organização tem um considerável nível de comprometimento com a melhoria ou introdução da excelência na gestão.

Também vimos que a implantação da CAF não é um processo tão simples. Em geral, as organizações já possuem estruturas ou equipas de qualidade mesmo antes de decidirem aplicar o modelo. Nem sempre é possível identificar o uso de ferramentas da qualidade por essas equipas (BSC, ISO, modelos de excelência), mas ao menos haviam pessoas compartilhando uma mentalidade voltada para a qualidade, mesmo que não tenham utilizado nenhum modelo de autoavaliação anteriormente. A CAF não foi o primeiro passo rumo à qualidade, existiam ações anteriores. A estruturação de um setor de qualidade parece ser uma atividade prévia fundamental para o sucesso da implementação da CAF.

A formação das equipas também é uma atividade primordial. Podemos constatar que, em Portugal, a Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas (INA) é o grande órgão responsável pela oferta de cursos destinados à preparação para a aplicação da CAF. A formação realizada pelos colaboradores do ISS foi o Diploma de Especialização da CAF (DECAF) realizado pelo INA em paralelo com a implantação do modelo na organização. Nos parece ter sido uma decisão inteligente aproveitar o aprendizado teórico fornecido pelo INA já como um exercício prático voltado para a realização da autoavaliação “*in loco*”, além das vantagens de se poder utilizar o serviço de assessoria dos formadores do INA na retirada de dúvidas durante o decorrer do processo.

Adicionalmente ao curso de especialização DECAF, o INA oferece uma vasta gama de outros cursos, principalmente cursos feitos à medida para as organizações. A seleção do curso mais adequado parece ser uma decisão a ser tomada pela direção da própria organização interessada, conciliando fatores como custos associados, disponibilidade de pessoal, material e instalações.

Para as organizações que pretendem aplicar a CAF é fundamental que utilizem o suporte oferecido pela DGAEP. Por mais que os cursos de formação fiquem sob a responsabilidade do INA, a DGAEP é um órgão que oferece apoio técnico de forma direta para a retirada de dúvidas, além de poder ser um importante interlocutor tanto com o INA como com os demais colaboradores internamente e com a direção da organização. A experiência do ISS contou com o apoio direto e constante da DGAEP, inclusive com a realização de uma ação de sensibilização. A DGAEP, como órgão responsável pela disseminação, promoção e divulgação do modelo CAF em Portugal, naturalmente participa do processo de reconhecimento externo (PEF) para as organizações que desejarem receber esse certificado.

Todo o projeto de implantação da CAF demora, em geral, cerca de dez meses para a sua conclusão. Considerando o tempo despendido para o planeamento do processo, acreditamos que doze meses seja um período razoável para a conclusão da implantação. No caso do ISS, apenas a realização da fase de autoavaliação teve uma duração de três meses.

A aplicação da CAF somente é justificável se a organização implantar posteriormente o plano de melhorias. O grande benefício do modelo é poder identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria internas da organização. A pesquisa evidencia que, em média, surgem de uma a três ações de melhoria que podem ser implantadas. Normalmente, essas ações de melhoria são priorizadas em virtude do impacto nos resultados ou estratégia da organização, capacidade e recursos necessários para a implantação. Além das ações de melhoria, podem surgir ainda diversas *Quick Wins*, que são ações de melhoria de fácil e rápida implantação e quase nenhum custo associado. Alguns exemplos desse tipo de ação são caixa de sugestões, caixa de reclamações, fichas de catalogação e etc.

As próximas aplicações da CAF parecem seguir uma tendência constatada no estudo anterior realizado pelo EIPA em 2011. Em geral, as organizações tendem a aplicar a CAF novamente dois anos após a última experiência. Essa tendência também vem sendo seguida pelo ISS, que prevê a sua próxima aplicação da CAF para os próximos vinte e quatro meses. É notório que houve uma clara percepção dos benefícios advindos da

aplicação da CAF, em especial quanto à maior integração interna, compartilhamento de experiências e informações, e quanto à identificação de boas oportunidades de melhorias. No caso do ISS, foi constatada uma grave deficiência no registo das atividades desempenhadas, não haviam relatórios das reuniões realizadas, registos de presença e etc., fatores que foram consideravelmente melhorados após a aplicação da CAF.

Nota-se, entretanto, que ainda pode haver um melhor compartilhamento das experiências e das boas práticas alcançadas por cada organização na aplicação da CAF. Ainda não existe uma base de dados *on line* para o registo e consulta das aplicações da CAF pelos utilizadores do modelo. Esse fato impede que, por exemplo, uma organização acesse o modelo de documentos elaborados ou os resultados alcançados por outra organização congénere, prejudicando o *benchlearning* e o *benchmarking*, objetivos gerais e princípios do modelo CAF. Um dos reflexos do baixo compartilhamento de informações sobre a aplicação da CAF entre as organizações é o pequeno número de Certificados de Reconhecimento Externo concedidos pela DGAEP para as organizações públicas portuguesas.

Uma grande limitação desse trabalho reside na impossibilidade temporal de se pesquisar a experiência vivida por mais organizações públicas durante o processo de implantação do modelo CAF. Mediante a análise de mais casos de implantação, seria possível elaborar um quadro mais completo dos fatores comuns compartilhados por essas organizações na aplicação da ferramenta. Essa limitação poderia ser suprimida com a existência de uma base de dados gerida pela DGAEP, com a disponibilização dessas informações. Entretanto, sugerimos que trabalhos futuros possam analisar a experiência de mais organizações públicas nessa caminhada rumo à implantação do modelo CAF, compartilhando as experiências em uma base de dados com informações comuns referente a cada processo de aplicação.

Outra sugestão para estudos futuros é a investigação do papel desempenhado pelo EIPA como *CAF Resource Centre*. Essa instituição se propõe a ser o centro de referência europeu da CAF para as Direções-Gerais dos Estados-Membros, portanto, desempenha um importante papel no que tange à coordenação do modelo a nível supranacional.

Entendemos que a importância do estudo realizado no presente trabalho reside na relevância do tema de avaliação de desempenho segundo os princípios da excelência para as organizações públicas em geral. A utilização de modelos de autoavaliação, especialmente devido ao cenário atual extremamente restritivo em termos financeiros e orçamentários, mas ao mesmo tempo exigente em termos de qualidade dos serviços

prestados e dos resultados alcançados pelas organizações, tem sido comprovado como uma ferramenta de grande utilidade.

Os resultados obtidos pela pesquisa podem nortear os gestores da Administração Pública quanto a importância da implantação de um modelo de autoavaliação, bem como fornecer subsídios para identificar as melhores práticas e os fatores comuns empregados durante o processo de planejamento e implantação do modelo CAF. A utilização do modelo CAF pode proporcionar aos gestores públicos informações fundamentais para a melhoria da gestão organizacional, prestando melhores serviços à sociedade.

LISTA DAS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, Ana C.; Helou, Angela R.; Fialho, Francisco, A. (2013) “Possibilidades epistemológicas para a ampliação da Teoria da Administração Pública: uma análise a partir do conceito do Novo Serviço Público” *Caderno EBAPE/FGV*. 11(1), 609-620.

Alas, Nuno; Saraiva, Margarida; Nogueiro, Teresa (2007) “A Gestão da Qualidade e o Common Assessment Framework (CAF): Uma proposta de aplicação prática no ensino superior Português” *Conocimiento, Innovación y Emprendedores*. Camino al Futuro, Universidad de la Rioja, Logroño – España, ISBN: 978-84-690-3573-3, <http://hdl.handle.net/10174/5599> [05 de fevereiro de 2018].

Alnaweigah, Atallah B. (2013) “Total Quality Management Role in Organizational Change and Development - Case Study: Taif University” *International Journal of Business Administration*. 4(4), 55-67.

Antony, Jiju; Fryer, Karen; Ogden, Susan (2009) “Performance management in the public sector” *International Journal of Public Sector Management*. 22(6), 478-498.

Araújo, Joaquim F. (2001) “Improving public service delivery: The crossroads between NPM and traditional bureaucracy” *Public Administration*. 79(4), 915-932.

Araújo, Maria; Sampaio, Paulo (2014) “The path to excellence of the Portuguese organizations recognized by the EFQM model” *Total Quality Management*. 25(5), 427-438.

Attadia, Lesley C.; Martins, Roberto A. (2003) “Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua”. *Revista Produção*. 13(2), 33-41.

Babaei, Mohammad R.; Faghihi, Abolhassan; Mirsepasi, Naser (2013) “Design a system model for performance management in the public sector” *Arabian Journal of Business and Management Review*. 1(4), 23-32.

Boulahlib, Loutfi; Musa, Mohammed B.; al-Hudawi, Shafeeq H. (2016) “Academic Staff Perceptions toward Implementing Total Quality Management Principles”. *International Journal of Human Resource Studies*. 6(3), 149-172.

British Government (1999) *Modernising Government*. London: Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty.

Brito Júnior, Álvaro F.; Feres Júnior, Nazir (2011) “A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos”. *Evidência*. 7(7), 237-250.

Bugdol, Marek; Jarzebinsk, Marek (2010) “The Possibilities of Applying the Common Assessment Framework Model in Service Quality Improvement”. *Management of Organizations: Systematic Research*. 55, 23-40.

Cohen, Luis; Manion, Lawrence; Morrison, Keith (2005) *Research Methods in Education*. London: Taylor & Francis Group.

Curkovic, Sime; Melnyk, Steve; Calantone, Roger; Handfield, Robert (2000) “Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award Framework through structural equation modelling” *International Journal of Production*. 38(4), 765-791.

DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público “Estrutura Comum de Avaliação CAF 2013” https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf [07 de fevereiro de 2018].

DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público “A CAF na Europa” <https://www.caf.dgaep.gov.pt/> [26 de dezembro de 2017].

DGAEP: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público “SIADAP” <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=83DDD323-6047-46DB-B137-6A732C8C2202> [15 de dezembro de 2017].

DGAEP (2006) *1º Estudo sobre a aplicação da CAF em Portugal*. Lisboa: Centro de Recursos CAF da Direção-Geral da Administração Pública.

EFQM (2013) *An Overview of the EFQM Excellence Model*. Brussels.

EFQM: European Foundation for Quality Management “*The EFQM Excellence Model*” <http://www.efqm.org/the-efqm-excellence-model> [20 de novembro de 2017].

EIPA: European Institute for Public Administration (2012) “*Common Assessment Framework*”. Maastricht.

EIPA: European Institute for Public Administration “*European CAF Resource Centre - Common Assessment Framework*” <https://caf.eipa.eu/> [20 de novembro de 2017].

EIPA (2011) *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity – What Next?* Maastricht: European (EIPA) CAF Resource Centre.

Entrevista DGAEP: Departamento de Investigação, Relações Internacionais e Comunicação (2018) Lisboa: 1 de fevereiro.

Entrevista ISS: Gabinete de Auditoria, Qualidade e Gestão de Risco (2018) Lisboa: 14 de fevereiro.

Evaristo, Cristina J.S.R. (2010) *A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos*. Dissertação de mestrado em Administração e

Gestão Pública. Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/3442> [05 de fevereiro de 2018].

Fernandes, Aguinaldo A.; Neto, Pedro L. (1996) “O significado do TQM e modelos de implementação” *Revista Gestão & Produção*, 3(2), 173-188.

Gabriel, Vítor; Saraiva, Helena (2016) “Determinantes da Certificação da Qualidade nas Autarquias Portuguesas” *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 41, 35-48.

Gopal, K. Kanji; Sá, Patrícia Moura (2007) “Kanji's Business Scorecard”. *Total Quality Management*, 12(7-8), 898-905.

Guerreiro, Susana G.M. (2012). “Estudo do Sistema de Qualidade CAF nos serviços municipais: O Caso dos SMAS de Oeiras e Amadora”. Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais. Universidade Técnica de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10325> [05 de fevereiro de 2018].

Hatam, Nahid; Kohpeyma, Vahid; Kavosi, Zahra; Kharazmi; Erfan (2013) “Self-Assessment of Motahari Hospital, Jahrom, Iran Based on European Foundation for Quality Management (EFQM) Model” *American Journal of Public Health Research*. 1(8), 209-213.

Hood, Christopher (1991) “A Public Management for all seasons?” *Public Administration*. 69, 3-19.

Hood, Christopher (1995) “The “New Public Management” in the 1980s: Variations on a theme” *Accounting, Organizations and Society*. 20(2-3), 93-109.

ISS: Instituto da Segurança Social “Organismos da Segurança Social” <http://www.seg-social.pt/quem-somos3> [19 de março de 2018].

Kalfa, Murat (2016) “The effect of Europe Union common assessment framework on organizational commitment with role of job satisfaction” *Total Quality Management*. 29(5-6), 704-726. <https://doi.org/10.1080/14783363.2016.1233053> [15 de novembro de 2017].

Kalfa, Murat; Yetim, Azmi (2013) “The Organizational Self-Assessment of Quality Management in Public Organization with the European Union Common Assessment Framework” *Nigde University Journal of Physical Education and Sport Sciences*. 7(2), 151-166.

Kanji, Gopal; Sá, Patrícia M. (2007) “Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector” *Total Quality Management*. 18(1-2), 49-56.

Karimi, Amir; Safari, Hossein; Hashemi, Hamid S.; Kalantar, Payam (2014) “A study of the Baldrige Award framework using the applicant scoring data” *Total Quality Management*. 25(5), 461-477.

Macur, Mirna; Radej, Bojan (2017) “New model of quality assessment in public administration - upgrading the common assessment framework (CAF)” *Innovative Issues and Approaches in Social Sciences*. 10(1), 127-151.

Madureira, César (2015) “Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa (SIADAP): Balanço de uma década” *Lusíada, Economia e Empresa*. 20, 171-194.

Matei, Ani; Balaceanu, Elis B. (2014) “Performance through the Common Assessment Framework. A critical review for Romania” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 143, 862-866.

McGuire, Mary; Radnor, Zoe (2004) “Performance management in the public sector: fact or fiction?” *International Journal of Productivity and Performance Management*. 53(3), 245-260.

Miranda, Rafael C.; Valadão, Alexandra F. C.; Turrioni, João B. (2012) “Análise da expansão dos modelos de excelência regionais em gestão da qualidade no Brasil”. *Revista Eletrônica Sistemas e Gestão*. 7(4), 514-525.

Moreira, Denis (2012) *A Grande Transição da Terra – O sentido de urgência*. São Paulo: Lumen.

Neely, Andy; Gregory, Mike; Platts, Ken (2005) “Performance measurement system design A literature review and research agenda” *International Journal of Operations & Production Management*. 25(12), 1228-1263.

NIST: National Institute of Standards and Technology
<https://www.nist.gov/baldrige> [13 de novembro de 2017].

Pavletic, Dusko; Pipan, Karmen; Sokovic, Mirko (2010) “Quality improvement methodologies - PDCA cycle, RADAR matrix, DMAIC and DFSS” *Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*. 43(1), 476-483.

Pimentel, Luis; Major, Maria (2016) “Key success factors for quality management implementation: evidence from the public sector” *Total Quality Management*. 27(9), 997-1012.

Pimentel, Telmo D.M. (2013) *A utilização do Modelo de Excelência da EFQM: Um estudo de caso com as organizações portuguesas permeadas pelo PEX/SPQ nos anos*

1994 a 2010. Dissertação de mestrado em Administração Pública. Universidade de Coimbra. <http://hdl.handle.net/10316/35044> [05 de fevereiro de 2018].

Portugal, Lei nº 10/2004, Diário da República, 1ª Série, nº 69, de 22 de março. <https://dre.pt/pesquisa/-/search/541273/details/maximized> [07 de fevereiro de 2018].

Portugal, Lei nº 66B/2007, Diário da República, 1ª Série, nº 250, de 28 de dezembro. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/227271/details/maximized> [10 de novembro de 2017].

Portugal, Decreto Regulamentar nº 27/2012, Diário da República, 1ª Série, nº 43, de 29 de fevereiro. <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/542455/details/maximized> [10 de novembro de 2017].

Quaresma, Nuno; Mendes, Luís; Lourenço, Luís (2016) “Aplicação do modelo EFQM ao sector da saúde” *TMQ - Techniques, Methodologies and Quality*. 3, 128-153.

Rickards, Robert C.; Ritsert, Rolf (2013) “Self-Assessment for improving public sector performance: The EU’s Common Assessment Framework” *International Journal of Business and Public Administration*. 10(2), 135-151.

Rusjan, Borut (2005) “Usefulness of the EFQM Excellence Model: Theoretical Explanation of Some Conceptual and Methodological Issues” *Total Quality Management*. 16(13), 363-380.

Sá, Patrícia M.; Sintra, Olívia (2008) “Modernização Administrativa e Gestão da Qualidade: Um estudo empírico nos Municípios Portugueses” *Notas Económicas*. 27, 57-80.

Sabella, Anton R.; Kashou, Rami; Omran, Omar (2015) “Assessing quality of management practices in Palestinian hospitals” *International Journal of Organizational Analysis*. 23(2), 213-232.

Saraiva, Margarida (2012) “A Filosofia de Deming e a Gestão da Qualidade Total no Ensino Superior Português” *Revista Portuguesa de Management*. 3(5-6), 95-116.

Saraiva, Margarida; Silveira, Ana S. C. (2011) “Gestão da qualidade na Administração Pública. A utilização da ferramenta Common Assessment Framework nos municípios Portugueses”. Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia, <http://hdl.handle.net/10174/3839> [17 de janeiro de 2018].

Sharma, Anil K.; Talwar, Balvir (2007) “Evolution of “Universal Business Excellence Model” incorporating Vedic philosophy” *Measuring Business Excellence*. 11(3), 4-20.

Soares, T. Diana; Ratton, Cláudio A. (1999) “Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente”. *Revista de Administração de Empresas*. 39(4), 46-59.

Staes, Patrick; Thijs, Nick (2005) “Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years”. *Eipascope Report 2005/3*. Maastricht.

Staes, Patrick; Thijs, Nick; Stoffels, Ann; Heidler, Lena (2010) “10 Years of CAF More than 2000 CAF users” *Eipascope*. 2010/2, 35-40.

Ueno, Julio T. (2017) *Fundamentos e conceitos da qualidade*. São Paulo: Senac.

UNDP (2015) *From Old Public Administration to the New Public Service*. Singapura: UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Public Section Reform.

Vijande, Maria L. S.; Gonzalez, Luis I. A. (2007) “TQM and firms’ performance: An EFQM excellence model research-based survey”. *Journal of Business Science and Applied Management*. 2(2), 22-41.

Apêndices

ESTUDO SOBRE O ATUAL ESTADO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO CAF NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PORTUGUESAS

1. INTRODUÇÃO:

A presente entrevista é parte integrante de uma pesquisa sobre o atual estado da implantação do modelo CAF nas Organizações Públicas Portuguesas, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

2. OBJETIVOS:

A pesquisa pretende identificar o papel da *Direção-Geral da Administração e do Emprego Público* na promoção e disseminação do modelo CAF e, também, traçar um diagnóstico recente das principais características compartilhadas pelas Organizações Públicas Portuguesas que implantaram o modelo CAF. Os dados obtidos pela pesquisa podem servir como um contributo para as demais organizações que pretendem futuramente aplicar o modelo CAF.

3. METODOLOGIA:

A entrevista está estruturada em 4 partes:

1. Acompanhamento da aplicação da CAF
2. Diagnóstico das Organizações Portuguesas que aplicaram a CAF
3. Obstáculos na aplicação do modelo CAF em Portugal
4. Revisão e evolução do modelo CAF

Para responder as perguntas, pretende-se utilizar a base de dados mais recente existente na DGAEP sobre as Organizações Portuguesas que aplicaram a CAF, e também, a experiência e expertise dos colaboradores envolvidos na transmissão e partilha das informações sobre o modelo.

ENTREVISTA

A) ACOMPANHAMENTO DA APLICAÇÃO DA CAF

A responsabilidade de Correspondente Nacional da CAF em Portugal é da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

1. De que forma a DGAEP disponibiliza as informações e materiais de apoio para aplicação da CAF?
2. Como se dá a formação e o desenvolvimento de competências para o uso da ferramenta?
3. Como se realiza a partilha de experiências entre os utilizadores da CAF?
4. A DGAEP realiza alguma análise ou validação da pontuação obtida pelas Organizações?
5. Existe apoio técnico para elaboração do plano de melhorias pelas organizações?

B) DIAGNÓSTICO DAS ORGANIZAÇÕES PORTUGUESAS QUE APLICARAM A CAF

6. Na visão da DGAEP, levando-se em conta os resultados alcançados e o nível de maturidade organizacional, quais setores que mais se destacam na aplicação da CAF em Portugal?
7. Quais os principais benefícios percebidos pelas organizações que utilizaram o modelo?

C) OBSTÁCULOS NA APLICAÇÃO DO MODELO CAF EM PORTUGAL

8. Quais os principais obstáculos encontradas pela DGAEP na promoção do modelo CAF em Portugal?
9. Quais os principais obstáculos reportados à DGAEP pelas Organizações Portuguesas na aplicação da CAF?
10. A DGAEP consegue identificar as principais razões que levam a continuidade ou descontinuidade da aplicação do modelo?

D) REVISÃO E EVOLUÇÃO DO MODELO CAF

11. Como tem sido a participação da DGAEP nas sucessivas revisões do modelo CAF?
12. Existem estudos para uma nova versão do modelo CAF?

ESTUDO SOBRE O ATUAL ESTADO DA IMPLANTAÇÃO DO MODELO CAF NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS PORTUGUESAS

1. INTRODUÇÃO:

A presente entrevista é parte integrante de uma pesquisa sobre o atual estado da implantação do modelo CAF nas Organizações Públicas Portuguesas, no âmbito do curso de Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

2. OBJETIVOS:

A pesquisa pretende traçar um diagnóstico recente das principais características compartilhadas pelas Organizações Públicas Portuguesas que implantaram o modelo CAF. Essa entrevista pretende coletar informações qualitativas a respeito da experiência obtida na aplicação do modelo CAF. Os dados obtidos pela pesquisa podem servir como um contributo para as demais organizações que pretendem futuramente aplicar o modelo CAF.

3. METODOLOGIA:

A entrevista está estruturada em 4 partes:

5. Processo de autoavaliação
6. Obstáculos à realização da autoavaliação
7. Lições aprendidas durante o processo
8. Apoio da DGAEP e a próxima aplicação da CAF

Para responder as perguntas, pretende-se utilizar a base de dados da própria Organização e, também, a experiência e expertise dos colaboradores envolvidos na aplicação do modelo CAF.

ENTREVISTA

A) PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO

1. Quanto ao âmbito de aplicação da CAF, o modelo foi aplicado em toda a organização ou apenas em um determinado setor? Quais critérios mais influenciaram na escolha do âmbito de aplicação da CAF?
2. Havia estrutura de qualidade e experiência prévia em instrumentos ou modelos avaliação/qualidade na Organização antes da aplicação da CAF?
3. Quanto à composição da equipa de autoavaliação. Quantos colaboradores e qual a forma de composição da equipa? A Organização recebeu apoio técnico no preparo da equipa para a autoavaliação (Cursos ou ações de formação, participação de elementos externos)?
4. Qual foi o tempo utilizado para a realização de todo processo de autoavaliação pela Organização?
5. Quanto a avaliação dos critérios e subcritérios. Qual foi o sistema de pontuação utilizado, clássico ou avançado, e quais fatores influenciaram essa escolha? Como foram obtidas as evidências para avaliação de cada critério/subcritério? De que forma foi alcançado o consenso para a atribuição da pontuação?
6. Quanto ao plano de melhorias. A Organização confeccionou plano de melhorias? Qual foi a composição da equipa que elaborou o plano? Qual foi a quantidade de ações de melhoria realizadas pela Organização? Qual foi o critério/ferramenta utilizada para a escolha das ações de melhoria?

B) OBSTÁCULOS À REALIZAÇÃO DA AUTOAVALIAÇÃO

7. Quais foram os principais obstáculos encontrados pela Organização na aplicação do modelo CAF?

C) LIÇÕES APRENDIDAS DURANTE O PROCESSO

8. Quais foram as principais lições aprendidas pela Organização durante e após a aplicação do modelo CAF?

D) APOIO DA DGAEP E A PRÓXIMA APLICAÇÃO DA CAF

9. Como se deu o apoio da DGAEP no processo de aplicação da CAF?
10. Planejamento para a próxima aplicação da CAF?