

CASO PEDAGÓGICO

CAF

ipps_iscte

Melhores Políticas
Públicas

Passar do papel para a realidade uma cultura de melhoria

ISBN 978-989-8990-20-4



Autores

João Pedro Correia
Manuel Baptista

Coordenação Científica

Maria Asensio

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

No Instituto Nacional do Trabalho decidiram utilizar a CAF (*Common Assessment Framework*). Implementar este modelo de autoavaliação trouxe desafios surpreendentes, mas o objetivo de melhorar o serviço e a gestão do instituto motivou os trabalhadores a criarem um plano de melhorias. Entre os erros e as soluções que encontram durante o processo, a dúvida persiste: terão conseguido alcançar a excelência na organização?

Organização de equipas, alcançar os princípios de excelência sustentável na Administração Pública, o papel da liderança, a passagem de ações de melhoria do papel para a realidade e a criação de uma cultura de melhoria contínua são alguns dos tópicos presentes neste caso.

CAF

**Passar
do papel
para a
realidade
uma cultura
de melhoria**

A organização

No início, Madalena Inácio pensou que era uma questão de hábito, mas dois anos depois continuava a rogar pragas ao número de escadas que tinha de subir para entrar no prédio, no extremo oeste da cidade do Porto, antes de seguir para a sua unidade. Na sede do Instituto Nacional do Trabalho (INT) trabalhavam 116 pessoas nos serviços centrais (anexo 1), divididas por oito departamentos e oito unidades. Depois, havia delegações regionais e centros de trabalho espalhados pelo país. Sob a tutela do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, o instituto tinha autonomia administrativa e financeira, bem como património próprio. Os objetivos do INT eram promover a criação de emprego de qualidade, prestando apoio ao desenvolvimento e execução de políticas de emprego, e atuar como referência na área de relações e condições laborais.

Nasceu em 2008, resultando da fusão de três entidades públicas. Nem todos os trabalhadores tinham sido apoiantes das mudanças ou perceberam a razão da fusão, mas esta era expressamente referida no decreto-lei que a oficializava: reduzir custos e aumentar a qualidade e eficiência do serviço público.

Para Carlos Honório, presidente do Conselho Diretivo desde 2012, a redução dos custos foi tarefa difícil, que foi possível levar a cabo, mas com dificuldade. Só em 2014, seis anos depois da fusão, conseguiram pela primeira vez diminuir os gastos dos departamentos. O ano de 2015 parecia encaminhar-se para o mesmo resultado.

A qualidade, no entanto, era mais difícil de quantificar e demonstrar. Mas era um objetivo da organização. Madalena Inácio, responsável da Unidade de Acompanhamento e Gestão da Qualidade (UAGQ), criada no ano anterior, propôs ao Conselho Diretivo (CD) utilizarem a CAF – Estrutura Comum de Avaliação. Segundo a dirigente, tratava-se de “um modelo que permite às organizações públicas, através de um processo de autoavaliação, fazer o diagnóstico do seu desempenho” e, concluída a implementação da CAF, o instituto podia receber a comprovação externa da qualidade do processo de aplicação da CAF.

Na reunião bimestral do CD com os dirigentes do departamento, Madalena recebeu luz verde para avançar.

Combinou com o presidente enviar um *e-mail* a explicar com maior detalhe a CAF e os próximos passos do projeto.

From: Madalena Inácio
Sent: terça-feira, 28 de março, de 2015 10:43
To: Carlos Honório <carlosh@int.pt>
CC: Marco Santos <marcos@int.pt>
Subject: Implementação do projeto CAF_2017.01.06
Importance: High

Exmo. Sr. Presidente,

Na sequência do que dei a conhecer ontem na reunião de dirigentes, apresento-lhe o modelo e o planeamento para implementação da CAF no Instituto.

A CAF (Estrutura Comum de Avaliação) é um modelo de gestão da Qualidade Total criado para organizações públicas sob a supervisão do grupo de serviços públicos inovadores da União Europeia. Através de um processo de autoavaliação, criado com base em oito princípios de excelência para a administração pública, é realizado um diagnóstico da organização através da análise de cinco critérios de meios e quatro critérios de resultados.

Os critérios de meios representam o que a organização faz e que atividades realiza para atingir os objetivos desejados, e os critérios de resultados medem os principais resultados de desempenho e o impacto na sociedade, nos clientes e colaboradores. Em anexo envio um documento com os indicadores (anexo 2).

Para iniciarmos a implementação, precisamos de organizar o processo de autoavaliação e criar a equipa responsável. Igualmente importante é a formação dos trabalhadores sobre a CAF. O serviço de consultoria será essencial para o sucesso do projeto, pelo que sugiro a contratação de uma entidade externa com experiência de aplicação da CAF.

O objetivo final deste processo de avaliação é identificar os pontos fortes e fracos da organização e apresentar um plano de melhorias.

Reitero a minha disponibilidade para responder a qualquer questão que considere conveniente.

Fico a aguardar as instruções do Conselho Diretivo sobre os próximos passos do projeto.

Com os melhores cumprimentos,
Madalena Inácio

From: Carlos Honório
Sent: segunda-feira, 3 de abril, de 2015 08:34
To: Madalena Inácio <madalenai@int.pt>
CC: Marco Santos <marcos@int.pt>
Subject: R/ Implementação do projeto CAF_2017.01.06
Importance: Low

Cara Dra. Madalena Inácio

Parece-me excelente, será certamente uma boa oportunidade para melhorar a nossa organização. Penso que referiu na reunião a possibilidade de comprovação externa da qualidade do processo de aplicação da CAF. O que precisamos de fazer para que isso aconteça?

Quanto à entidade externa, por favor contacte a Unidade de Contratação Pública para agilizar o processo.

Deixo o planeamento do projeto e a criação da equipa a cargo da Dra. Madalena. Certamente vai desempenhar a função com brio e rigor.

Votos de bom trabalho,
Carlos Honório

O primeiro passo na longa e misteriosa caminhada da excelência organizacional

Bastou um mês para adquirirem os serviços da empresa de consultoria. A formação da CAF começaria no dia 13 de maio, mas antes disso Madalena precisava de dar a conhecer o projeto aos trabalhadores e criar a equipa. Após conversar com a unidade que coordena, decidiu que iriam avaliar apenas os serviços centrais, deixando as delegações regionais para outra altura.

A sua equipa tinha ficado entusiasmada, mas motivar trabalhadores de outras unidades e departamentos a participar é que se anunciava mais difícil. A proposta inicial era explicar o projeto, com apresentações de 45 minutos a cada unidade e departamento do instituto, e pedir voluntários no final de cada apresentação. Desta forma, “matava dois coelhos de uma cajadada”: dava a conhecer o projeto e criava a equipa de avaliação. Mas esta estratégia de encontrar voluntários, resultante das discussões na UAGQ, não tinha sido consensual. Marco Santos, técnico superior, preferia selecionar os membros da equipa de avaliação, alertando para a necessidade de “escolher, dentro do possível, um trabalhador de cada unidade ou departamento”. Assim “todos se sentem representados e podemos organizar a avaliação de todas as unidades e departamentos com pessoas exteriores. Garantimos que não há enviesamentos”. A meio da reunião pareciam ter chegado a um compromisso: mantinham a estratégia de arranjar voluntários, mas tentariam que quase todas as unidades estivessem representadas, possibilitando a organização proposta por Marco. Este cedeu, mas estava convencido de que não seria possível realizar as duas estratégias em simultâneo:

– Precisamos de 30 pessoas no total, basta haver mais voluntários em determinada unidade ou departamento que já não dá para nos dividirmos e garantir que a maioria está representada. Vamos fazer o quê? Restringir o número de voluntários por unidade? Expulsar pessoas depois? Para não dizer que perdemos o controlo da equipa. Sabemos lá o perfil de quem se voluntaria.

A favor de arranjar voluntários estava o argumento de Madalena de que “seria muito mais fácil garantir a motivação dos trabalhadores e sucesso da CAF se ninguém fosse obrigado a participar”. Contrapôs a Marco:

– Não te esqueças de que vamos pedir às pessoas para trabalharem para além das suas funções normais. Ou estão motivados e com o objetivo de melhorar o instituto, ou vamos ser só nós a puxar a carroça.

No final, concordaram em realizar duas apresentações para medir o pulso à tarefa e ver se havia trabalhadores interessados.

As apresentações correram de forma díspar: na Unidade de Recursos Humanos, o projeto foi recebido de braços abertos. O foco, escolhido pela UAGQ, de retratar a CAF como “a voz dos trabalhadores” que, segundo Madalena, “poderiam verdadeiramente ajudar a melhorar o seu local de trabalho”, resultou às mil maravilhas. No final, três pessoas voluntariaram-se, tendo sido salientado por Madalena que a escolha das equipas seria feita após conversarem com todas as unidades e departamentos. Por sua vez, no Departamento de Gestão Financeira, o entusiasmo após a apresentação, igual à anterior, esbarrou com a intervenção da diretora Maria Cordeiro:

– Desculpe, Dra. Madalena, mas o Conselho Diretivo não me informou deste projeto. Parece ser muito interessante, mas temos a certeza de que no final se vão realizar as melhorias?

A pergunta, pertinente na opinião de Madalena, que partilhava a mesma dúvida, foi o suficiente para alimentar o ceticismo na sala. Ninguém quer trabalhar mais sem saber se vale a pena. Contudo, um pouco empurrado pelos colegas, que diziam que “de qualidade percebe o Dr. Fábio”, acabou por haver um voluntário.

Ao fim das apresentações, Madalena e a equipa perceberam duas coisas: a força da narrativa criada – a CAF como “voz dos trabalhadores” – e a necessidade de envolver o CD. Também decidiram qual a estratégia para organizar a equipa. Dividiriam 30 pessoas em quatro equipas e cada uma avaliaria dois departamentos e duas unidades. Para garantir, na opinião de Marco, que “a hierarquização da função pública e do instituto, especificamente, não influenciavam o processo”, decidiram eleger os líderes de cada equipa de avaliação considerando duas variáveis: o perfil individual (alguém resiliente, consensual e trabalhador) e o cargo que exercia. Nenhum líder de equipa podia ser dirigente. Desta forma, os voluntários serviam apenas para completar as equipas, tentando garantir, mesmo assim, que a maioria dos departamentos e unidades fossem representados.

Um departamento é uma ilha

Madalena demorou duas semanas a apresentar o projeto no instituto inteiro. Ficou a conhecer todos os cantos à casa. Embora as funções da UAGQ lhe dessem o privilégio de interagir e conhecer colaboradores de todas as divisões, ficou mais consciente da dimensão do instituto. Para Madalena, a CAF representava uma excelente oportunidade para os trabalhadores conhecerem os colegas e as atividades de outras unidades e para participarem mais de perto na vida do instituto.

No final conseguiram 17 voluntários, representando sete unidades e quatro departamentos.

O próximo passo, a seleção dos líderes de cada equipa e, uma vez que não tinha havido voluntários suficientes, das pessoas que faltavam para completar a agora denominada “Equipa da Qualidade”, decorreu sem grandes entraves (anexo 5). Dois dias após a oficialização da Equipa da Qualidade, através de um *e-mail* ao presidente e da publicação de uma breve apresentação do projeto na *newsletter* interna *O INT Somos Nós*, começou a formação com a consultora externa adjudicada: a H. J. Score.

Uma formação de qualidade sobre Qualidade

A formação, dada por três trabalhadores da consultora externa, foi dividida em dois blocos de duas horas e meia, na quarta e na quinta-feira. Esta “injeção de informação”, como dizia Marco, foi planeada considerando os limites horários da Equipa da Qualidade.

Durante a sessão, os tópicos que suscitaram mais dúvidas foram a recolha de informação e a classificação dos critérios. No primeiro, a solução sugerida foi criarem as perguntas “com base nos exemplos do Manual CAF 2013”. Esta explicação e o uso de conceitos distantes para a maioria dos participantes da formação foram correspondidos com vários franzir de testa, e um dos participantes, mais corajoso, avançou um “Pode dar um exemplo mais prático, se faz favor?”. O formador explicou:

– Como vimos anteriormente, a CAF está estruturada com base em vários critérios que, por sua vez, se dividem em subcritérios. É nestes últimos que vamos basear a recolha de informação. Vejamos, como exemplo, o critério 1: Liderança. Divide-se em quatro subcritérios. Neste caso cada subcritério parte da afirmação “Considere o que a liderança da organização faz para...”. E reparem agora no 1.1, “Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a missão, visão e valores”. Ou seja, no 1.1, temos que considerar o que a liderança do INT faz para definir a orientação estratégica da organização com base na missão, visão e valores. É agora que olhamos para os exemplos do manual.

Fez sinal ao seu colega para projetar a página 20 do Manual CAF 2013 (anexo 3), e prosseguiu:

– Reparem. O manual apresenta sete exemplos de atividades pertinentes para avaliar este subcritério. Vejam o exemplo 3: “Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às restantes partes interessadas”. Neste caso, é importante perceber três coisas: quais são as partes interessadas, se existem ferramentas e atividades que permitam a comunicação destes pontos e se esta informação chega aos trabalhadores e às partes interessadas. É fundamental, para responder a todas as questões, que recolham informação. Não é por vos dizerem que existe uma atividade mensal de partilha da missão e valores do instituto que devem aceitar isso como prova. Vejam se há inquéritos, relatórios, o QUAR, ferramentas deste tipo. Saliento: têm de recolher informações para pontuar e, caso não existam, pontuam tendo isso em consideração. Mas é mais fácil perceberem quando vos mostrar como se deve pontuar os indicadores. Mais alguma dúvida em relação às perguntas?

Esperou uns segundos para garantir que não havia questões e começou a explicar a pontuação:

– Como sugerimos para organizações que estão a utilizar a CAF pela primeira vez, vamos usar o sistema de pontuação clássico. A pontuação dos meios é baseada no ciclo PDCA, que mais não é do que um método para a melhoria contínua e controlo dos processos. Ou seja: ao recolher a informação e evidências, vão analisar em que parte do ciclo a ação se encontra e pontuar de acordo com esta tabela.

Desta vez não foi preciso sinal para o seu colega mudar o *slide* para a tabela referida (anexo 4):

– Como podem observar, a sigla PDCA simboliza quatro fases. A primeira é Planear, onde colocarão os subcritérios cujas ações estão apenas planeadas. O “D” significa “Do”, ou seja, executar. Pontuam nesta fase, caso as ações do subcritério já estejam a decorrer. O “C” de “Check”, ou no nosso caso “Rever”, é para ações que foram revistas após ou durante a execução. Finalmente o “A” de “Act”, ou neste caso “Ajustar”, será usado para subcritérios em que as ações foram ajustadas após a revisão. Como devem compreender, é impossível estar numa fase do ciclo sem ter passado pela anterior. Por último, este sistema de pontuação oferece mais duas possibilidades: a pontuação mais baixa, caso não tenham ações na área ou informação sobre as mesmas, e a pontuação mais elevada, caso já utilizem este ciclo recorrentemente. Alguma dúvida?

Um dos líderes de equipa, assistente operacional na Unidade de Sistemas de Informação, perguntou:

– Vejo que há um intervalo numérico para a pontuação de cada fase, como decidimos qual a pontuação certa?

O formador respondeu de imediato:

– Sugerimos que a pontuação dos critérios seja definida primeiro em cada equipa, e que o resultado final seja a média entre todas as equipas. Mas a pontuação vale o que vale, mais importante do que terminar com um número certo, é o exercício de gestão da qualidade no vosso instituto.

Esta resposta concluiu a primeira formação. No segundo dia o foco foi nos critérios de resultados e no planeamento do cronograma. As conversas nos intervalos de 15 minutos demonstravam bem a confusão instalada na maioria dos membros da Equipa da Qualidade, mas nem Madalena nem os formadores estavam preocupados ou surpreendidos com isso. Sabiam que a execução da CAF seria acompanhada de dúvidas até ao final. Como o formador disse, “estas dúvidas e confusões acontecem em todo o lado, aqui não será diferente”.

Um passo maior do que a perna

Quando é que as coisas começaram a dar para o torto? Madalena não sabia ao certo. Mas quando Sofia Carvalho, líder da equipa 4, lhe fez a pergunta, na última semana de julho, respondeu: “Acho que foi a meio de junho”. O “porquê” já precisou de maior detalhe:

– Devia ter percebido que acabar tudo em cinco semanas não era possível. Começou a haver um deslize aqui, um deslize ali, e de repente, é período de férias e metade da equipa já cá não está. Agora só vamos recomeçar em setembro.... E se, quando começámos, em maio, estavam todos motivados e não era fácil, agora é que vão ser elas...

Sofia concordou com a cabeça. Três membros da equipa que liderava tinham entrado em férias na semana anterior, e quando chegaram ao fim de julho ainda só tinham avaliado três critérios de meios e dois de resultados. Mas, para Sofia, as férias não eram a principal razão para o atraso no cronograma:

– Na minha equipa foi muito difícil conciliar o restante trabalho com a CAF. Foram várias as vezes que o Francisco e a Cláudia adiaram entrevistas ou reuniões de consenso por causa do trabalho. Até agendar entrevistas com os trabalhadores das unidades e departamentos foi mais difícil do que se previa. E mesmo os nossos, pelas conversas que tenho com outros líderes de equipa, ou já estavam motivados para levar isto para a frente ou então, esquece... Quantos é que desistiram?

– Tivemos que substituir quatro, mas desistências propriamente ditas só houve uma. Dos outros três, a Clarice do RH e o João Saraiva saíram do instituto em regime de mobilidade, e o Fernando reformou-se. Também não percebo por que raio se voluntariou se estava tão próximo da reforma...

O ar abatido de Madalena obrigou Sofia a salientar os aspetos positivos:

– Mas digo-te, tirando esta questão do tempo, a forma como organizámos a avaliação foi muito boa. As perguntas das entrevistas estão bem direcionadas, e esta ideia de falar com pessoas de todas as unidades e departamentos também criou um sentimento de presença brutal. Nunca imaginei vir a conhecer tão bem o que fazem noutros sítios do instituto, há atividades verdadeiramente ricas e interessantes. Por exemplo, as formações profissionais: todos os anos os trabalhadores respondem a inquéritos sobre a qualidade e a relevância do Plano de Formações pagas pelo Instituto. Sabia que acontecia algo deste tipo, mas a operacionalização é muito bem feita. E os inquéritos de satisfação são prova disso, cada vez mais os trabalhadores sentem que o INT é um bom sítio para se desenvolverem a nível profissional. Mas também há coisas que podemos melhorar, mal posso esperar para discutirmos o plano de melhorias.

Madalena concordou:

– Interessante que refiras isso. De facto, a CAF permitiu que ficássemos a conhecer os pontos fortes do instituto. Não há conversa que tenha com líderes de equipa em que não falem de uma atividade que desconheciam e com que ficaram entusiasmados. O mais engraçado foi o Jorge. Acreditas que ele não sabia que tínhamos uma *newsletter* mensal? Só descobriu quando publicámos lá que íamos começar a CAF.

Sofia deu uma gargalhada e Madalena continuou:

– Mas foi muito importante começarmos a informar previamente os entrevistados sobre aquilo que queríamos. Lembro-me que na primeira semana quase só ouvíamos “não sei” e “acho que sim”. Agora eles sabem o que queremos, podem recolher os documentos e informações antes da entrevista. Faz toda a diferença.

Sofia aproveitou a deixa:

– Concordo plenamente, mas nota-se bem que é a primeira vez que avaliamos a organização. Há tantos critérios para os quais não temos informação...

Madalena acrescentou:

– Não há uma cultura de gestão da qualidade. Faltam dados, evidências, contam-se pelos dedos as atividades do Instituto que são avaliadas e melhoradas. E acredita que eu sei do que falo, a qualidade e a melhoria contínua são a minha área e a responsabilidade da minha unidade. Por isso é que insisti tanto em realizarmos a CAF. É um primeiro passo muito importante, só espero que não tenhamos sido demasiado ambiciosos.

Novembro à vista

Os últimos dias de outubro marcaram o fim das entrevistas e da recolha de informações. Todas as equipas tinham pontuado os subcritérios e identificado os pontos fortes e fracos. Agora era a altura de os líderes reunirem para chegarem a um consenso sobre a pontuação final e definirem as ações de melhoria. Como estava no cronograma, embora com três meses de atraso, reservaram duas semanas para esta tarefa – com reuniões de hora e meia à segunda, quarta e sexta-feira. Desde cedo que tinham concordado que o plano de melhorias era o mais importante para o projeto, por isso ninguém se queixou deste esforço acrescido de conciliação entre o trabalho e a CAF. A consultora H. J. Score também iria rever e sugerir ações de melhoria após o consenso da equipa.

As reuniões foram num dos gabinetes da UAGQ. Madalena certificou-se de que as cadeiras eram suficientes, colocou-as em U para facilitar a discussão e trouxe garrafas de água e pastéis de nata para a equipa. Embora tivesse enviado um convite ao CD para participar nesta reunião inicial, por “uma questão de tempo” foi impossível tanto para o presidente como para os vogais estarem presentes, mas enviaram “votos de sucesso” e pediram para Madalena enviar *feedback*.

A primeira reunião serviu para finalizarem as pontuações dos critérios. Houve discussões sobre as diferenças entre equipas nas pontuações dos vários subcritérios, mas, como ficou combinado, as classificações finais espelharam a média entre as equipas. Estas discussões acabaram por prolongar a primeira reunião até às 18h30, uma hora a mais do que o combinado. Embora cansado, o grupo tinha finalmente as pontuações finais e poderiam iniciar a discussão do plano de melhorias.

Vamos lá melhorar isto

Ao contrário do que aconteceu na pontuação, a equipa estava bastante sincronizada em relação aos pontos fortes e fracos do Instituto e nas reuniões choveram sugestões para o plano de melhorias.

Algo que consideraram “bastante óbvio” após as entrevistas e recolha de informações para o critério 1, principalmente através dos inquéritos de satisfação realizados no ano anterior, foi a relação unilateral entre as decisões do CD e a opinião dos trabalhadores – que, para além de não participarem no processo de tomada de decisão, também não percebiam as mudanças organizacionais e políticas, nem recebiam qualquer explicação sobre elas. Madalena reparou que isto variava nas unidades e departamentos, porque “há dirigentes que comunicam com os seus trabalhadores melhor do que outros”. Mas, de facto, para além das reuniões bimestrais entre dirigentes, não havia nenhum canal de comunicação entre a liderança de topo do Instituto e os trabalhadores. Jorge, que embora não fosse dirigente, tinha conversado, aquando da realização da avaliação, com o seu superior do Departamento de Comunicação, disse:

– Pelo que sei, as dinâmicas dessas reuniões também não são propriamente de partilha e discussão. É mais numa ótica de anunciar o que ministério escolheu alterar, e os dirigentes e trabalhadores que se adaptem.

Os olhares convergiram para Madalena que, como única dirigente na sala, se sentiu obrigada a dar a sua opinião:

– Olha que não é assim. Por exemplo, a CAF foi aprovada numa dessas reuniões, após ouvirem a minha opinião.

As sugestões de ações de melhoria para o critério 1 dividiam-se, segundo Marco, em dois grupos: “consensuais” e “engraçadas”. Das “engraçadas”, vindas na sua maioria da equipa 2, escolheram manter o “Lanche com o chefe” (salientado que o nome seria provisório): esta seria uma oportunidade mensal para os colaboradores conversarem informalmente com o presidente do INT. Das “consensuais” adotaram várias: um plano de comunicação interna que serviria não só para lidar com o problema da falta de comunicação, mas também com a desconexão entre unidades e departamentos; o aumento da participação dos trabalhadores nas decisões do Instituto; uma rubrica na *newsletter* do INT em que explicariam, de forma simples, as políticas que orientam o trabalho do Instituto e as razões das mesmas; e mudança das reuniões entre dirigentes e CD para um regime mensal.

Faltavam duas reuniões e tinham já 83 ações de melhoria. Avançavam de critério em critério na escolha das ações de melhoria. Mas deixaram alguns dos critérios mais difíceis em *stand by*, para analisar novamente no final. Como o subcritério 1.4,

sobre a relação do Instituto com o nível político e outras partes interessadas. A relação com as “partes interessadas” era demonstrada pela participação do INT em reuniões e conferências nacionais e europeias sobre o emprego. Por sua vez, também pertencente ao 1.4, a “sensibilização pública e a reputação e reconhecimento do Instituto e os seus serviços” era, na opinião da equipa, baixa. Apenas tinham um inquérito feito aos cidadãos em 2011. Neste âmbito, sugeriram a criação de uma estratégia de *marketing* para melhorar a reputação do INT e a utilização da CAF nas delegações regionais.

A relação com o nível político criou mais dúvidas. Sabiam que havia dirigentes do Instituto que participavam em redes de trabalho nacionais e europeias. Documentos institucionais também salientavam a participação do INT no alinhamento das Grandes Opções de Plano Orçamentais do Governo e o presidente participava em reuniões no ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social. Contudo, na ótica dos trabalhadores, andavam sempre a tapar buracos. Como concluiu Jorge:

– Não podemos afirmar que o Instituto não participa na deliberação das políticas e estratégias nacionais na área do emprego. Mas também não sabemos a influência dessa participação ou aquilo que é discutido. E uma coisa é certa, não havendo *feedback* entre nós, que estamos no terreno, e o presidente, que se encontra com o poder político, como é que vamos esperar que a administração nos represente?

A conversa continuou, mas embora concordassem com o diagnóstico de Jorge, não conseguiram chegar nessa reunião a nenhuma ação de melhoria.

Melhoria descontínua

O bolo de chocolate com noz-moscada que Madalena tinha levado para festejar o reconhecimento externo do INT como *Effective CAF User* era, para Marco, “uma delícia”. O dia em que os avaliadores externos foram ao INT reconhecer o esforço e eficácia na utilização da CAF foi um verdadeiro dia de festa. O presidente estava presente, a Equipa da Qualidade também e os ânimos estavam em alta devido ao sucesso do projeto. Como era suposto, para obterem o reconhecimento, já tinham realizado três ações de melhoria: tinham criado na *newsletter* uma rubrica sobre as políticas públicas; tinham remodelado uma arrecadação no 3.º piso, junto ao departamento de controlo financeiro, que servia agora de escritório; e tinham elaborado um plano de *marketing*, com ajuda de uma consultora, para melhorar a perceção dos cidadãos sobre o Instituto.

Nesse dia, Madalena tinha pensado que aquele ímpeto inicial se iria transformar numa vaga de ações de melhoria. Mas passado um ano desde o reconhecimento, apenas tinham realizado mais uma: os inquéritos de satisfação aos trabalhadores tinham passado a ser anuais e mais extensos. Nada mais.

As razões para não terem realizado mais ações de melhoria eram a falta de recursos e de tempo. Por exemplo: fazer um novo plano de comunicação interna era demorado e dispendioso, sendo que o Departamento de Comunicação não tinha pessoas suficientes para assegurar as funções atuais e desenhar e executar esse novo plano. As reuniões entre o CD e dirigentes continuaram a ser trimestrais e o lanche mensal entre presidente e trabalhadores só aconteceu uma vez. Pior, na opinião dos participantes da Equipa da Qualidade, era a divisão entre os vários Departamentos e Unidades que continuava, como dizia Marco, “viva e de boa saúde”.

Para além disso, o esforço de recolha de evidências e avaliação das atividades do Instituto parecia ter desaparecido com o término da CAF. Como mudar esta realidade era um debate constante na Unidade de Acompanhamento e Gestão da Qualidade. Na última reunião, ao fazer um balanço do ano que tinha passado desde o fim da CAF, forçando um sorriso, para esconder a tristeza sobre o desenvolvimento do projeto, Madalena admitiu: “De contínua esta melhoria não teve nada.”

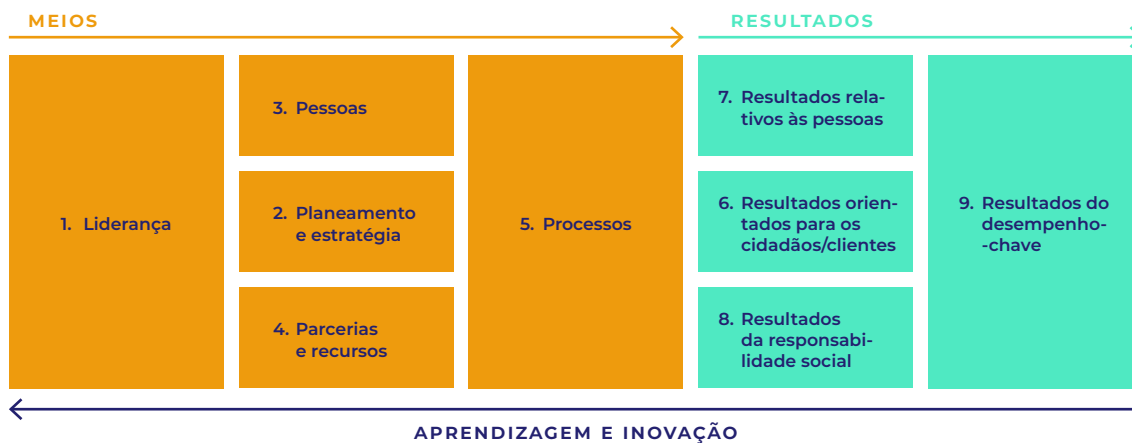
ANEXOS

1 – ORGANOGRAMA DO INSTITUTO NACIONAL DO TRABALHO



2 – INDICADORES DE MEIOS E RESULTADOS

MODELO CAF



Painéis de pontuação

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

Instruções:

- Escolher o nível alcançado: Plan, Do, Check ou Act. Esta forma de pontuação é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. Check) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. Act).
- Pontuar entre 0 e 100 de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase. A escala de 100 permite especificar o grau de realização e implementação das ações.

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes	91-100

Instruções:

- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis.
- Para cada nível é possível ter em conta a tendência ou o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

Subcritério 1.2***Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua***

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização. A estrutura organizacional deve ser apropriada e com claras responsabilidades definidas para todos os níveis de colaboradores, bem como, medidas de gestão, apoio e processos-chave que garantam uma realização eficiente da estratégia da organização para atingir os resultados e efeitos pretendidos.

A gestão do desempenho baseia-se em metas mensuráveis definidas que refletem os resultados e impactos das atividades da organização. Os sistemas integrados de gestão do desempenho combinam os resultados e impactos com os recursos, de forma a permitir uma orientação baseada em evidências racionais, bem como realizar uma análise regular do desempenho e dos resultados.

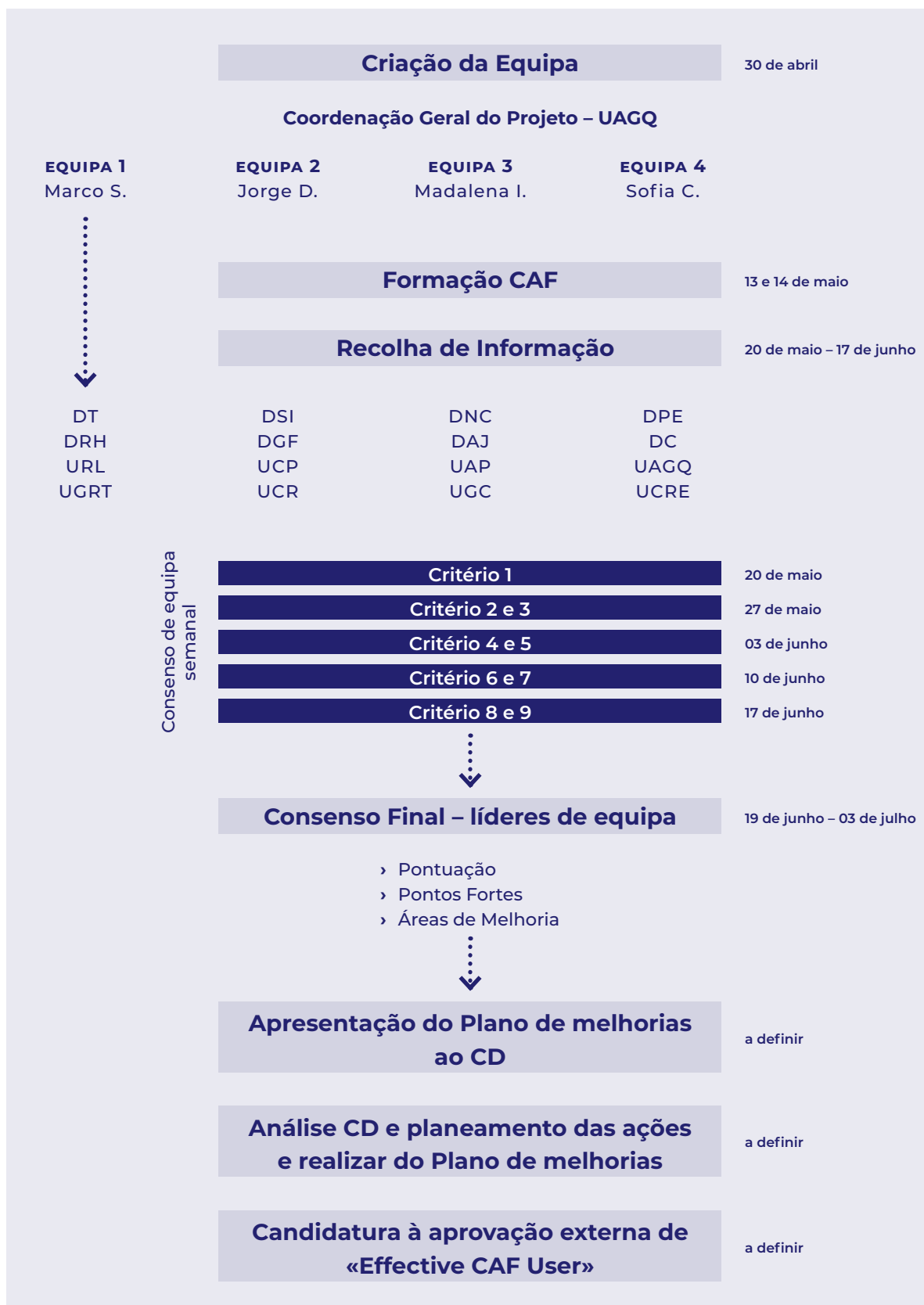
Os líderes são responsáveis pela melhoria do desempenho. Preparam o futuro organizando as mudanças necessárias para cumprir a sua missão. O início de um processo de melhoria contínua constitui um objetivo essencial da gestão da qualidade. Os líderes criam as condições para a melhoria contínua assegurando uma cultura aberta à inovação e aprendizagem.

Exemplos:

1. Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos e parcerias em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas.
2. Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias relativamente à estrutura, desempenho e gestão da organização.
3. Definir resultados mensuráveis e metas intermédias para todos os níveis e áreas da organização, conciliando as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em conformidade com as necessidades diferenciadas dos clientes (ex. integração da igualdade de géneros, diversidade).
4. Desenvolver um sistema de informação de gestão com *inputs* (entradas) da gestão do risco, do sistema de controlo interno e da monitorização permanente do cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais da organização (ex.: *Balanced Scorecard*).
5. Aplicar os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) e implementar sistemas de gestão da qualidade /certificação, tais como a CAF ou EFQM ou ISO 9001.
6. Formular e alinhar a estratégia de governo eletrónico com os objetivos estratégicos ou operacionais da organização.
7. Criar condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa.
8. Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz, sendo esta um dos fatores críticos de sucesso mais importantes da organização.
9. Demonstrar o compromisso dos líderes para a melhoria organizacional contínua e inovação através da promoção da cultura de inovação, bem como para a melhoria contínua e favorecendo desse modo o feedback dos colaboradores.
10. Comunicar aos colaboradores e partes interessadas relevantes as razões para as iniciativas de mudança e os seus efeitos expectáveis.

[Atribuir a avaliação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

5 – CRONOGRAMA INICIAL DA IMPLEMENTAÇÃO DA CAF



Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte