



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE O MODELO DA EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM) E A COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)

JOSÉ ALBERTO MACHADO SIMÕES

Orientador: Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares

Júri:

Presidente: Professor Doutor Manuel Duarte Mendes Monteiro Laranja, Professor Associado com agregação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Professor Doutor Pedro Luís Pereira Verga Matos, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, Professor Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Mai 2011

Resumo

A Qualidade é um dos pilares fundamentais da vida das Organizações e das Sociedades actuais, e mais do que um conceito é uma filosofia de gestão. Características como a proactividade, o envolvimento dos colaboradores, o foco no cliente, a flexibilidade e a disponibilidade para a mudança são requisitos comuns aos sistemas de gestão de qualidade em qualquer organização. A adopção desta filosofia nos serviços públicos pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na Administração Pública.

O modelo da *Common Assessment Framework* (CAF) foi criado com o objectivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total. Em comparação com o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM), e embora derivado deste, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar à Administração Pública.

Com base no enquadramento teórico elaborado na revisão de literatura, o principal objectivo deste estudo é verificar, numa perspectiva teórica, se o modelo CAF é um modelo de análise de simples utilização e bem adaptado às características de uma organização pública relativamente ao EFQM. Constatou-se que a CAF preconiza um modelo especificamente para aplicação aos organismos da Administração Pública, para que estes apliquem as técnicas de Gestão pela Qualidade Total.

Palavras-chave: Administração Pública, Gestão pela Qualidade Total (TQM), Modelo de Excelência EFQM, Estrutura Comum de Avaliação (CAF).

Abstract

Quality is one of the fundamental pillars of life of Organizations and current Societies, more than one concept is a management philosophy. Features like proactive, employee involvement, customer focus, flexibility and openness to change are common requirements for quality management systems in any organization. The adoption of this philosophy in public services requires a significant effort to change the cultural patterns prevailing in Public Administration.

The model of the Common Assessment Framework (CAF) was created with the aim of introducing the principles of Total Quality Management in Public Administration. Compared with the model of European Foundation for Quality Management (EFQM), and although this derivative is more simple and easier to implement to Public Administration.

Based on the theoretical framework developed in the literature review, the main objective of this study is to verify a theoretical perspective that the CAF is an analytical model simple to use and well suited to the characteristics of a public organization for the EFQM. We found that CAF advocates a model specifically for application to public administration services, so that they apply the techniques of Total Quality Management.

Keywords: Public Administration, Total Quality Management (TQM), EFQM Excellence Model, Common Assessment Framework (CAF).

Índice

Resumo.....	i
Abstract	ii
Índice.....	iii
Lista de Tabelas.....	v
Lista de Figuras	vi
Glossário de Abreviaturas	vii
Agradecimentos.....	viii
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	4
2.1 QUALIDADE: CONCEITOS	4
2.1.1 Introdução.....	4
2.1.2 Evolução do conceito de Qualidade	6
2.1.3 Evolução do conceito de qualidade na Administração Pública.....	8
2.1.4 Modernização Administrativa em Portugal: principais marcos	9
2.1.5 Conceito de TQM nos Serviços Públicos: dificuldades na sua adoção.....	11
2.1.6 Dificuldades de Aplicação da TQM aos Serviços Públicos	12
2.2 MODELOS DE EXCELÊNCIA	15
2.3 MODELOS DE EXCELÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.3.1 O Modelo de Excelência da EFQM	18
2.3.2 O Modelo de Excelência da CAF.....	21
3. METODOLOGIA	24
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 ANÁLISE COMPARATIVA.....	26
4.2 BENEFÍCIOS DECORRENTES DA APLICAÇÃO DA CAF.....	29

4.2.1 Casos de Aplicação da CAF – Utilização Interna.....	30
4.2.2 Casos de Aplicação da CAF – Utilização Externa.....	34
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
5.1 Conclusões Gerais	36
5.2 Limitações do Estudo	39
5.3 Recomendações para Estudos Futuros	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS.....	44

Lista de Tabelas

Tabela 2.1 Algumas definições de Qualidade na perspectiva da Gestão.....6

Anexo 1 Descrição dos modelos de excelência analisados.....45

Anexo 2 Análise comparativa entre o Modelo da EFQM e o Modelo da CAF.....46

Lista de Figuras

Figura 2.1 Evolução do conceito de Qualidade.....8

Figura 2.2 A Pirâmide de Controlo Invertida.....12

Figura 2.3 Formas de Provisão de Serviços Públicos.....14

Figura 2.4 Modelo de Excelência EFQM e os Prémios Malcolm Baldrige e de Deming para a Qualidade Total.....16

Figura 2.5 Modelo de Excelência da EFQM.....19

Figura 2.6 A lógica RADAR.....20

Figura 2.7 Estrutura da CAF.....22

Figura 4.1 Características específicas da CAF.....28

Glossário de Abreviaturas

Academia de Speyer: Instituto Alemão de Ciências da Administração

APQ: Associação Portuguesa para a Qualidade

CAF: Common Assessment Framework

DGAEP: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

EFQM: European Foundation for Quality Management

EIPA: European Institute of Public Administration

SMA: Secretariado para a Modernização Administrativa

SQSP: Sistema de Qualidade em Serviços Públicos

TQM: Total Quality Management

Agradecimentos

Agradeço ao Instituto Superior de Economia e Gestão por me ter proporcionado novos conhecimentos e novas experiências na minha vida profissional.

Agradeço ao Professor Doutor José Miguel Aragão Celestino Soares, pelas sugestões e críticas que melhoraram o teor deste estudo, assim como pela simpatia, total disponibilidade e apoio que contribuíram para a concretização da presente dissertação.

Aos meus filhos Bruno e Rita e em particular à minha mulher Isabel pelo apoio incondicional e pelos preciosos comentários e auxílio na revisão do trabalho.

Aos meus pais por fazerem da minha educação uma prioridade e por serem meus exemplos de vida.

A todos os meus colegas da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, em especial aos colegas do Departamento de Economia e Gestão, que me incentivaram e apoiaram durante o tempo dedicado a esta dissertação.

1. INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, numa sociedade em constante mudança, a Administração Pública vê-se confrontada com enormes desafios, ao mesmo tempo que vai aplicando algumas reformas para a resolução dos seus próprios problemas, o que na prática se traduz frequentemente em:

- Ausência de conformidade;
- Falta de eficiência e eficácia;
- Não satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos clientes/utentes dos Serviços.

Numa noção mais orientada para os Serviços Públicos, pode-se definir Qualidade como uma filosofia de gestão que permite uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos (SMA, 1999).

Por outro lado, os clientes/utentes estão cada vez mais exigentes e com uma clara noção de que os Serviços Públicos são financiados por impostos e taxas, desejando, por essa razão, bens e serviços de qualidade.

No entanto, esta perspectiva é extremamente limitada. Uma imagem completa de qualquer organização deve incluir o ambiente externo, incluindo as muitas e variadas forças que têm impacto no seu desempenho. Referimo-nos às variáveis de acção indirecta que se traduzem em pressões económicas, políticas, sociais e culturais.

A Administração Pública sempre viveu para a sustentação do poder político, em regime de monopólio e sem mercado competitivo que justificasse uma gestão agressiva e pró-activa.

É certo que a concorrência fez com que o sector privado adoptasse mais cedo abordagens que permitissem uma diferenciação no mercado. Se é certo que o sector privado leva uma grande vantagem relativamente ao sector público no que se refere ao movimento da certificação dos Sistemas de Gestão da Qualidade, o mesmo não se verifica quanto à obtenção de reconhecimentos no âmbito da Excelência no sector público, cabendo esta responsabilidade à aplicação da CAF (Common Assessment Framework).

Efectivamente, conforme um estudo realizado pelo *European Institut of Public Administration* (EIPA), em 2005 existiam já 900 aplicações do modelo em 20 países da União Europeia. Num estudo efectuado pela DGAEP em 2007, existiam em Portugal 60 organizações que aplicaram o modelo.

Deste modo, as organizações do Sector Público, estão a encontrar no reconhecimento pela Excelência organizacional uma forma de darem visibilidade externa aos seus esforços de melhoria contínua. Para isso é necessário que esta preocupação esteja presente no espírito dos dirigentes e demais trabalhadores da organização, e seja levada à prática como referem os princípios da TQM.

A CAF comparativamente com o modelo da EFQM (European Foundation for Quality Management), e embora seja um derivado deste, é um modelo de auto-avaliação do desempenho organizacional adaptado às características específicas dos organismos públicos.

O principal objectivo deste trabalho de investigação é validar, do ponto de vista teórico, o modelo CAF como um modelo de análise de simples utilização e bem adaptado às características de uma organização pública relativamente ao EFQM. Pretende-se chegar a este resultado através de um estudo comparativo entre os dois modelos.

O trabalho encontra-se estruturado em 5 Capítulos, sendo o primeiro a Introdução. No Capítulo 2 é feito o enquadramento teórico do tema, através de uma revisão da literatura onde se descreve uma evolução do conceito de Qualidade, Gestão pela Qualidade Total, a sua dificuldade de aplicação aos serviços públicos, mencionando por fim as principais considerações acerca de cada um dos Modelos de Excelência em análise.

Seguidamente no Capítulo 3 é descrita a metodologia utilizada e no Capítulo 4 é feita a apresentação e análise da hipótese de investigação através da comparação ponto a ponto dos critérios e subcritérios dos modelos EFQM e CAF.

Por último, no Capítulo 5 são apresentadas as conclusões e as recomendações resultantes da análise efectuada tendo em vista linhas de investigação futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 QUALIDADE: CONCEITOS

2.1.1 Introdução

Sendo a qualidade um tópico de grande relevância na gestão das organizações tem-se verificado nos últimos 30 anos uma proliferação de estudos, no sentido de aprofundar o significado do conceito de qualidade e as suas implicações nos mais diversos contextos empresariais.

O conceito de Qualidade constitui uma grande discussão na literatura. Ora se relaciona o tema qualidade com os procedimentos, ora se entende qualidade como a capacidade de servir determinados fins, ora faz-se significado de excelência numa organização, existindo ainda outros significados para qualidade, fazendo-a coincidir com eficiência, eficácia e produtividade (Rocha, 2011a).

Qualidade é um conceito subjectivo que está relacionado directamente com as percepções de cada indivíduo. Diversos factores, como a cultura, o tipo de produto ou o serviço prestado, as necessidades e expectativas, influenciam directamente a definição de qualidade.

Na perspectiva da gestão podemos isolar quatro aproximações diferentes à qualidade (António e Teixeira, 2009):

- A baseada no produto.
- A baseada na produção.
- A baseada no valor.
- A baseada no utilizador.

A abordagem baseada no produto vê a qualidade como uma variável precisa e mensurável.

Focalizada nos ingredientes e capacidades do produto, surgiu como resposta ao papel desempenhado pelos consumidores e pelas suas necessidades na definição de qualidade.

A abordagem baseada na produção define a qualidade como o grau de conformidade de um produto com a sua concepção ou especificação. Esta abordagem da qualidade tem uma vertente de engenharia e tem por base a aplicação de métodos estatísticos ao controlo da variação na concepção, nos processos produtivos e nos produtos finais.

A abordagem baseada no valor tenta relacionar dois conceitos distintos: qualidade e preço, o que a torna altamente subjectiva no mercado. Do ponto de vista da empresa esta abordagem requer altos níveis de eficiência reduzindo custos e aumentando a produtividade.

A abordagem baseada no utilizador tem por foco a capacidade de um bem ou serviço satisfazer ou exceder os desejos de um consumidor específico. Esta abordagem favorece o cliente, mas coloca desafios importantes aos gestores, na medida em que têm necessidade constante de medir as percepções subjectivas dos clientes e seguidamente traduzi-las em eficiência operacional.

Na Tabela 2.1 são apresentadas resumidamente algumas das definições de Qualidade na perspectiva da Gestão.

Tabela 2.1 – Algumas definições de Qualidade na perspectiva da Gestão

AUTOR	PERSPECTIVA DE QUALIDADE	DEFINIÇÃO DE QUALIDADE
Abbot (1995)	Abordagem baseada no produto	As diferenças na qualidade correspondem a diferenças na quantidade de um ingrediente ou atributo desejado
Crosby (1979)	Abordagem baseada na produção	Qualidade como conformidade com as especificações ou com os requisitos previamente definidos
Feigenbaum (1951) Abbot (1995)	Abordagem baseada no valor	Qualidade como sendo o grau de excelência a um preço aceitável ou o controlo da variabilidade a um custo aceitável
Grönroos (1983), Parasuraman <i>et al.</i> (1985)	Abordagem baseada no utilizador	Qualidade como a capacidade de um bem ou serviço exceder as expectativas de um consumidor específico

Fonte: elaboração própria

2.1.2 Evolução do conceito de Qualidade

Um breve relato histórico, e sobre a evolução do conceito e da sua importância para as organizações, torna-se necessário para desenvolver uma compreensão adequada sobre o estado actual dos programas de TQM.

Garvin (2002) refere que a qualidade evoluiu até aos dias de hoje através de quatro Eras, das quais a arte de obter Qualidade assumiu formas específicas:

1. Era da Inspeção, onde um ou mais atributos do produto eram examinados, medidos e testados, a fim de garantir a sua qualidade. O objectivo nesta fase era obter qualidade igual e uniforme em todos os produtos com especial ênfase na conformidade. Não havia uma análise crítica das causas do problema ou dos defeitos.
2. Era do Controlo Estatístico da Qualidade, onde se pretendia combater a ineficiência e impraticabilidade da inspeção a 100% na produção em escala ou em massa. Para o efeito, Shewhart criou as Cartas de Controlo, que eram técnicas estatísticas para obter o controlo dos

processos, tendo também desenvolvido uma ferramenta a que chamou de Gráfico de Controlo de Processo.

3. Era da Garantia da Qualidade. Esta Era foi marcada pelo desenvolvimento do referencial teórico que daria origem à Era da garantia da qualidade. Foram desenvolvidas novas abordagens como a quantificação dos custos da qualidade e as técnicas de confiabilidade, ambas de Juran, o controlo total da qualidade, de Feigenbaum, e o programa Zero Defeitos de Crosby.

4. Era da Gestão da Qualidade Total: Gestão Estratégica da Qualidade (Total Quality Management - TQM). Esta Era é a soma e a consequência das três que a precederam e posiciona-se dentro dos enfoques da moderna Gestão Estratégica de Porter, Mintzberg, Prahalad e Hamel, entre outros.

Uma das características principais da Era da Gestão da Qualidade Total é a sua relação com a consecução dos objectivos estratégicos da empresa.

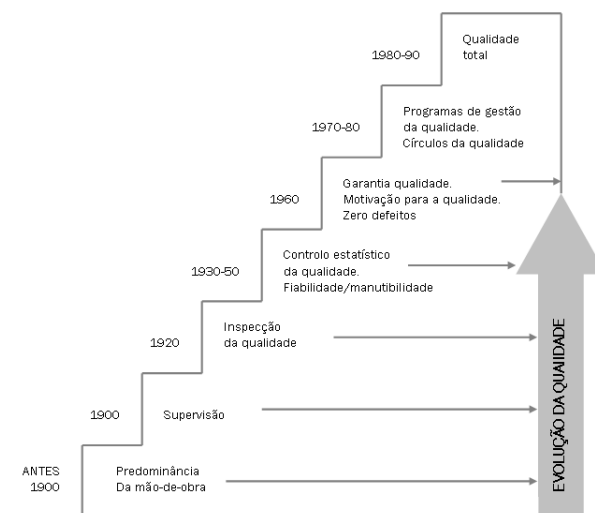
Para Garvin (2002) a qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção, mas sim de todas as suas funções principais.

A qualidade é total por dois principais motivos: primeiro porque o cliente-alvo da empresa deve ser totalmente satisfeito, e segundo porque todos os departamentos e funcionários da empresa devem trabalhar de forma integrada.

Nas empresas que praticam o TQM desde há muito tempo, a expressão “Qualidade Total” é com frequência substituída por *Estrada pela Excelência*. A Rank Xerox fala de *Dinâmica Qualidade para atingir a Excelência*, e a Texas Instruments fala de *Road to Business Excellence*.

Na Figura 2.1 é apresentada a evolução do conceito de Qualidade, desde a predominância da Mão-de-Obra até à Qualidade Total.

Figura 2.1 – Evolução do conceito de Qualidade



Fonte: Pires, 2000, pág. 34

2.1.3 Evolução do conceito de qualidade na Administração Pública

Tal como no sector privado, também na Administração Pública se podem distinguir três fases na evolução do conceito (Löffler, 2001):

- Qualidade no sentido de respeito por procedimentos e normas.
- Qualidade no sentido de eficácia.
- Qualidade no sentido de satisfação dos clientes.

A primeira fase caracteriza-se pela preocupação com o cumprimento dos diplomas legais e normas, correspondendo no sector privado, à fase da conformidade com as especificações técnicas dos produtos.

A segunda fase surge a partir dos anos 60, com a divulgação da gestão por objectivos, e faz corresponder o conceito de qualidade com o de eficácia e o de ausência de erros. Nesta fase, a preocupação centra-se no objectivo do serviço e na aptidão para ser utilizado.

Sob a influência do modelo da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) surge nos anos 80, a terceira fase da evolução da qualidade no sector público. Esta etapa coincide com o aparecimento da gestão pela qualidade total (TQM – *Total Quality Management*). Originário do sector privado, o movimento da TQM expandiu-se para a Administração Pública, nos finais dos anos 80, com o aparecimento da Nova Gestão Pública e as iniciativas de modernização então emergentes.

2.1.4 Modernização Administrativa em Portugal: principais marcos

Ao caracterizar-se a Administração Pública em Portugal, e tendo apenas como horizonte de análise o regime democrático do pós 25 de Abril, é possível identificar-se três grandes períodos (Nolasco, 2004).

O primeiro que decorreu entre 1974 e 1985, é dominado pelas preocupações com o regime da função pública, na estrutura funcional da Administração Pública, e com a descentralização e desconcentração de competências na situação social, profissional e económica dos funcionários.

Destaca-se neste período o aparecimento da Lei de Bases da Reforma Administrativa onde surgem as ideias de desburocratizar, racionalizar e simplificar. No início da década de 80, é feito um esforço para melhorar e valorizar os serviços de atendimento e generalizar os serviços de informação ao público. Pela primeira vez aparece explicitamente a palavra modernização, como sendo um dos objectivos do programa de Governo.

Durante o período 1985 – 1995, correspondente à adopção da Nova Gestão Pública, imperam as ideias de uma nova cultura organizacional, centrada nas necessidades dos clientes da Administração Pública.

O Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA) surge neste período e vem dar um novo impulso às questões da qualidade. No Programa do XII Governo Constitucional a qualidade é pela primeira vez uma aposta no âmbito das reformas estruturais. A qualidade é entendida como a prestação de um serviço eficaz, atendimento humanizado, e satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes. Conforme descrito no referido programa, a medição da qualidade faz-se pela inexistência de erros, omissões, defeitos, reclamações, atrasos e incompreensões.

O SMA, protagonista da reforma, desenvolveu e implementou um conjunto vastíssimo de medidas, entre as quais se destaca pela dimensão da iniciativa "Mil Medidas de Modernização Administrativa" que previa, entre outras acções, a melhoria das áreas de atendimento, a melhor informação aos cidadãos, a abertura dos serviços no período do almoço, e a simplificação de formulários, formalidades e processos.

Destaca-se ainda a "Carta da Qualidade dos Serviços Públicos" e a "Carta Deontológica de Serviço Público" pelo facto de se terem perpetuado na memória dos serviços.

O último período, que decorre de 1995 até à actualidade, é caracterizado por um alargamento de um entendimento da Qualidade e pela introdução das questões relacionadas com o Governo Electrónico. É nesta altura que a modernização administrativa tem, em Portugal, a sua expressão mais visível com a publicação do DL n.º 135/99, o qual estabelece medidas de modernização administrativa, designadamente sobre acolhimento e atendimento dos cidadãos em geral e dos utentes económicos em particular, comunicação administrativa, simplificação de procedimentos, audição dos utentes e sistema de informação para a gestão.

Paralelamente, foi instituído, no mesmo ano, o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP), o qual tem como objectivo não só incentivar as melhorias de qualidade de prestação dos serviços públicos, como também institucionalizar uma nova cultura de gestão da Administração Pública, que permitirá maior eficiência e eficácia dos serviços públicos, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos, e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.

Mais recentemente, reforça-se na Administração Pública a cultura da medição do desempenho organizacional orientada para os resultados. Disso são exemplo a criação do Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) (Lei 10/2004) e a promoção da utilização da CAF (*Common Assessment Framework*).

2.1.5 Conceito de TQM nos Serviços Públicos: dificuldades na sua adopção

Desde a década de 80 até aos nossos dias, a qualidade evoluiu de forma a se obter uma gestão pela qualidade total, cujo conceito significa a aplicação da qualidade a todos os níveis e áreas da empresa, assentando numa cultura de participação e melhoria contínua, defendendo, ainda, que o compromisso com a satisfação do cliente é essencial para a gestão da qualidade, como explica Leal (1999).

De acordo com os trabalhos desenvolvidos por Juran (1980), Ishikawa (1985) e Deming (1986), a implantação da TQM passa, principalmente, pela inter-relação dos seguintes requisitos:

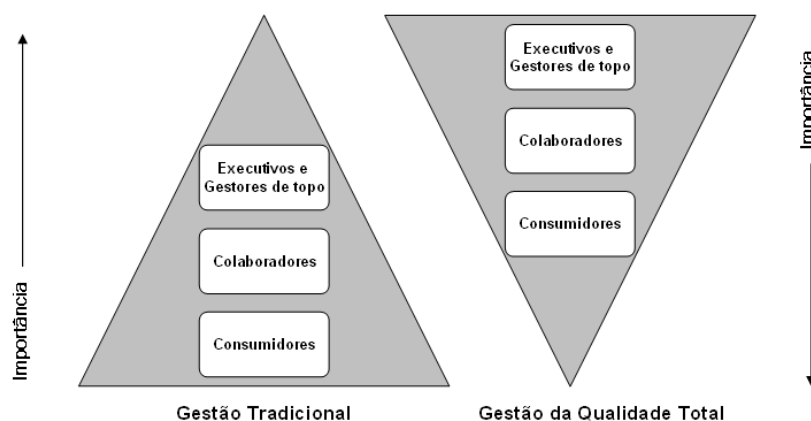
- As organizações devem ser flexíveis às modificações do mercado;
- As organizações devem centrar-se nos clientes, de forma a satisfazer as suas necessidades;
- Integração de todos os departamentos da organização de forma a proporcionar satisfação e participação aos funcionários;

- Promoção da melhoria contínua dos processos de fornecimento de produtos e serviços;
- Participação em aprendizagem social, partilhando conhecimentos com outras empresas de forma a desenvolver as melhores práticas de qualidade.

Conclui-se assim que a TQM aplica uma série de técnicas de gestão que têm por base a melhoria organizacional contínua, através da utilização de métodos quantitativos, exigindo o envolvimento de todos os actores organizacionais, com vista a aperfeiçoar quer o fornecimento de materiais e serviços e seus procedimentos, quer ainda encontrar as necessidades presentes e futuras dos clientes.

A qualidade de um bem ou serviço resulta assim da combinação entre as necessidades do consumidor externo e a contínua melhoria dos processos organizacionais internos, conforme apresentado na Figura 2.2.

Figura 2.2 – A Pirâmide de Controlo Invertida



Fonte: Silvestre, 2010, pág. 221

2.1.6 Dificuldades de Aplicação da TQM aos Serviços Públicos

Swiss (1992) e Rago (1994) apontam alguns obstáculos à importância de técnicas da TQM para a Administração Pública. Swiss (1992) defende que a TQM só é útil no sector público, quando substancialmente transformada e adaptada às especificidades deste sector. As

principais barreiras para a aplicação da TQM à Administração Pública prendem-se com as dificuldades inerentes à definição de “cliente” público, e com o facto de estarmos perante serviços. No entanto este autor considera que é possível adaptar a TQM ao sector público, fazendo com que a Administração passe a valorizar o *feedback* dos cidadãos/clientes, a monitorização do desempenho e a melhoria contínua.

Rocha (2011b) argumenta que a grande dificuldade da aplicação da TQM no sector público reside na existência de diferenças substanciais entre este sector e o privado. A qualidade nos serviços públicos consistirá num transplante do mundo dos negócios, e como se sabe, nem sempre os transplantes são bem sucedidos.

Este autor aponta algumas dificuldades na transposição desta ferramenta da esfera privada para o sector público:

- Dificuldade em definir quem são os clientes do serviço público, identificando contradições entre clientes directos e *taxpayers*;
- Inexistência de um mercado para os serviços públicos;
- Ênfase nos *Inputs* e nos Processos;
- Cultura Política e Administração.

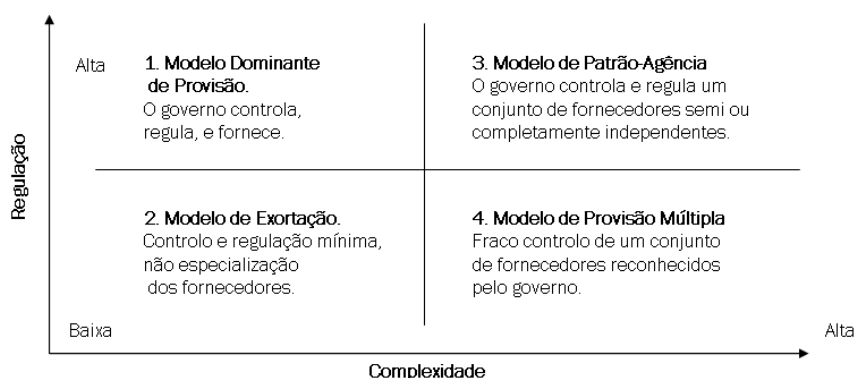
No primeiro caso os *taxpayers* procuram minimizar os custos, enquanto os consumidores imediatos preferem a alta qualidade, mesmo que signifique custos altos, porque não pagam esse custo, pelo menos directamente, sob a forma de preços.

No segundo caso a TQM foi originariamente concebida para processos de rotina como a indústria, e a sua aplicação aos serviços tem várias dificuldades, já que estes são produzidos e consumidos em simultâneo. Como consequência, o consumidor não avalia apenas o serviço

em si no que concerne ao resultado, mas também o comportamento e a aparência de quem o presta.

Morgan e Murgatroyd (1997) reconhecendo a dificuldade de aplicação da TQM aos serviços públicos, consideram que por força da Nova Gestão Pública o fornecimento de serviços públicos tomou novas formas, o que veio facilitar a sua aplicação, conforme Figura 2.3.

Figura 2.3 – Formas de Provisão de Serviços Públicos



Fonte: Adaptado de Morgan e Murgatroyd, 1997

No mesmo sentido apontam Osborne e Gaebler (1992) apud por Rocha (2011a), ao insistirem em que a aplicação da TQM fica mais facilitada, se o Governo fizer reflectir na nova estratégia os seguintes objectivos:

- Promover a competição entre os fornecedores de serviços públicos;
- Incitar os cidadãos a exercer pressão sobre os serviços;
- Medir o desempenho;
- Orientar os serviços, não tanto em função dos *inputs* e dos processos, mas dos *outcomes*;
- Orientar-se por objectivos e não por regulamentos;
- Redefinir os clientes como consumidores;
- Prevenir problemas antes de ocorrerem;
- Descentralizar a autoridade e adoptar um *modelo de gestão* participativo;

-
- Insistir em ganhar dinheiro, não em gastá-lo.

Em suma, para além de ser difícil de definir enquanto conceito, é difícil transformar a qualidade numa política coerente, na medida em que os sistemas de qualidade para o sector público devem ter em conta (Gaster, 1995):

- Os valores do sector público;
- A accountability (prestação de contas) democrática (perante os eleitores), profissional (perante os superiores) e de gestão (perante os responsáveis políticos);
- As relações com o público (clientes e cidadãos);
- As cadeias de serviço longas e complexas;
- Os constrangimentos legais, financeiros e políticos.

O reconhecimento destas especificidades conduziu à criação de modelos de qualidade específicos para o sector público, como a vertente do modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) para o sector público e o próprio modelo da *Common Assessment Framework* (CAF).

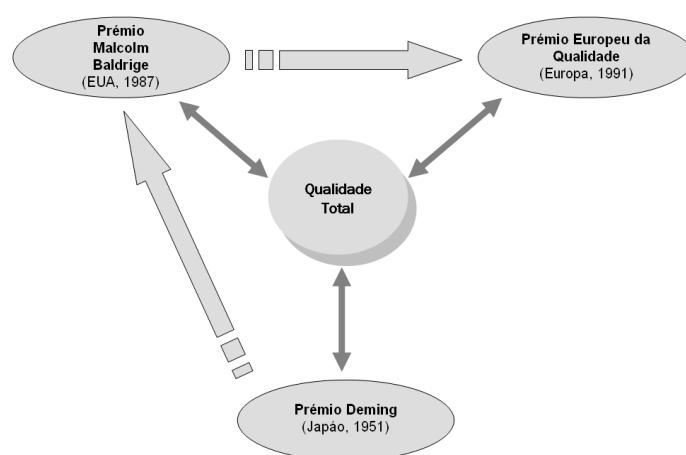
2.2 MODELOS DE EXCELÊNCIA

Com o objectivo de materializar os princípios da Qualidade Total, muitas organizações avançaram para a implementação de modelos de excelência, não só com a finalidade do reconhecimento, mas porque verificaram que esses modelos fomentam a adopção de práticas e ferramentas com vista à implementação de uma estratégia de qualidade, ao benchmarking das melhores práticas e à melhoria contínua.

Neste contexto assistiu-se à emergência de prémios de excelência regionais e nacionais, com a intenção de promover a qualidade, e servir para auto-avaliação e desenvolvimento de modelos.

O prémio Deming (Deming Prize), o Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige Award) e o Prémio Europeu da Qualidade (European Quality Award) baseiam-se num conjunto de critérios que apoiam a avaliação de uma organização (Figura 2.4). Inicialmente estes prémios estavam focalizados no sector industrial, e só mais tarde o seu âmbito foi alargado à área dos serviços, ao sector público e ainda a instituições de saúde e educação.

Figura 2.4 – Modelo de Excelência EFQM e os Prémios Malcolm Baldrige e de Deming para a Qualidade Total



Fonte: Elaboração própria

No modelo do prémio Deming, o principal objectivo da avaliação é comprovar que, através da implementação do controlo de qualidade em toda a organização, foram obtidos bons resultados. O enfoque básico é a satisfação do cliente e o bem-estar público.

No modelo do prémio Malcolm Baldrige, o objectivo é promover a excelência como método competitivo da gestão empresarial, implementando estratégias e planos de acção orientados para ao cliente e para o mercado.

O prémio Europeu da Qualidade da responsabilidade da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) procura estimular a melhoria das empresas de forma a aumentar a sua competitividade em relação à concorrência das empresas americanas e asiáticas.

2.3 MODELOS DE EXCELÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Secretaria de Estado para a Modernização Administrativa (SMA), criada em 1986 e baseada no modelo Inglês, pretendia uma Administração Pública centrada no cidadão e menos burocrática. Nesse sentido, deu-se um passo muito importante no ano de 1999, com a publicação de dois diplomas fundamentais, ainda hoje em vigor, no âmbito da política nacional de qualidade.

- Decreto-Lei n.º 135/99 de 22 de Abril – Estabelece medidas de modernização do sector.
- Decreto-Lei n.º 166-A/99 – Implementa o Sistema Nacional de Qualidade para serviços Públicos (SQSP), introduzindo o modelo EFQM como padrão de Qualidade.

No que concerne ao conceito de qualidade e de acordo com o Artigo 3.º deste último diploma, a qualidade em serviços públicos é entendida como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”. No seu Artigo 4.º, n.º 1, é explicado que o SQSP “visa proporcionar aos serviços e organismos da administração Pública os mecanismos de demonstração de qualidade dos seus procedimentos, dos seus sistemas e dos seus bens e serviços, de acordo com um conjunto de princípios de gestão eficaz e eficiente e funcionamento desburocratizado”.

Subjacente ao conceito de modernização administrativa, expresso no primeiro diploma, encontramos a relação entre a Administração e os Cidadãos (seus clientes) como factor primordial, a procura da melhoria contínua dos processos administrativos otimizando os recursos disponíveis e implementando um efectivo sistema de informação para a gestão. Isso garante que a actividade é orientada para a satisfação das necessidades dos cidadãos sendo

assegurada a audição dos mesmos como forma de melhorar os métodos e procedimentos, privilegiando a simplicidade e a comodidade, promovendo a comunicação interna e desenvolvendo a motivação dos funcionários para o esforço conjunto de melhorar os serviços e compartilhar os riscos e responsabilidades (Pinto, 2004).

Esta necessidade de institucionalização de uma nova cultura de gestão da Administração Pública é reforçada e ampliada, em 2000, com a Declaração de Lisboa sobre a política de qualidade das administrações públicas da União Europeia e a difusão da *Estrutura Comum de Avaliação da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia (CAF - Common Assessment Framework)* como modelo de auto-avaliação.

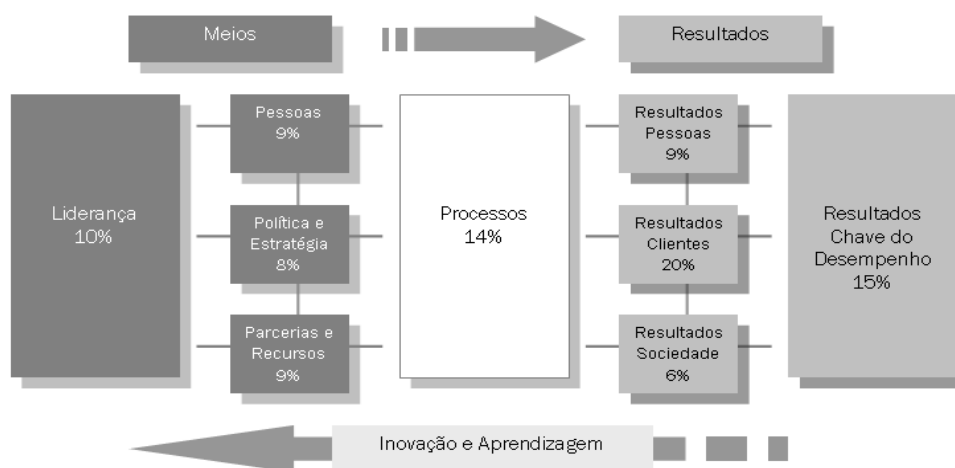
2.3.1 O Modelo de Excelência da EFQM

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta não prescritiva baseada em 9 critérios. Cinco são Meios e quatro são Resultados. Os critérios Meios abrangem o que uma organização faz. Os critérios Resultados abrangem o que uma organização alcança. Os Resultados são causados pelos Meios, e os Meios são melhorados utilizando o *feedback* dos Resultados.

O Modelo que reconhece a existência de várias abordagens para alcançar a Excelência sustentável em todos os aspectos do desempenho baseia-se na seguinte premissa:

Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na Condução da Política e Estratégia, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos (EFQM, 2003).

É apresentado seguidamente (Figura 2.5) o Modelo de Excelência da EFQM na sua forma gráfica:

Figura 2.5 – Modelo de Excelência da EFQM

Fonte: EFQM, 2003

As setas evidenciam a natureza dinâmica do Modelo. Mostram a inovação e a Aprendizagem a apoiar a melhoria dos Meios, os quais, por sua vez, conduzem a melhores Resultados.

As percentagens apresentadas em cada caixa são as usadas para efeitos de avaliação das candidaturas ao Prémio Europeu da Qualidade.

O Modelo de Excelência da EFQM é uma ferramenta que pode ser usada de diversas formas:

- Como ferramenta de Auto-Avaliação;
- Como base para uma linguagem comum e uma forma de pensar a organização partilhada por todas as áreas funcionais;
- Como ferramenta para posicionar iniciativas existentes, remover duplicações e identificar lacunas;
- Como base estrutural para o sistema de gestão da organização.

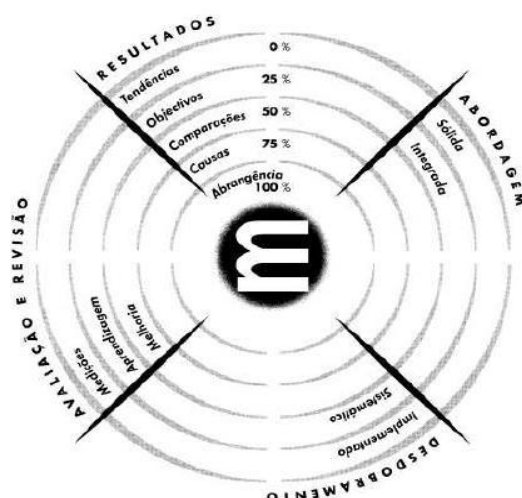
Subjacentes ao Modelo encontram-se os Conceitos Fundamentais de Excelência que serão enunciados de seguida (EFQM, 2003):

- Orientação para os Resultados;
- Focalização no Cliente;
- Liderança e Constância de Propósitos;
- Gestão por Processos e por Factos;
- Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas;
- Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas;
- Desenvolvimento de Parcerias;
- Responsabilidade Social Corporativa.

O Modelo de Excelência tem um sistema de pontuação específico, a matriz RADAR, utilizado para candidaturas a prémios ou para outros propósitos como seja por exemplo o benchmarking. Ao se aplicar esta matriz tem de se ter em consideração os pesos de cada um dos nove critérios: os resultados para os clientes têm o maior peso (20%) e o menor peso está atribuído aos resultados para a sociedade (6%).

Do RADAR, apresentado na Figura 2.6, fazem parte quatro elementos: **R**esultados, **A**bordagem, **D**esdobramento e **A**valiação e **R**evisão.

Figura 2.6 – A lógica RADAR



Fonte: EFQM, 2003

Para aplicar a lógica RADAR, uma organização necessita de:

- Planear o **R**esultado que pretende alcançar de forma a concretizar a sua estratégia;
- Planear e desenvolver um conjunto integrado de **A**bordagens para chegar aos resultados requeridos;
- **D**esdobrar as abordagens de uma forma sistemática;
- **A**valiar e **R**evert as abordagens e implementar melhorias onde necessário.

A lógica RADAR pode ser usada em diferentes circunstâncias, sendo a mais frequente a que consiste na avaliação ou Auto-avaliação utilizando a Matriz de Pontuação RADAR. Ao quantificar a pontuação no processo de Auto-avaliação de acordo com a ponderação do modelo de excelência da EFQM, os resultados valem tanto como os Meios.

2.3.2 O Modelo de Excelência da CAF

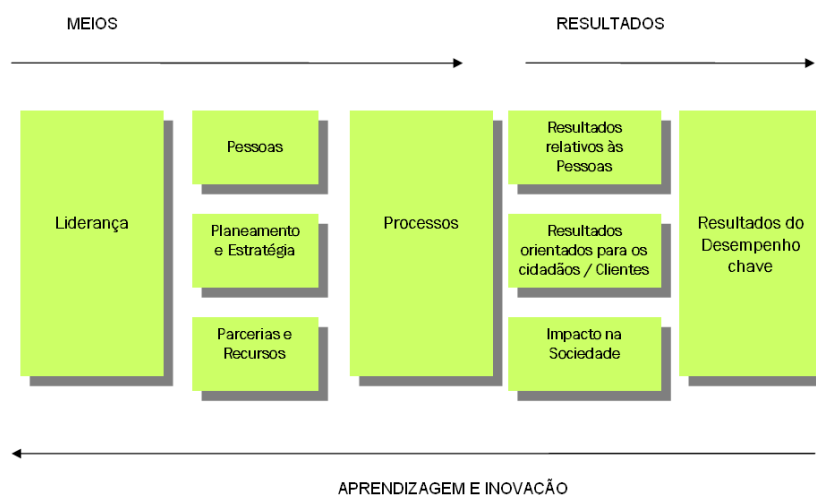
Foi durante a presidência austríaca (1998), que os responsáveis das Administrações Públicas dos vários Estados-membros da União Europeia assumiram o compromisso de desenvolver um projecto no âmbito da Gestão da Qualidade, com o objectivo de criar uma Estrutura Comum de Auto-Avaliação (designação do modelo em Portugal) ou a *Common Assessment Framework* (CAF).

Em Maio de 2000, durante a 1.^a Conferência de Qualidade para as Administrações Públicas da UE “Partilhar as melhores práticas”, foi apresentada a versão final da CAF que resultou da colaboração conjunta entre a EFQM, a Academia de Speyer e o EIPA (European Institute of Public Administration).

A CAF é uma ferramenta de auto-avaliação da qualidade, tal como o EFQM, e embora seja um derivado deste modelo, é mais simples e mais fácil de aplicar à Administração Pública.

A estrutura do modelo CAF é composta por 9 critérios: 5 critérios de Meios e 4 critérios de Resultados que por sua vez são decompostos em 28 subcritérios. A visão holística da CAF está representada na Figura 2.7, onde à semelhança do modelo de excelência da EFQM, deverá existir uma relação de causalidade entre os critérios de Meios e Resultados.

Figura 2.7 – Estrutura da CAF



Fonte: DGAEP, 2007

O modelo CAF tem quatro objectivos principais (DGAEP, 2007):

- Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades “Planear-Executar” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
- Facilitar o “*bench learning*” entre organizações do sector público.

Na actual versão do modelo CAF 2006 existem duas modalidades de pontuação (DGAEP, 2007):

- O “sistema de pontuação clássico” ou *classical CAF scoring* que constitui a versão revista e actualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002;
- O “sistema de pontuação avançado” ou *fine-tuned CAF scoring* destinado a organizações que pretendem reflectir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar para cada subcritério todas as fases do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA/Planear-Executar-Rever-Ajustar) em simultâneo.

Relativamente à CAF 2002, em que a escala variava entre 0 e 5, a versão 2006 prevê um intervalo de 0 a 100, por ser um intervalo mais utilizado e aceite a nível internacional.

3. METODOLOGIA

A Administração Pública é uma importante organização produtiva, que influencia e é influenciada pela economia. Ela estabelece, de facto, relações muito diversificadas com os agentes económicos, sendo predominantemente prestadora de serviços em áreas como a saúde, a justiça, as obras públicas, a segurança social, o ambiente, e a segurança, entre outras. A questão de como analisar práticas de qualidade neste tipo de organizações torna-se muito complexa, uma vez que existem poucos elementos objectivos que permitam definições e medidas específicas.

A presente dissertação caracteriza-se como pesquisa exploratória e descritiva, orientada para a análise comparativa e qualitativa entre os dois modelos de excelência descritos no capítulo anterior.

Considerando que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos contribui para uma melhor compreensão e explicação de problemas de tipo complexo, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstractos e gerais (Lakatos e Marconi, 1992). Os autores referem ainda que este método específico de investigação das Ciências Sociais pode ser empregue em estudos de grande alcance ou em sectores concretos, bem como em estudos qualitativos e quantitativos.

Ponderados os aspectos acima descritos e com base na revisão de literatura efectuada, foi possível compreender a grande dificuldade da aplicação da TQM no sector público e as diferenças substanciais entre este sector e o privado. No entanto, a existência de Prémios de Qualidade comuns aos sectores público e privado mostram que não há razões para acreditar que as ferramentas da qualidade, nascidas no sector empresarial, não sejam aplicáveis à Administração Pública.

Nesta linha de pensamento surgiu a CAF com base no trabalho conjunto da European Foundation for Quality Management (EFQM), German University of Administrative Sciences Speyer e o European Institute of Public Administration (EIPA). A CAF é assim baseada no modelo de Excelência, desenvolvido e promovido pela EFQM e foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da Administração Pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local (DGAEP, 2007), no entanto a auto-avaliação através da CAF é um processo mais simples do que uma auto-avaliação segundo o modelo de Excelência da EFQM. Para as organizações públicas é recomendável começar com a CAF e seguir posteriormente para a EFQM.

O presente estudo leva-nos então a identificar como pergunta de pesquisa:

- Será o modelo CAF um modelo de simples utilização e bem adaptado às características de uma organização pública relativamente ao modelo da EFQM?

A resposta a esta questão apresentada no capítulo seguinte é constituída a partir de uma análise teórica delineada na revisão da literatura do capítulo anterior, bem como por uma análise comparativa ponto a ponto entre os diversos critérios que integram os dois modelos, e pela descrição de algumas experiências ocorridas em organizações da Administração Pública destinadas a facilitar a aplicação da CAF.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE COMPARATIVA

A CAF foi concebida de forma a representar as características mais importantes de uma organização pública e para ser utilizada em todos os sectores da Administração Pública de nível nacional, regional ou local, enquanto que o modelo da EFQM está mais orientado para organizações do sector privado.

O modelo CAF em contraste com o modelo da EFQM é menos exigente, sendo apropriado para as organizações iniciarem a implementação da Gestão pela Qualidade Total, mas menos sistemático (Bovaird e Löffler, 2003). A diferente interpretação dos critérios, o número de subcritérios e as pontuações permitem distinguir os dois modelos.

No Anexo 1 é apresentado um conjunto de análises comparativas entre os modelos de excelência da EFQM e CAF, onde são analisados os Objectivos, os Princípios da Qualidade e os Critérios de cada modelo.

Como se pode verificar os modelos analisados têm diversos objectivos em comum, dando particular ênfase, cada um deles, à melhoria contínua como forma de alcançar vantagens sustentáveis.

Relativamente aos princípios da qualidade, a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência tal como são definidos pela EFQM.

No que respeita aos critérios, cujas análises comparativas entre os dois modelos se apresentam no Anexo 2, apesar das muitas semelhanças, existem algumas diferenças, já que cada um dos modelos tem as suas particularidades específicas.

Assim, no critério 2 o modelo da CAF difere do modelo da EFQM, ao considerar o Planeamento em vez de Política. O processo de planeamento estratégico de uma organização pública implica a definição da sua missão e metas prioritárias, a formulação de objectivos, a orçamentação, a implementação dos programas e deve englobar todos os aspectos relacionados com os diferentes *stakeholders*. A existência de planos estratégicos é um indicador de que a organização se preocupa em controlar de uma forma sistemática o seu desempenho à luz do que foi planeado.

Criar um modelo de Administração Pública ao serviço do desenvolvimento do País, das necessidades da sociedade em geral, e dos cidadãos e agentes económicos em particular, tem sido uma das preocupações permanentes da modernização administrativa. O planeamento e a estratégia reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e a inovação (Figura 4.1).

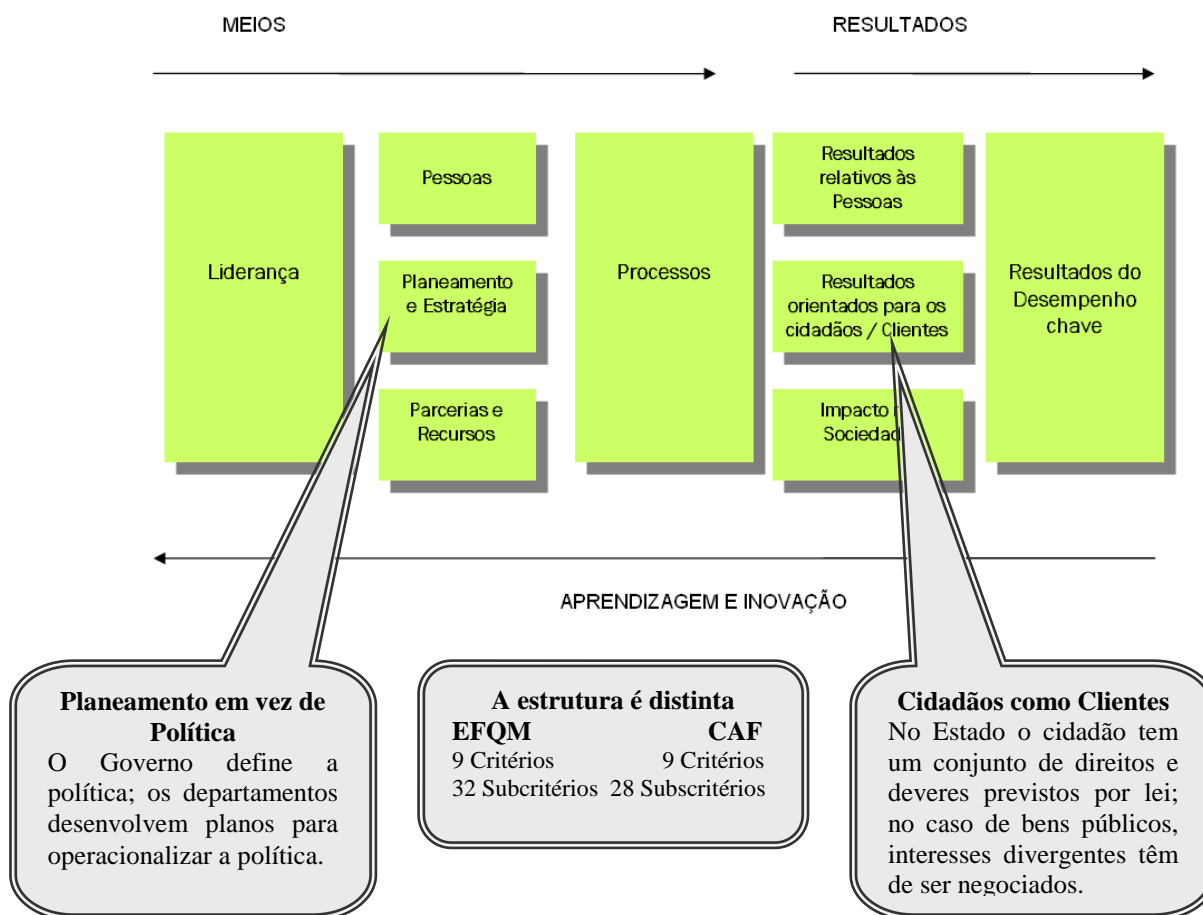
O modelo da CAF também difere do modelo da EFQM relativamente ao critério 6, ao considerar cidadãos em vez de clientes. As organizações do sector público têm uma relação complexa com o público, caracterizando-se, por vezes, como uma relação de clientela.

Os cidadãos/clientes são os receptores ou beneficiários das actividades, produtos ou serviços prestados pelas organizações do sector público, tornando-se necessário definir os conceitos de cidadão e cliente. Alford (2002) refere algumas diferenças essenciais entre os conceitos de cidadão e cliente, destacando-se como principal a que considera o cidadão como membro de uma comunidade implicando um conjunto de deveres e de responsabilidades.

Outra diferença relevante entre sector público e privado, no que diz respeito aos conceitos de cidadão e cliente, é o pagamento pelo serviço. Enquanto que no sector privado quando um cliente paga um bem ou serviço está a demonstrar voluntariamente a sua preferência, a

actividade pública é paga pelos contribuintes, que são os cidadãos, não se podendo falar em voluntarismo no pagamento.

Figura 4.1 – Características específicas da CAF



Fonte: Elaboração própria

No que respeita à estrutura do modelo CAF, este apresenta 28 subcritérios contra os 32 apresentados pelo modelo da EFQM, o que torna a CAF uma ferramenta mais flexível.

Relativamente ao sistema de pontuação existem igualmente diferenças entre os dois modelos. O modelo da EFQM tem um sistema de pontuação específico, a matriz RADAR, utilizado para candidaturas a prémios ou para outros propósitos, como por exemplo o *benchmarking*.

O modelo de pontuação da CAF consiste na apresentação de duas modalidades de pontuação:

- O sistema de pontuação clássico que constitui a versão revista e actualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002;
- O sistema de pontuação avançado destinado a organizações que pretendem reflectir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) constitui o fundamento das duas formas de pontuar.

4.2 BENEFÍCIOS DECORRENTES DA APLICAÇÃO DA CAF

Na sequência da Primeira Conferência da Qualidade para Serviços Públicos realizada na Bélgica em 2002, sobre os motivos que levaram as organizações daquele país a utilizar a CAF, Van Dooren e Van de Walle (2002) apresentaram um estudo no qual identificaram duas ordens de motivos que concorrem para que as organizações apliquem a CAF: motivações internas e motivações externas.

Segundo o estudo realizado pelos autores, uma vez aplicada, a CAF pode ter dois tipos de utilização: uma utilização interna que se prende com a existência de orientações para a qualidade como rotina, tendo em vista implementar ou melhorar técnicas de gestão de qualidade que permitam melhorar os serviços, e uma utilização externa visando uma estratégia promocional da organização perante os cidadãos, através de participação em conferências, exercícios de *benchmarking* e de prémios de qualidade.

A conclusão do estudo aponta para que desta forma as organizações públicas ganhem uma imagem mais adequada de si própria e do seu modo de funcionamento ajudando-as a modernizar-se adequadamente. As práticas de aplicação da CAF na AP portuguesa descritas em Gomes e Viseu (2006), e que se apresentam seguidamente também reflectem esta preocupação.

4.2.1 Casos de aplicação da CAF – Utilização Interna

- **A Experiência da Câmara Municipal do Porto**

Descrição do Processo

Na sequência do plano de médio prazo de 2003/2005 definido pelo Executivo Municipal foi identificado como um dos objectivos estratégicos a “Modernização e Agilização da Administração Municipal”. De modo a contribuir para o seu alcance, com vista à adaptação constante dos Serviços Públicos e de forma a melhor satisfazer as novas exigências dos cidadãos/clientes, munícipes, o Executivo decidiu implementar o projecto “A CMP ao Espelho”, que visou a transposição da Estrutura Comum de Avaliação – *Common Assessment Framework* (CAF) de modo transversal e global de toda a Autarquia. A sua aplicação assumiu-se como um processo inovador com impacto ao nível da comunicação, envolvimento, *empowerment* e responsabilidade de todos os que estiveram envolvidos directa e indirectamente no processo.

Objectivos

No âmbito da decisão de implementação da CAF na Câmara Municipal do Porto foram definidos os seguintes objectivos: no curto prazo, proceder à auto-avaliação das diferentes estruturas da CMP com vista à posterior intervenção ao nível de acções de melhoria, e no médio prazo, promover o reconhecimento dos serviços públicos através dos níveis de excelência da EFQM – 1.º nível – “*Committed to Excellence*”.

Resultados e Conclusões

Dado que as evidências recolhidas se reportam a um período de dois anos (2003 e 2004), foi possível verificar uma trajectória de melhoria, com a introdução de boas práticas inexistentes e de outras que se encontravam já planeadas para 2005. Após a implementação da CAF, e na

sequência da aprendizagem feita, quer através da participação directa no projecto, quer através de relatórios elaborados, as Direcções incorporaram, nos seus planos de actividades anuais, um conjunto de acções de melhoria a implementar: definição da missão e visão da Direcção e auscultação sistemática do grau de satisfação dos clientes.

Em Fevereiro de 2007 a Câmara Municipal do Porto concretizou o seu objectivo de médio prazo ao ser reconhecida pelo nível do *Committed to Excellence* com o modelo CAF ao abrigo do protocolo DGAEP/APQ.

- **A Experiência da Aplicação da CAF à Divisão de Administração de Pessoal e Expediente (DAPE) da Secretaria-Geral do Ministério da Educação**

Descrição do Processo

No âmbito da gestão integrada dos recursos humanos dos serviços centrais, regionais e tutelados do Ministério da Educação e enquadrados no Eixo “Eficácia na Administração Pública”, o Plano de Acção da Secretaria-Geral para 2005 foram identificados dois projectos “Aproximação ao Sistema da Qualidade” e “Avaliação do Desempenho das Pessoas”. Tendo como referência estes dois projectos, a Secretaria-Geral (SG) pretendeu contribuir para o desenvolvimento de um modelo global de avaliação que constituísse um instrumento estratégico para a criação de dinâmicas de mudança, de motivação profissional e de melhoria da qualidade, da eficiência e da eficácia ao nível do Ministério da Educação.

Objectivos

Realizar um exercício de aplicação da CAF a fim de se obter um diagnóstico sobre a realidade funcional da SG e simultaneamente ganhar experiência com vista à aplicação e disseminação desta ferramenta.

Resultados e Conclusões

Os resultados apurados evidenciaram a existência de algumas boas práticas, ao nível dos critérios de meios e uma pontuação razoável ao nível do critério 6 da CAF – Resultados orientados para o cidadão/cliente.

Por outro lado considerando que a eficácia das mudanças a operar ao nível organizacional depende, do grau de envolvimento das pessoas nos processos, foi concluído que a CAF contribuiu para o reforço do envolvimento das partes interessadas na reformulação da visão, da missão e dos objectivos estratégicos e operacionais da DAPE.

O impacto da CAF foi também evidente nas pessoas, no que se refere à comunicação e ao diálogo, na construção de uma estratégia de gestão mais participativa e na cooperação transversal permitindo desenvolver novos contextos laborais.

Finalmente, a CAF contribuiu para o reforço de uma filosofia de gestão da qualidade total, colocando ênfase no cidadão/cliente e, mais concretamente, nas suas necessidades e expectativas, levando a organização a olhar não só para fora, mas também para dentro de si própria.

- **A Experiência do Centro de Formação da Administração Pública dos Açores**

Descrição do Processo

O Centro de Formação da Administração Pública dos Açores (CEFAPA) considerou pertinente proceder a uma análise mais aprofundada de toda a sua actividade, pelo que entendeu dar início em 2005 a um processo de auto-avaliação. Por ser recomendada pela União Europeia a *Common Assessment Framework* (CAF) foi a metodologia escolhida.

Foi prosseguindo esta estratégia que a Resolução n.º 119/2003 de 2 de Outubro, criou os Núcleos de Promoção da Qualidade por departamento, aos quais está atribuída a tarefa de proceder à dinamização do processo de implementação da CAF nos respectivos departamentos.

Objectivos

A missão do CEFAPA é fornecer formação aos trabalhadores da Administração Pública Regional e Local dos Açores. A qualidade e a implementação de modelos de auto-avaliação surge, normalmente, impulsionada por factores/pressões externos e/ou por necessidades intrínsecas dos serviços.

No seu programa o Governo Regional dos Açores estipula como um dos objectivos fundamentais ao nível da modernização administrativa melhorar a qualidade dos serviços prestados e o acesso à informação por parte do cidadão/cliente/utente. Nesta conformidade, propõe a elaboração de um plano regional para a promoção da qualidade nos serviços públicos em que uma das iniciativas de maior relevância é a implementação da CAF em toda a Administração Pública Regional dos Açores.

Resultados e Conclusões

A principal conclusão retirada foi a de que, a CAF é uma ferramenta coerente e clara. Para além disso a CAF teve um impacto na organização do serviço e nas pessoas, em particular na forma como estas, começaram a pensar o serviço. A aplicação desta metodologia originou um espaço importante de discussão e reflexão, o que permitiu uma tomada de consciência por parte de todos sobre a forma como se organiza o trabalho naquele serviço, sendo de esperar por parte dos serviços que a mudança na atitude organizacional melhore a relação com os cidadãos/clientes e demais partes interessadas.

4.2.2 Casos de aplicação da CAF – Utilização Externa

A Deloitte, com o co-patrocinio da Fundação Luso-Americana para o Desenvolvimento (FLAD), realizou um inquérito aos candidatos das seis edições do Prémio Boas Práticas no Sector Público, para aferir o impacto que a iniciativa surtiu nessas entidades, independentemente de terem sido distinguidas ou não.

O estudo focou-se em quatro áreas:

- a) Caracterização da participação no Prémio: avalia o grau de recorrência da participação;
- b) Impacto da participação no Prémio nos projectos candidatos e nos respectivos organismos:
avalia o impacto no serviço ao cidadão, gestão e processos, motivação, reconhecimento e produtividade;
- c) Replicação dos projectos: avalia a solicitação de informações sobre o projecto e a sua replicação noutras entidades;
- d) Impacto financeiro do projecto: ao nível de custos, receitas e poupança.

Principais Conclusões

Em termos globais, quer tenham sido distinguidos ou não, as entidades indicam que os prémios tiveram impacto positivo na sua organização, tendo a maioria dos candidatos identificado um aumento do nível de motivação e produtividade tanto para o projecto como para a própria equipa. Alguns organismos indicam que a melhoria destes índices abrangeu toda a organização.

Um aspecto muito positivo do Prémio resulta do potencial replicador de boas práticas. Das entidades participantes no inquérito, 54% indica ter sido contactada por outras entidades, para visitar ou obter informação sobre os seus projectos. 30% dos inquiridos indica mesmo que os seus projectos foram replicados noutras entidades, tendo sido na Administração Local que se verificou a replicação de projectos com mais frequência.

Da análise integrada da informação recolhida, pode concluir-se que os candidatos consideram o Prémio uma mais valia para o sector, na medida em que produz um efeito positivo ao nível dos colaboradores, das organizações e da partilha de informação.

Por último, referimos a existência de um protocolo de colaboração, entre a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) e a Direcção Geral do Emprego Público (DGAEP), que possibilita que a CAF seja utilizada como modelo de auto-avaliação para a obtenção do 1.º nível do Esquema de Reconhecimento da EFQM – *Committed to Excellence* (C2E) (DGAP 2005).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 Conclusões Gerais

Da análise da Modernização Administrativa em Portugal descrita na Subsecção 2.1.4, constata-se que a Qualidade é entendida como essencial para tornar a Administração Pública mais eficaz e eficiente e mais próxima dos cidadãos que serve.

São várias as publicações sobre esta matéria publicadas desde 1990 pelo Secretariado para a Modernização Administrativa (SMA), donde se destacam como mais importantes a Carta para a Qualidade nos Serviços Públicos (1993), a Qualidade em Serviços Públicos (1999), e a Auto-Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos (1999), mas foi com a CAF Common Assessment Framework (aprovada pela reunião de directores-gerais da administração pública, da União Europeia em Lisboa em 2000), que a auto-avaliação ganhou algum relevo.

A publicação do Decreto-Lei nº 166-A/99 que constituiu o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, teve igualmente um papel importante, despoletando iniciativas no âmbito da qualidade com o objectivo de institucionalizar uma nova cultura de gestão na Administração Pública. A criação deste Sistema encontra-se justificada no referido diploma, no seu preâmbulo, da seguinte forma:

“Embora existindo o Sistema Português da Qualidade (SPQ), que está primordialmente orientado para o sector industrial produtivo, a necessidade de criar um sistema próprio para a Administração Pública resulta do facto de aquele sistema não se coadunar com as particulares especificidades da estrutura jurídico-financeira dos serviços públicos”.

- Neste contexto, surgiu o presente trabalho de investigação, cuja pergunta de pesquisa e principal objectivo foi verificar numa perspectiva teórica se o modelo CAF é um modelo de simples utilização e bem adaptado às características de uma organização pública relativamente ao modelo da EFQM?

Autores como Swiss (1992) e Rago (1994) apontam algumas dificuldades em se adaptarem programas de gestão pela qualidade total nas organizações públicas, defendendo que a TQM só é útil ao sector público quando transformada e adaptada às especificidades desse sector.

A especificidade do sector público é salvaguardada na introdução ao modelo da CAF (DGAEP 2007) onde é referido que a gestão pública e a qualidade no sector público apresentam um conjunto de condições especiais se comparadas com o sector privado.

Ao analisarmos as características intrínsecas de cada modelo, concluímos que no critério Planeamento e Estratégia o modelo CAF difere do modelo EFQM, ao considerar o Planeamento em vez de Política.

A Organização implementa a sua Missão e Visão, através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas e suportada em políticas, planos, objectivos e processos adequados ao sector público.

Quanto ao critério Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, o modelo CAF difere igualmente do EFQM ao considerar cidadãos em vez de clientes. As organizações do sector público têm uma relação complexa com o público, dado que estas têm por vezes obrigações que vão além dos interesses dos seus clientes directos, protegendo os interesses mais gerais dos contribuintes.

Swiss (1992) considera que é possível ultrapassar este problema valorizando o *feedback* dos cidadãos/clientes, a monitorização do desempenho e a melhoria contínua. Para o autor, a noção da satisfação de cliente constitui o principal desafio à importação de técnicas de gestão da qualidade do sector privado para o sector público.

A CAF foi criada como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações públicas da UE a melhorar o desempenho pela utilização de técnicas de gestão da qualidade. Baseia-se numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM), embora tenha sido especialmente concebida para as organizações do sector público, tendo em conta as suas especificidades.

As experiências descritas na subsecção 4.2.1 foram seleccionadas pela sua representatividade, uma vez que ilustram a aplicação da CAF em todos os sectores da AP: Central, Local e Regional. Concluimos que a CAF contribuiu para o reforço de uma filosofia de gestão da qualidade total, colocando ênfase no cidadão/cliente e, mais concretamente, nas suas necessidades e expectativas, levando a organização a olhar não só para fora, mas também para dentro de si própria.

Concluimos também através das experiências descritas na subsecção 4.2.2 que a participação em prémios de qualidade e em exercícios de *benchmarking*, constitui uma oportunidade de exportar o conceito de qualidade para outras organizações, reforçando a posição da organização no contexto da Administração Pública.

Com base em estudos feitos na experiência dos utilizadores da CAF (EIPA 2003 e 2005), foi possível identificar como principais benefícios da CAF em relação a outros instrumentos TQM: uma utilização simples, com um custo reduzido e bem adaptada ao sector público.

Como conclusão e tendo consciência que este estudo procurou estabelecer uma comparação teórica entre os dois modelos de excelência, podemos responder afirmativamente à pergunta de pesquisa enunciada no Capítulo 3, isto é, validar a CAF como modelo de análise bem adaptado às especificidades do sector público.

5.2 Limitações do Estudo

Em virtude das existentes limitações de tempo que impediram a validação prática dos resultados obtidos, optou-se por seguir um caminho teórico, deixando a perspectiva de comparação prática para estudos futuros.

5.3 Recomendações para Estudos Futuros

Seria importante aplicar na prática o estudo aqui apresentado e poder comparar os dois modelos CAF e EFQM em organizações públicas de âmbito Central, Local ou Regional. Nesse caso poder-se-ia avaliar as principais vantagens da aplicação do modelo CAF, quanto à sua mais simples utilização, ao seu custo reduzido e à sua boa adaptação ao sector público.

De forma a melhor se conhecer o modo como a CAF é aplicada em Portugal, foi desenvolvido pela DGAEP, o primeiro e único estudo até aos dias de hoje com o seguinte título: Estudo sobre a Aplicação da CAF em Portugal (DGAEP, 2007). A necessidade de sensibilizar as/os colaboradoras/es para as questões da Qualidade é mencionada como sendo uma das principais razões que impulsionou a aplicação da CAF, entre as quinze que constavam do questionário.

Nesta conformidade e dado que a CAF tem vindo a sofrer várias alterações desde 2006, seria interessante voltar a aplicar a metodologia do questionário aos colaboradores, no sentido de averiguar se os resultados se mantêm, ou se pelo contrário, existirão outras razões que incentivem a aplicação da CAF nos dias de hoje.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBOT, L. (1995), *Quality and Competition: An Essay in Economic Theory*, Westpoint CT, Greenwood Press.

ALFORD, J. (2002), Defining the Client in the Public Sector: a Social-Exchange Perspective, *Public Administration Review*, May 7, June, Vol. 62, nº 3, 337-346.

ANTÓNIO, N. e TEIXEIRA, A. (2009), *Gestão da Qualidade – de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Edições Silabo.

BOVAIRD, T. e LÖFFLER, E. (2003), *Quality Management in Public Sector Organizations*. In *Public Management Governance*, London: Routledge.

CROSBY, P. (1979), *Quality is free: The art of making quality certain*, New York, Mc Graw-Hill.

DEMING, W. (1986), *Out of the Crisis*, Cambridge, Cambridge University Press.

DIRECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA [DGAP] (2005), *Manual de Apoio para a Aplicação da CAF*, Lisboa: DGAP.

DIRECÇÃO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E EMPREGO PÚBLICO [DGAEP] (2007), *Estrutura Comum de Avaliação (CAF 2006): melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação*, Lisboa: DGAEP

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT [EFQM] (2003), *O Modelo de Excelência da EFQM: versão Sectores Público e Voluntário*. (Associação Portuguesa para a Qualidade, Trad.), Belgium: EFQM.

FEIGENBAUM, A. (1951), *Total Quality Control*, New York, Mc Graw-Hill.

GARVIN, D. (2002), *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

GASTER, L. (1995), *Quality in public services. Manager`s choises*, Buckingham, Philadelphia: Open University Press.

-
- GOMES, T. e VISEU, S. (Coord.) (2006), *Práticas de Aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa*, Caderno INA (25), Oeiras:INA.
- GRÖNROOS, C. (1983), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- ISHIKAWA, K. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way*, New York, Prentice-Hall.
- JURAN, J. (1980), *Quality planning and analysis*, New York, Mc Graw-Hill.
- LAKATOS, E. e MARCONI, M. (1992), *Metodologia Científica*, 2ª Edição, Editora Atlas S.A. São Paulo, Brasil.
- LEAL, R. (1999), *Gestão da Qualidade em Serviços Bancários: Análise de Falhas e Recuperação de Serviço*. Tese de Doutoramento em Engenharia Industrial, Lisboa, Universidade Nova de Lisboa.
- LÖFFLER, E. (2001), Defining and Measuring Quality in Public Administration, *Teaching and Research Review*, Vol. 5, 1-21.
- MORGAN, C. e MURGATROYD, S. (1997), *Total Quality Management in the Public Sector: An international perspective*, UK, Open University Press.
- NOLASCO, M. (2004), A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa, *Cadernos BAD*, 33-47.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. e ZEITHALM, V. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 4(4), 41-50.
- PINTO, M. (2004), Modernização Administrativa e Qualidade: uma ferramenta chamada CAF, *Cadernos BAD*, 66-77.
- PIRES, A. (2000), *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*, Edições Silabo.
- RAGO, W. (1994), Adapting Total Quality Management (TQM) to Government: Another Point of View, *Public Administration Review*, Vol. 54, nº 1, 61-64.
- ROCHA, J. (2011a), *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*, 2.ª edição,

Lisboa, Escolar Editora.

ROCHA, J. (2011b), *Gestão Pública – Teorias, modelos e prática*, Lisboa, Escolar Editora.

SILVESTRE, H. (2010), *Gestão Pública – Modelos de Prestação no Serviço Público*, Lisboa, Escolar Editora.

SMA, (1999), *Auto-Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos*, Lisboa, Secretariado para a Modernização Administrativa.

SWISS, J. (1992), Adapting Total Quality Management (TQM) to Government, *Public Administration Review*, Vol. 52, nº 4, 356-362.

VAN DOOREN, W. e WALLE, S.V. (2002), Self-promotion by self-assessment? A study of the motives underlying the use of the Common Assessment Framework (CAF) in Belgium, *Working Group for Better Quality Administration for the Public, 10th. NISPAcee Annual Conference: delivering public services in CEE countries: trends and developments*, Cracow, Poland.

Outras Fontes consultadas:

- Lei n.º 66-B/2007 de 28 de Dezembro – institui o sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública (SIADAP) aplicando-se ao desempenho dos serviços públicos, dos respectivos dirigentes e demais trabalhadores.

- Decreto-Lei 135/99 de 22 de Abril – Define os princípios gerais de acção a quem devem obedecer os serviços e organismos da Administração Pública na sua actuação face ao cidadão, bem como reúne de uma forma sistematizada as normas vigentes no contexto da modernização administrativa.

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

- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público: <http://www.dgap.gov.pt>

- European Foundation for Quality Management: <http://efqm.org>

- Unidade de Coordenação da Modernização Administrativa: <http://www.ucma.gov.pt>
- European Institute of Public Administration: <http://caf.eipa.eu>
- Câmara Municipal do Porto: www.cm-porto.pt
- Secretaria-Geral do Ministério da Educação: <http://www.sg.min-edu.pt>

ANEXOS

Anexo 1 – Descrição dos modelos de excelência analisados

	European Foundation for Quality Management	Common Assessment Framework
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular e auxiliar as organizações europeias na melhoria da satisfação dos seus clientes e colaboradores, do impacto na sociedade e nos seus resultados; • Contribuir para uma filosofia de <i>Total Quality Management</i> a nível das empresas europeias, permitindo, desta forma, melhorar a competitividade global das mesmas; • Incentivar a adopção do processo de auto-avaliação nas organizações tendo em vista a melhoria do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzir na Administração Pública os princípios da <i>Total Quality Management</i> e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA”; • Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria; • Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade; • Facilitar o “<i>benchlearning</i>” entre organizações do sector público.
Princípios da Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação para os resultados; • Focalização no cliente; • Liderança e constância de propósitos; • Gestão por processos e por factos; • Desenvolvimento e envolvimento das pessoas; • Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas; • Desenvolvimento de parcerias; • Responsabilidade Social Corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação por resultados; • Focalização no cliente; • Liderança e constância de objectivos; • Gestão por processos e factos; • Envolvimento de pessoas; • Melhoria contínua e inovação; • Desenvolvimento de parcerias com benefícios mútuos; • Responsabilidade Social Corporativa.
Critérios	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Política e estratégia; • Pessoas; • Parcerias e recursos; • Processos; • Resultados clientes; • Resultados pessoas; • Resultados sociedade; • Resultados chave do desempenho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança; • Planeamento e estratégia; • Pessoas; • Parcerias e recursos; • Processos; • Resultados orientados para os cidadãos/clientes; • Resultados relativos às pessoas; • Impacto na sociedade; • Resultados do desempenho-chave.

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 2 – Análise comparativa dos Critérios e Subcritérios entre o Modelo da EFQM e o Modelo da CAF

Critérios		Subcritérios	
European Quality Award	Common Assessment Framework	European Quality Award	Common Assessment Framework
1. Liderança	1. Liderança	<p>1a. Os líderes desenvolvem a missão, visão, valores e ética, e actuam como modelos de uma cultura de excelência;</p> <p>1b. Os líderes estão pessoalmente envolvidos em assegurar que o sistema de gestão da organização é desenvolvido, implementado e melhorado de forma contínua;</p> <p>1c. Os líderes interagem com clientes, parceiros e representantes da sociedade;</p> <p>1d. Os líderes reforçam uma cultura de excelência perante as pessoas da organização;</p> <p>1e. Os líderes identificam e patrocinam a mudança organizacional.</p>	<p>1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores;</p> <p>1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança;</p> <p>1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo;</p> <p>1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada.</p>
2. Política e estratégia	2. Planeamento e estratégia	<p>2a. A política e a estratégia são baseadas nas necessidades e expectativas, actuais e futuras, de todas as partes interessadas;</p> <p>2b. A política e a estratégia são baseadas em informação proveniente de indicadores de desempenho, investigação, aprendizagem e actividades externas relacionadas;</p> <p>2c. A política e a estratégia são desenvolvidas, revistas e actualizadas;</p> <p>2d. A política e a estratégia são comunicadas e desdobradas através de uma rede de processos chave.</p>	<p>2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas;</p> <p>2.2 Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;</p> <p>2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização;</p> <p>2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.</p>

Critérios		Subcritérios	
European Quality Award	Common Assessment Framework	European Quality Award	Common Assessment Framework
3. Pessoas	3. Pessoas	<p>3a. Os recursos humanos são planeados, geridos e melhorados;</p> <p>3b. Os conhecimentos e competências das pessoas são identificados, desenvolvidos e sustentados;</p> <p>3c. As pessoas são envolvidas e responsabilizadas;</p> <p>3d. As pessoas e a organização dialogam/interagem;</p> <p>3e. As pessoas são reconhecidas, recompensadas e assistidas.</p>	<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 usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais;</p> <p>3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.</p>
4. Parcerias e recursos	4. Parcerias e recursos	<p>4a. As parcerias externas são geridas;</p> <p>4b. A gestão financeira é efectuada;</p> <p>4c. As instalações, equipamentos e materiais são geridos;</p> <p>4d. A tecnologia é gerida;</p> <p>4e. A informação e o conhecimento são geridos.</p>	<p>4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria 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> <p>4.6 Gerir os recursos materiais.</p>

Critérios		Subcritérios	
European Quality Award	Common Assessment Framework	European Quality Award	Common Assessment Framework
5. Processos	5. Processos	<p>5a. Os processos são geridos e concebidos de uma forma sistemática;</p> <p>5b. Os processos são melhorados, através da inovação, com o intuito de satisfazer e gerar valor acrescentado para todas as partes interessadas;</p> <p>5c. Os produtos e serviços são concebidos e desenvolvidos com base nas necessidades e expectativas dos clientes;</p> <p>5d. Os produtos e serviços são produzidos, entregues e alvo de serviço de assistência pós-venda;</p> <p>5e. As relações com os clientes são geridas e valorizadas.</p>	<p>5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;</p> <p>5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes;</p> <p>5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.</p>
6. Resultados clientes	6. Resultados orientados para os cidadãos/clientes	<p>6a. Medidas da percepção;</p> <p>6b. Indicadores do desempenho.</p>	<p>6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes;</p> <p>6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.</p>
7. Resultados pessoas	7. Resultados relativos às pessoas	<p>7a. Medidas da percepção;</p> <p>7b. Indicadores do desempenho.</p>	<p>7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas;</p> <p>7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.</p>
8. Resultados sociedade	8. Impacto na sociedade	<p>8a. Medidas da percepção;</p> <p>8b. Indicadores do desempenho.</p>	<p>8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;</p> <p>8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.</p>
9. Resultados chave do desempenho	9. Resultados do desempenho-chave	<p>9a. Resultados chave do desempenho;</p> <p>9b. Indicadores chave do desempenho.</p>	<p>9.1 Resultados externos;</p> <p>9.2 Resultados internos.</p>

Fonte: Elaboração Própria