



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

Avaliação Organizacional participada na Administração Pública: a porta aberta para a Qualidade e Inovação



Projecto vencedor Prémio Nacional das Boas Práticas na Administração Local

Responsável técnico: Vasco Espinhal Otero

Psicólogo do Trabalho e das Organizações / Gestão de Recursos Humanos

“A Auto Avaliação Através do CAF – Projecto Conhecer, Aprender, Fortalecer” desenvolvido pelo Município de Cantanhede foi distinguido com o Prémio Nacional das Boas Práticas na Administração Local/2006, numa das três categorias do concurso, a categoria A – Administração Autárquica e Modernização. Esta distinção é promovida



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

anualmente pela Secretaria de Estado da Administração Local e pela direcção Geral das Autarquias Locais.

Palavras-chave:

Participação; objectivos; prazos; líderes responsáveis.

1. CAF – Common Assessment Framework

A CAF - *Common Assessment Framework* - é um modelo de análise organizacional que permite efectuar exercícios de auto-avaliação dos serviços (através de Pontos Fortes, Pontos Fracos / Oportunidades de Melhoria) em termos de funcionamento e procedimentos, considerando os meios utilizados e os resultados alcançados, por forma a serem implementadas Acções de Melhoria.

Este é já um processo muito utilizado nas diversas administrações públicas da União Europeia, mas está ainda a dar os primeiros passos no nosso país, especialmente a nível autárquico.

Como perspectiva o Município de Cantanhede, a CAF constitui-se como um desafio na promoção de uma Cultura de Qualidade e de Melhoria Contínua dos serviços, sustentada no envolvimento, participação e responsabilização de todos os intervenientes. Para tal, este processo tem por intuito proceder à auto-avaliação, auscultando todos os intervenientes organizacionais, para depois se implementarem acções de melhoria estruturais baseadas nas análises e sugestões apresentadas. Serve, também, de preparação a nível técnico, organizacional e cultural na implementação do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho na Administração Pública (SIADAP), criando as linhas mestras de longo prazo para definição, de forma participada, dos objectivos dos serviços e dos colaboradores. Tem, portanto, em vista a Gestão da Qualidade e a certificação dos serviços, criando a base de sustentação a diversos níveis, nomeadamente no que diz respeito ao envolvimento, conhecimentos / conceitos técnicos, participação e responsabilização.

2. Descrição do Processo



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

O processo de implementação da CAF no Município de Cantanhede teve o seu início em Dezembro de 2004, sendo concluído em Dezembro de 2005 – está prevista uma nova implementação para final de 2008.

A **metodologia** da sua implementação obedeceu aos seguintes passos: **a)** *Planeamento do Processo* (através de formações, pesquisas, recolhas de informação, visitas formais e informais a várias instituições públicas e privadas, etc.); **b)** *Apresentação da CAF à Organização e Comunidade* (com sessões internas de esclarecimento, folhetos, *posters*, sessões com a comunicação social, convívios, etc.); **c)** *Preparação, Recolha e Análise de Dados* (levadas a cabo através de reuniões semanais de grupo para análise crítica de informação); **d)** *Produção dos Relatórios Finais* (por departamentos e geral da Organização); **e)** *Apresentação dos Resultados à Organização e à Comunidade* (com sessões para a gestão de topo, lideranças intermédias e para os colaboradores de cada departamento, para a comunicação social e comunidade em geral); **f)** *Elaboração e Operacionalização de Planos de Melhoria*; e **g)** *Início da Implementação das Acções de Melhoria*; **h)** *Candidatura a Prémios de Excelência e Apoio / Benchmarking a outras Instituições Públicas ou Privadas* (recepção e esclarecimento de comitivas de outros municípios que estão a iniciar o processo CAF).

O Município de Cantanhede tem vindo a receber várias solicitações para partilha da sua experiência em conferências e reuniões sobre o modelo CAF e sua implementação no Município de Cantanhede.

Os **participantes** na implementação deste processo dividem-se em três grupos: **1)** a Equipa de Coordenação multidisciplinar, constituída por 10 colaboradores dos vários departamentos / organismos do Município, com formações multidisciplinares; **2)** seis grupos de auto-avaliação (um por departamento da Organização), num total de 36 colaboradores que aplicaram o modelo autonomamente com *pivots* da equipa de coordenação para apoio técnico; e **3)** elementos escolhidos pela Gestão de Topo de acordo com critérios consensuais na Organização e partilhados com as lideranças, tais como: respeito e facilidade de relacionamento inter-pessoal com colegas; capacidade crítica e de análise; conhecimentos adquiridos na Organização; potencial de inovação e interesse; disponibilidade para a participação; diversidade de realidades de trabalho



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

presentes em cada departamento / organismo; e equilíbrio de níveis de formação dos diversos membros.

No que diz respeito à **recolha de informação**, esta foi realizada (e analisada) relativamente a 8 critérios baseados no modelo da *European Foundation of Quality Management*: Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão das Pessoas, Parcerias e Recursos, Gestão dos Recursos e da Mudança, Resultados orientados para os Cidadãos / Clientes, Resultados relativos às Pessoas, Impacto na Sociedade e Resultados de Desempenho – Chave.

Os dados foram, então, recolhidos com recurso a diferentes fontes: *pesquisa de evidências* (ex: dados estatísticos, fotografias, prints informáticos, etc.); *questionários* para todos os colaboradores (não por amostragem), clientes internos e externos com questões de resposta fechada (escala de avaliação de 1 a 5) e abertas, para sugestão de Acções de Melhoria, sobre todas as informações impossíveis de recolher com evidências (aspecto inovador) – a adesão foi de 82,5%; *elaboração de relatórios* contendo a distinção dos Pontos Fortes, Pontos Fracos / Oportunidades de Melhoria e Acções de Melhoria para cada departamento da Organização; *elaboração de Planos de Acções de Melhoria operacionalizados* (com planeamento de prazos, responsáveis, etapas e provas de implementação); e *monitorização semestral da efectiva implementação das Acções de Melhoria propostas para cada departamento / organismo*.

No decorrer do processo encontraram-se algumas dificuldades, como, por exemplo, a natural resistência inicial. Para resolver isto, realizaram-se várias sessões de apresentação e esclarecimento nos diversos departamentos da Organização e à comunidade em geral, com a presença e destaque para a comunicação social. Estas sessões contaram com a intervenção dos elementos responsáveis pelo projecto e do Executivo Camarário, que desde cedo apoiou e apostou declaradamente no projecto.

Quanto à ausência de resultados de processos anteriores (dado que foi a primeira implementação), foram feitas pesquisas, recolhas de informação, contactos e visitas a várias entidades e técnicos ligados à introdução a nível nacional desta nova abordagem, como são exemplo a Direcção Geral da Administração Pública, a Direcção Geral das Autarquias Locais, a Associação Nacional de Municípios Portugueses, o Instituto Nacional de Administração e todas as Comissões de



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

Coordenação e Desenvolvimento Regional nacionais. Foram também alvo de contacto e visita os Municípios de Espinho e do Porto que já iniciaram o processo da CAF a outro nível.

No que toca às dificuldades de compatibilizar horários e tarefas dos elementos dos grupos de diagnóstico com as suas tarefas normais, levaram-se a efeito diversas sessões de apresentação e esclarecimento com a intervenção dos elementos responsáveis pelo projecto e do Executivo Camarário, dirigidas às chefias de cada serviço, de forma a sensibilizar para o necessário apoio e autorização aos colaboradores envolvidos nos grupos de diagnóstico de cada departamento.

3. Resultados Alcançados:

O resultado do processo CAF no Município de Cantanhede foi francamente positivo. No final, houve a distinção, nos seis departamentos da organização, de 339 Pontos Fortes, 337 Pontos Fracos / Oportunidades de Melhoria e 642 Acções de Melhoria. Acrescente-se o grande número de manifestações de interesse e abertura ao processo de mudança organizacional, o elevado grau de participação nos questionários internos (82,5% de adesão) e de envolvimento na análise crítica e responsabilização nas futuras acções de melhoria pelos grupos de auto-avaliação (aproveitamento de potencial de inovação destes recursos humanos). Foi, ainda, sugerido um elevado número de sugestões de melhoria construtivas nos questionários com resposta aberta – 436.

4. Importância para o Futuro

A utilização da CAF é fundamental para a ocorrência de um processo sustentado de Gestão pela Qualidade e sua Certificação, com o contributo de todos os intervenientes directa ou indirectamente envolvidos no ambiente da organização, desenvolvendo desta forma condições tendentes a propiciar a participação activa dos seus colaboradores na criação de um ambiente de permanente inovação e diminuir ou mesmo eliminar, por essa via, as resistências às mudanças organizacionais.

5. Conclusões



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

Em termos de potencialidades, houve uma percepção entusiástica por parte dos colaboradores relativamente ao processo como “o primeiro grande momento de participação e responsabilização pela qualidade dos serviços da organização”.

O CAF tornou a intervenção ao nível de Gestão das Qualidade e do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) *compreendida* mas também *pretendida* pelos próprios colaboradores que desta forma incorporam os seus conceitos e importância, diminuindo consideravelmente a resistência às futuras mudanças organizacionais.

Em termos de dificuldades encontradas, estas ocorreram ao nível da compatibilização de horários e tarefas dos elementos dos grupos de diagnóstico com as suas tarefas normais sem legitimação do processo por parte da Gestão de Topo e Chefias Intermédias. Notou-se, além disso, uma falta de formação inicial e introdução teórica ao modelo CAF a todos os elementos dos grupos. Uma última dificuldade prende-se com o facto de a participação de chefias intermédias nos grupos de auto-avaliação poder, nalguns casos, revelar-se intimidatória para os colaboradores.

CURIOSIDADES

- Ao nível do Município de Cantanhede, aproveitando o facto da abreviatura CAF ter começado a ser utilizada ainda antes de o projecto ter sido efectivamente apresentado à comunidade, optou-se por manter a abreviatura, transformando a denominação completa do projecto em “**Conhecer, Aprender, Fortalecer**”, ou seja, *conhecer* e *aprender* com a organização e seus colaboradores para *fortalecer* e melhorar, por esta via, o funcionamento e o serviço prestado.
- Os colaboradores envolvidos no projecto foram alvo de reconhecimento público por parte da gestão de topo com a convocação de uma conferência para entrega dos diplomas de agradecimento pelo valor do trabalho realizado.
- Este processo tornou a intervenção ao nível de Gestão das Qualidade e do novo Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP) *compreendida* mas também *pretendida* pelos próprios colaboradores



Município de Cantanhede
Divisão Administrativa e de Recursos Humanos

que desta forma incorporam os seus conceitos e importância, não criando resistência ao processo e garantindo a sua continuação futura.

- O Município de Cantanhede foi uma das seis entidades nacionais indicadas pela Direcção Geral da Administração Pública para representar Portugal no processo de selecção de casos de sucesso europeus na aplicação da CAF.
- Exemplo de adaptação ao contexto cultural e linguístico específico, especialmente para as instituições públicas europeias que não possuam o inglês como língua oficial - ex.: transformámos a abreviatura **CAF** (**C**ommon **A**ssessment **F**ramework), que em português tem a tradução de “Estrutura Comum de Avaliação”, para **CAF** (projecto **C**onhecer, **A**prender, **F**ortalecer - *Know, Learn, Growing*), pois os colaboradores já conheciam a abreviatura CAF antes de o processo se iniciar.
- No futuro, a adesão a processos CAF poderá fazer a diferença em critérios de atribuição de fundos ou apoios nacionais e europeus às instituições públicas e privadas.
- Cantanhede foi o primeiro Município português a implementar o modelo com incidência em todo o universo dos funcionários e colaboradores da instituição, sem recurso a amostragens, com todas as vantagens que isso oferece em termos de avaliação dos resultados.