

# Gestão da Qualidade: uma experiência de Implementação da CAF

*Celeste Freitas, Pedro Medeiros, Susana Cabral,  
António Rosa, Isaura Costa, Madalena Costa,  
Maria da Graça Melo, Marta Craveiro*

Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada  
Largo do Colégio s/n  
9500-054 Ponta Delgada  
Tel: 296-282085

E-mail: [Celeste.Freitas@bparpd.pt](mailto:Celeste.Freitas@bparpd.pt)

## RESUMO

No contexto actual do processo de Modernização da Administração Pública e do recentemente aprovado Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), está previsto a avaliação das organizações, a qual deve ser feita através do recurso à Auto-Avaliação. Através da aplicação da CAF - *Common Assessment Framework*, um modelo de auto-avaliação criado no âmbito da União Europeia especificamente para a Administração Pública, os organismos promovem a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caracterizam o desempenho da sua organização. A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação. Comparativamente com a EFQM, e embora derivado deste, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar à Administração Pública. Para além de permitir o desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica e de serviço público orientado para o cidadão, permite também o desenvolvimento de práticas de *benchmarking*, proporcionando assim a tão importante comparabilidade institucional. A Auto-Avaliação, com base na CAF, permite proceder a um diagnóstico do funcionamento e dos resultados da organização.

Pretendemos dar um testemunho do percurso da equipa que, desde o início, acreditou no Projecto e que acredita numa Cultura de Qualidade aplicada ao sector público. Para que a implementação da CAF na Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada (adiante designada de BPARPD) fosse uma realidade foi necessário um forte empenho da Equipa de Auto-Avaliação que efectuou o diagnóstico de todos os critérios inerentes ao modelo dando

cumprimento ao cronograma pré-estabelecido. Mais do que falar do modelo propriamente dito pretende-se partilhar a metodologia utilizada para implementação da CAF, o processo de aprendizagem verificado e os resultados da organização. Ao decidir implementá-la, e tendo em conta a missão e os objectivos da organização, pretendeu-se que o processo fosse uma “preocupação de TODOS” tendo sempre em atenção os pontos fortes e quais os pontos a melhorar.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão da Qualidade, avaliação da qualidade, bibliotecas, indicadores de desempenho, gestão por objectivos, Estrutura Comum de Avaliação das Administrações Públicas da União Europeia (CAF)

## 1. Enquadramento

A CAF - Common Assessment Framework, é um modelo de auto-avaliação criado no âmbito da União Europeia especificamente para a Administração Pública, em que os organismos promovem a gestão da qualidade através da realização de diagnósticos que têm por referência um conjunto de boas práticas e indicadores que caracterizam o seu organismo. Na conferência de Lisboa em 2000 foi tomada o compromisso por parte dos responsáveis das Administrações Públicas da EU em divulgar e promover a utilização da CAF nos seus países.

Comparativamente com a EFQM, e embora derivado deste, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar à Administração Pública.

Assim, a CAF assenta nos seguintes princípios:

- Pertinência e adequação às características específicas dos organismos públicos;
- Comparabilidade com os principais modelos organizacionais utilizados pelas principais organizações públicas e privadas na Europa.

A CAF, segundo a EIPA, tem três princípios principais:

- Servir como instrumento de partida que permite aos gestores públicos que queiram melhorar as suas aptidões de gestão e estejam interessados em aplicar uma ferramenta da qualidade nos seus organismos, realizar uma auto-avaliação simples na organização, de forma a ganhar a sensibilidade para a utilização destas ferramentas.
- Servir de ponte entre os vários modelos e metodologias utilizadas na gestão de qualidade pelas administrações públicas da EU.
- Para além de permitir o desenvolvimento de uma cultura de qualidade do serviço público orientado para o cidadão, permite também o desenvolvimento de práticas de *benchmarking*, proporcionando a comparação de meios e resultados com instituições afins.

A Auto-Avaliação, com base na CAF, permite à organização proceder a um diagnóstico do seu funcionamento e dos seus resultados. A CAF adopta nove critérios: cinco critérios MEIO e quatro critérios RESULTADOS, subdivididos em sub-critérios. São considerados 5 critérios de meios – liderança, gestão de pessoas, planeamento e estratégia, parcerias e recursos, gestão dos processos e da mudança – ou seja, como a organização faz ou opera. São considerados 4 critérios de resultados, a saber: resultados relativos às pessoas, resultados orientados para os cidadãos/clientes, impacto na sociedade, resultados de desempenho-chave – isto é, o que a organização fez ou atingiu, e que correspondem aos aspectos principais do funcionamento e do desempenho de uma organização. Depois de avaliados, os critérios conferem à organização uma pontuação de 0 a 45. Esta pontuação permite determinar os factores críticos para os melhorar e os aspectos em que a organização já funciona bem mas que podem ser reforçados.

Assim, os resultados do processo de Auto-Avaliação permitem:

- Melhorar o desempenho organizacional ao nível das tarefas, actividades e colaboradores;
- Elaborar um plano de acção de melhorias;
- Melhorar o planeamento estratégico e fornecer dados de apoio à gestão e tomada de decisão.

## 2. Preparação e implementação da Auto-Avaliação

A implementação do processo de Auto-Avaliação implicou a constituição de uma Equipa de Auto-Avaliação, com elementos representativos de quase todas as categorias profissionais da BPARPD. A equipa composta por 8 elementos representantes da maioria das categorias profissionais, coordenada pela Directora.

Na base da constituição da equipa foram considerados aspectos como:

- As características profissionais, ou seja, o conhecimento abrangente da organização e o domínio da ferramenta CAF e sua implementação;
- As características pessoais, relacionadas com as suas competências intra pessoais.

Para que o desenvolvimento deste projecto fosse possível foi necessário o envolvimento de todos quantos trabalham na BPARPD, mesmo que de uma forma indirecta.

Depois de aprovada a aplicação da CAF e de constituída a Equipa de Auto-Avaliação coube à mesma a responsabilidade de conduzir todo o processo e divulgação dos resultados. Assim, com base na elaboração de um cronograma de execução previamente estabelecido a equipa planeou as tarefas bem como o calendário de reuniões, a divisão de tarefas e os critérios a analisar pelos elementos da equipa.

Em termos de cronograma foi necessário calendarizar para as 4 fases da Auto-Avaliação as respectivas acções, a saber:

**Fase 1 – Planeamento AA** – A primeira fase consistiu na constituição da Equipa de Auto-Avaliação (23 Fevereiro 2006) e na sua preparação (formação interna CAF). Em Março de 2006, foi feita a sensibilização e “formação interna” da CAF para todos os elementos da Equipa AA. De seguida, foi elaborado o cronograma, a distribuição de tarefas e a

preparação da apresentação do projecto CAF à organização.

## Fase 2 – Apresentação da CAF à organização

A 22 de Março de 2006, divulgou-se o Projecto a todos os colaboradores da BPARPD. A apresentação foi feita em 2 sessões de modo a garantir a participação de todos, sem prejudicar o normal funcionamento da instituição. Salientamos que todos os colaboradores estiveram presentes. Nesta apresentação foi revelada a intenção de implementar a CAF explicando-se resumidamente todo o processo e apresentando-se a Equipa de Auto-Avaliação. Na sessão foi entregue o cronograma de execução da CAF e anunciado que todos os critérios seriam alvo de avaliação.

## Fase 3 – Preenchimento da grelha de AA

De seguida, foi o momento de realizar o diagnóstico que ocorreu entre Maio a Julho. O diagnóstico consistiu no reconhecimento dos aspectos principais do funcionamento e do desempenho da BPARPD, tendo por base de trabalho a identificação de boas práticas e respectiva recolha de evidências para cada um dos critérios e respectivos subcritérios. No âmbito do Plano de Actividades 2006 foi aplicado um questionário sobre a Satisfação dos Clientes. Decidiu-se, desde cedo, que este seria o único questionário a ser aplicado atendendo a que todos os restantes só fariam sentido numa fase posterior sendo, por isso, integrados no Plano de Melhorias.

Posteriormente, com base na recolha de evidências cada elemento da Equipa de Trabalho fez o preenchimento individual das grelhas de auto-avaliação atribuindo uma pontuação, devidamente fundamentada, aos critérios e respectivos sub-critérios. Concluída esta tarefa, os resultados foram trabalhados em reuniões de grupo de modo a reduzir a diferença entre as pontuações individuais, tendo como resultado final a obtenção de uma única pontuação dos critérios e sub-critérios.

## Fase 4 – Apresentação dos resultados AA

Após a análise dos resultados a Equipa AA elaborou o relatório final, o plano de melhorias e entregou resultados e relatório à Direcção Regional da Cultura. Posteriormente, foram apresentados os resultados aos colaboradores.

Os grandes factores de sucesso da AA desenvolvida na BPARPD foram:

- O forte empenhamento da gestão de topo, no sentido de comunicar, informar e coordenar o projecto, antecipar as dificuldades, manter uma atitude de flexibilidade e de abertura à mudança;
- A boa comunicação e empatia estabelecida, desde o início, entre todos os elementos da Equipa, que proporcionou um ambiente favorável para o desenvolvimento do trabalho e de aprendizagem pessoal e institucional;
- O sentido de responsabilidade, capacidade analítica e de relacionamento interpessoal evidenciado pelas colaboradoras na operacionalização da AA.

## 3. Resultados da Auto-Avaliação

Pretendemos salientar os pontos fortes identificados no diagnóstico que consideramos oportunos serem partilhados e os aspectos menos fortes identificados como oportunidades de melhoria.

A principal conclusão que pode ser retirada da auto-avaliação é a de que a Biblioteca Pública e Arquivo Regional de Ponta Delgada se encontra numa fase em termos de MEIOS onde se verifica planeamento e implementação de diversas iniciativas.

No que diz respeito aos RESULTADOS, estes são ainda pouco significativos e demonstram um progresso modesto devido à inexistência de resultados anteriores que permitissem uma comparação de dados. A apreciação global demonstra que a BPARPD deve investir no sentido de efectuar *Benchmarking* com outras organizações afins.

### 3.1 Resultados obtidos pela Organização

Após a auto-avaliação e o preenchimento das grelhas os resultados obtidos estão demonstrados na tabela abaixo.

	N.º	Critério	Total obtido por critério
MEIO	1	Liderança	3
	2	Planeamento e Estratégia	3
	3	Gestão das Pessoas	2
	4	Parcerias e Recursos	2
	5	Gestão dos Processos de Mudança	2

RESULTADOS	6	Resultados Orientados para o Cidadão/Clientes	2
	7	Resultados relativos às pessoas	1
	8	Impacto na Sociedade	2
	9	Resultados de Desempenho-Chave	1
<b>Total Global</b>			<b>18</b>
(soma da pontuação dos critérios)			

A Classificação da organização foi de 18 valores. A classificação máxima da CAF é de 45 pontos. Refira-se que na Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade nas Administrações Públicas da EU, uma pontuação igual ou superior a 11 pontos, significa que o organismo se encontra na área da Qualidade com fortes potencialidades para ascender ao domínio de excelência organizacional que se situa acima dos 34 pontos.

### 3.2 Resultados obtidos quanto aos critérios

#### MEIO

	N.º	Critério	Total obtido por critério
MEIO	1	Liderança	3
	2	Planeamento e Estratégia	3
	3	Gestão das Pessoas	2
	4	Parcerias e Recursos	2
	5	Gestão dos Processos de Mudança	2
<b>Total critérios MEIO</b>			<b>12</b>
(soma da pontuação dos critérios)			

A avaliação dos critérios MEIO foi de 2 o que significa que as iniciativas são planeadas e implementadas – D (do).

### 3.2 Resultados obtidos quanto aos critérios

#### RESULTADOS

	N.º	Critério	Total obtido por critério
RESULTADOS	6	Resultados Orientados para o Cidadão/Clientes	2
	7	Resultados relativos às pessoas	1
	8	Impacto na Sociedade	2

	9	Resultados de Desempenho-Chave	1
<b>Total critérios RESULTADOS</b>			<b>6</b>
(soma da pontuação dos critérios)			

A avaliação final dos critérios RESULTADOS foi de 2 o que demonstra que a organização está a ter um progresso modesto.

No que diz respeito aos **resultados**, verifica-se um progresso modesto. Salientamos apenas como ponto forte os critérios relacionados com os resultados orientados para o cidadão/cliente e os critérios relacionados com o impacto na sociedade. Os pontos a melhorar estão directamente relacionados com os resultados relativos às pessoas e ao desempenho-chave de modo compará-los interna e externamente.

### 4 Comunicação dos Resultados à organização

A Equipa de Trabalho apresentou os resultados de todo este processo à organização no dia 12 de Outubro 2006 usando a mesma metodologia da apresentação, isto é, fazendo 2 sessões de forma a garantir a participação de TODOS os colaboradores.

### 5. Plano de Melhorias

Nesta contextualização, a Equipa AA elaborou a lista dos pontos a melhorar que foram incluídos numa tabela de prioritização que segundo fórmulas próprias permitiram a obtenção de um ranking de prioridades das acções. Deste modo foi elaborado um **Plano Acções de Melhoria**, de acordo com as prioridades definidas. As 21 acções identificadas foram organizadas tematicamente levando à elaboração de 12 fichas de acção, incluídas no Plano de Actividades da Instituição para o ano 2007. Embora algumas tenham início em 2007 só estarão finalizadas em 2008.

### 6. Conclusão

Podemos concluir que a implementação do projecto da CAF na BPARPD foi uma oportunidade que permitiu a aproximação dos colaboradores à Direcção e vice-versa levando a uma partilha das diferentes percepções e conhecimentos.

Foram, sem dúvida, momentos de reflexão e de análise critico-constructiva relativamente aos desafios actuais e à fase de mudança que se vive

na organização. Outro aspecto fundamental foram as reuniões gerais atendendo a que foi a primeira vez que TODA a equipa foi chamada para ser partilhado algo relativo à instituição.

Além dos aspectos contidos nas grelhas e na identificação dos pontos fortes podemos de forma resumida salientar como **Boas Práticas**:

- Partilha de toda a equipa na elaboração do Plano de Actividades;
- Divulgação interna do Plano de Actividades;
- Marketing e Divulgação das iniciativas culturais;
- Prática corrente de reuniões sectoriais (trimestrais) e de responsáveis de área (periodicidade variável);
- Monitorização da execução do Plano de Actividades;
- Existência de Parcerias;
- Procedimentos do Atendimento Telefónico e Presencial e respectiva monitorização;
- Sistema de comunicação interno (correio electrónico, pastas partilhadas na rede e notas internas);

Finalizando esta etapa a Equipa considerou que se encontrava não no ponto de Chegada mas sim no ponto de PARTIDA. Deste modo, todas as acções de melhoria serão objecto de continuidade e integradas no Plano de Actividades da instituição de 2007 e 2008.

Atendendo à experiência adquirida e às novas competências a equipa manter-se-á passando a denominar-se Equipa da Qualidade.

Assim, ficou acordado que dar-se-á início à monitorização das acções do plano de Melhorias no ano de 2007 com a periodicidade semestral (Março e Setembro). Esta monitorização será efectuada pela Equipa da Qualidade.

O desafio seguinte será o de lançar as bases para se efectuar uma candidatura a Certificação da EFQM ou ISO.

## Referências

1. BENCALEIRO, José – Scored de capital humano: como medir o activo mais importante da sua empresa. Lisboa: Editora RH, 2006.
2. BROPHY, Peter; COULING, Kate – Quality management: for information and library managers. England: Aslib Gower, 1996.
3. DGAP (2003) – Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da Auto-Avaliação. Lisboa: DGAP, 2003(versão portuguesa da *Common Assesment Framework* 2002).
4. DGAP (2005) – Manual de apoio para aplicação: Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Lisboa: DGAP, 2005.
5. GIL, António de Loureiro – Gestão da qualidade empresarial. Mem Martins: Europa-América, cop. 1994.
6. KALLOF, Bengt; ÖSTBLOM, Suante – Benchmarking: um marco para a excelência em qualidade e produtividade. Lisboa: Dom Quixote, cop. 1993.
7. KLAASSEN, Ute; WIERSNA, Chris; GIAPPICONI, Thierry – Gestión de la calidad y marketing en las bibliotecas públicas. Barcelona: Fundación Nerstelsmann, 1999.
8. PIRES, A. Ramos – Qualidade: sistemas de gestão da qualidade. Lisboa: edições sílabo, 2004.
9. ROCHA, J. A. Oliveira – Gestão da Qualidade: aplicação aos serviços públicos. Lisboa: Escolar Editora, 2006.