

Atlântica - Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia  
Mestrado em Gestão

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o  
SIADAP - Estudo de Caso**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão

Diana Mocho de Carvalho

Orientador: Professor Doutor João Alexandre Coelho

Oeiras, 2018

Atlântica - Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia  
Mestrado em Gestão

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o  
SIADAP - Estudo de Caso**

Dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão

Diana Mocho de Carvalho

Dissertação orientada pelo Professor Doutor João Alexandre Coelho

Oeiras, 2018

## Resumo

Num contexto de constrangimento de recursos, quer humanos, quer financeiros, e crescentes exigências por parte da sociedade, um dos principais desafios que se coloca à Administração Pública prende-se com a criação de valor para os cidadãos e empresas. Este argumento associa-se à melhoria da qualidade dos serviços públicos, surgindo como uma prioridade e introduzindo uma nova orientação na abordagem da reforma e modernização administrativa.

Considerando as partes envolvidas no serviço público, designadamente a organização, o cidadão/cliente e a sociedade, pretende-se, com este estudo, analisar a aplicabilidade da ISO 9001, da CAF e do SIADAP, de forma integrada, como ferramentas de autoavaliação na Direção-Geral da Educação. Para tal, desenvolveu-se e aplicou-se um questionário de diagnóstico, prévio a esta integração, associando-o à autoavaliação já realizada por esta entidade e estudando os resultados e a possível integração à luz da realidade desta Direção-Geral, numa óptica de estudo de caso.

Foi possível, assim, aferir quais os pontos fracos, os pontos fortes, as ameaças e as oportunidades na integração num único sistema de gestão de serviço público das ferramentas ISO 9001, CAF e SIADAP.

Palavras-chave: ISO 9001, CAF, SIADAP, Autoavaliação, Administração Pública

## Abstract

In an increasing context of resources constraints, both human resources, as well as budget resources, and challenging society demands, a major challenge faced by the Public Administration has to do with the creation of value for both citizens and firms. This argument is, then, associated with the Public Services Quality improvement as a priority by introducing a new orientation in the reform and administrative modernisation.

Considering all those involved in the Public Service, namely the organisation, the citizen/client and the society, the objective of this investigation was to analyse the possibility to apply in an integrated way the ISO 9001, CAF and SIADAP as tools of self-assessment to Direção-Geral da Educação, the object of this case study. As such, a diagnostic questionnaire was developed and applied to the universe of this organisation, previously to this integration, associating it with the pre-existent self-assessment already in place, and its results were studied as well as the possibility of the integration of the three Quality Management Systems in light of the organisation's environment.

By doing so, it was possible to ascertain the weaknesses, the strengths, the threats and the opportunities of the integration in a single management system of the Quality tools ISO 9001, CAF and SIADAP in the public sector.

**Keywords:** ISO 9001, Common Assessment Framework (CAF), Self-Assessment, Public Administration

## **Agradecimentos**

Agradeço aos meus pais pelo apoio e incentivo, quer aquele que se vê, como o que não se vê, pelo carinho e confiança e pelo exemplo de vida que espero sempre seguir.

Ao Professor Doutor João Alexandre Coelho, meu orientador, que sempre se dedicou e disponibilizou para me acompanhar neste projeto, mesmo durante as minhas ausências. Pela forma competente como sempre soube transmitir os conhecimentos e pela amizade, a minha gratidão.

À Diretora de Serviços de Planeamento e Apoio à Gestão, Dra. Dora Simões e à Chefe de Divisão de Recursos Humanos e Apoio Jurídico, Dra. Margarida Matos, pelo auxílio prestado no conhecimento da entidade estudada, assim como a sua disponibilidade e colaboração, essenciais na recolha essencial de informação e dados. À Chefe de Divisão de Gestão Orçamental e Patrimonial, Dra. Tânia Figueiredo, pela sua compreensão e incentivo. Ao Dr. Vítor Figueiredo pelos seus contributos no cumprimento do Regime-Geral de Proteção de Dados e a todos os trabalhadores que colaboraram para a execução desta dissertação.

## **Índice Geral**

Introdução .....	1
Capítulo I.....	2
Qualidade e Modelos de Gestão.....	2
1. A Gestão da Qualidade .....	2
1.1. A Norma ISO 9001 .....	7
1.1.1. Contextualização da Norma ISO 9001 .....	8
1.1.2. Princípios da gestão da qualidade e a ISO 9001:2015 .....	9
1.1.3. Adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade segundo a ISO 9001:2015.....	11
1.1.3.1. Abordagem por Processos.....	12
1.1.3.2. Contexto e caracterização da organização.....	14
1.1.3.3. Liderança.....	15
1.1.3.4. Planeamento .....	16
1.1.3.5. Suporte.....	17
1.1.3.6. Operacionalização.....	19
1.1.3.7. Análise e avaliação .....	20
1.1.3.8. Melhoria .....	22
1.1.4. ISO 9001:2015 - Conclusão.....	23
1.2. Modelo CAF .....	24
1.2.1. Objetivos da estrutura CAF .....	26
1.2.1.1. Critérios de Meios.....	27
1.2.1.2. Critério de Resultados.....	29
1.2.2. Sistema de pontuação do modelo CAF .....	30
1.2.2.1. Sistema de pontuação clássico da CAF.....	32
1.2.2.2. Sistema de pontuação avançado da CAF.....	33
1.2.3. Metodologia para aplicação da estrutura CAF .....	34
1.2.4. Aspectos críticos e desafios da aplicação do modelo.....	39
1.3. SIADAP.....	40
1.3.1. Princípios e Objetivos .....	41
1.3.2. Enquadramento do SIADAP.....	43
1.3.2.1 Subsistemas do SIADAP .....	43
1.3.3. SIADAP - Conclusões.....	49
Capítulo II.....	53
Interligação entre CAF, SIADAP e ISO 9001 .....	53
2.1. Considerações.....	53

2.2. Interligação e complementaridade dos sistemas de gestão de qualidade e avaliação .....	53
Capítulo III.....	58
Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001 - Direção-Geral da Educação .....	58
3.1.1. Questão de Investigação.....	58
3.1.2. Objetivos de Estudo .....	58
3.1.3. Metodologia de Investigação .....	58
3.1.4. Quadro Concetual.....	60
3.1.5. Hipóteses .....	60
Capítulo IV .....	61
Caracterização da Direção-Geral da Educação.....	61
4.1. A Organização.....	61
4.1.1. Descrição do Serviço .....	61
4.1.2. Missão e Visão .....	62
4.2. Recursos da Organização.....	64
4.2.1 Recursos Humanos .....	64
4.2.2 Recursos Financeiros .....	65
4.3. Instrumentos de Gestão .....	67
4.3.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais.....	67
Capítulo V.....	70
Resultados.....	70
5.1. Inquérito por questionário.....	70
5.1.1. Secção 1 .....	72
5.1.2. Secção 2.....	74
5.1.3. Secção 3.....	77
5.1.4. Secção 4.....	82
5.2 Estudo das correlações entre variáveis.....	85
Capítulo VI.....	90
Proposta de integração das ferramentas de gestão da Qualidade CAF, SIADAP e ISO 9001.....	90
6.1. Análise SWOT à integração da ISO 9001, CAF e SIADAP na DGE .....	90
6.2. Proposta de Calendarização da aplicação dos sistemas de gestão .....	91
6.3. Integração dos sistemas de gestão ISO 9001, CAF e SIADAP na Direção-Geral da Educação - Considerações Finais.....	93
6.3.1. Limitações do estudo e proposta de investigação futura.....	95
Capítulo VII.....	96
Conclusões.....	96

Bibliografia.....	97
Diplomas Legais .....	99
VOLUME II.....	i
APÊNDICES.....	i
Apêndice I - Requerimento de autorização no Estudo da DGE no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão	
Apêndice II - Questionário para primeira auscultação da Gestão da Qualidade Direção-Geral da Educação	
Apêndice III - Resultados do questionário do Apêndice II	
Apêndice IV - Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Medidas de Tendência Central	
Apêndice V - Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Correlação de Pearson e Regressão Multilinear	

### **Índice de Figuras**

<b>Figura 1:</b> Evolução histórica da norma ISO 9001 .....	8
<b>Figura 2:</b> Estrutura de Alto Nível.....	10
<b>Figura 3:</b> ISO 9001:2015 - Ênfase nos resultados .....	23
<b>Figura 4:</b> Princípios da Excelência.....	25
<b>Figura 5:</b> Modelo CAF .....	27
<b>Figura 6:</b> Tabela de Pontuações dos Critérios de Meios .....	32
<b>Figura 7:</b> Tabela de Pontuações dos Critérios de Resultados .....	32
<b>Figura 8:</b> Tabela de Pontuações dos Critérios de Meios .....	33
<b>Figura 9:</b> Tabela de Pontuações dos Critérios de Resultados .....	34
<b>Figura 10:</b> Tabela dos 10 passos para melhorar as organizações com a CAF.....	35
<b>Figura 11:</b> Ações de melhoria - Modelo CAF.....	38
<b>Figura 12:</b> Efeito dos objetivos do SIADAP .....	42
<b>Figura 13:</b> Complementaridade dos três sistemas de gestão .....	56
<b>Figura 14:</b> Circuito dos três sistemas de gestão .....	57
<b>Figura 15:</b> Organograma da Direção-Geral da Educação .....	62

### **Índice de Quadros**

<b>Quadro 1:</b> Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa.....	6
<b>Quadro 2:</b> Diferenças na terminologia das ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015.....	9
<b>Quadro 3:</b> Requisitos da Liderança, segundo a ISO 9001:2015 .....	16
<b>Quadro 4:</b> Critérios da Operacionalização.....	19
<b>Quadro 5:</b> Utilizadores CAF em Portugal.....	24
<b>Quadro 6:</b> 1. Subcritérios da Liderança.....	28



<b>Quadro 7:</b> 2. Subcritérios da Planeamento e Estratégia.....	28
<b>Quadro 8:</b> 3. Subcritérios Pessoas.....	28
<b>Quadro 9:</b> 4. Subcritérios das Parcerias e Recursos.....	28
<b>Quadro 10:</b> 5. Subcritérios dos Processos.....	29
<b>Quadro 11:</b> 6. Subcritérios dos Resultados orientados para os cidadãos/clientes.....	30
<b>Quadro 12:</b> 7. Subcritérios dos Resultados das pessoas.....	30
<b>Quadro 13:</b> 8. Subcritérios dos Resultados da responsabilidade social.....	30
<b>Quadro 14:</b> 9. Subcritérios do desempenho-chave.....	30
<b>Quadro 15:</b> Análise SWOT ao SIADAP.....	51
<b>Quadro 16:</b> Interligação da ISO 9001, CAF e SIADAP.....	55
<b>Quadro 17:</b> Número de efetivos reportados a 31 de dezembro de 2017.....	64
<b>Quadro 18:</b> Evolução do Orçamento da DGE de 2016 a 2018.....	65
<b>Quadro 19:</b> Objetivos Estratégicos da DGE.....	67
<b>Quadro 20:</b> Objetivos Operacionais da DGE 2016.....	67
<b>Quadro 21:</b> Objetivos Operacionais da DGE 2017.....	68
<b>Quadro 22:</b> Responsabilidade de concretização por Unidade Orgânica.....	69
<b>Quadro 23:</b> Proposta de questionário de auscultação da Gestão da Qualidade.....	71
<b>Quadro 24:</b> Análise das respostas.....	72
<b>Quadro 25:</b> Resultados - Correlação de Pearson.....	85
<b>Quadro 26:</b> Análise SWOT à aplicação dos três sistemas de gestão de qualidade na DGE.....	90
<b>Quadro 27:</b> Calendarização da aplicação integrada dos sistemas de gestão.....	91

## **Índice de Gráficos**

<b>Gráfico 1:</b> Número Trabalhadores por Antiguidade na DGE.....	64
<b>Gráfico 2:</b> Nível de escolaridade na DGE.....	65
<b>Gráfico 3:</b> Variação do Orçamento da DGE entre 2016 e 2018.....	66
<b>Gráfico 4:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – Resultados Gerais.....	73
<b>Gráfico 5:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – AO/AT/TI.....	73
<b>Gráfico 6:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – TS/DM/TI.....	73
<b>Gráfico 7:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – Dirigentes.....	74
<b>Gráfico 8:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – Resultados Gerais.....	75
<b>Gráfico 9:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – AO/AT/TI.....	75
<b>Gráfico 10:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – TS/DM/TI.....	76
<b>Gráfico 11:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – Dirigentes.....	76
<b>Gráfico 12:</b> Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? – Resultados Gerais.....	76
<b>Gráfico 13:</b> Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? – por Categoria/Funções.....	77
<b>Gráfico 14:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – Resultados Gerais.....	78
<b>Gráfico 15:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – AO/AT/TI.....	79
<b>Gráfico 16:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – TS/DM/TI.....	79
<b>Gráfico 17:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – Dirigentes.....	80
<b>Gráfico 18:</b> Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP? – por Categoria/Funções.....	80
<b>Gráfico 19:</b> Que vantagens vê na aplicação do SIADAP? – por Categoria/Funções.....	80

<b>Gráfico 20:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – Resultados Gerais...	83
<b>Gráfico 21:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – AO/AT/TI.....	83
<b>Gráfico 22:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – TS/DM/EI.....	84
<b>Gráfico 23:</b> Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – Dirigentes ou Eq.....	84
<b>Gráfico 24:</b> Regressão linear, H1a - Liderança e H1b - Comunicação Interna.....	86
<b>Gráfico 25:</b> Regressão linear, H2a - Formação e H2b - IT Skills.....	86
<b>Gráfico 26:</b> Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e H2 - Recursos Humanos.	87
<b>Gráfico 27:</b> Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e Variável Interviente – Motivação.....	87
<b>Gráfico 28:</b> Regressão linear, H2 - Recursos Humanos e Variável Interviente - Motivação.....	88
<b>Gráfico 29:</b> Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e Variável Dependente.....	88
<b>Gráfico 30:</b> Regressão linear, H2 - Recursos Humanos e Variável Dependente.....	89
<b>Gráfico 31:</b> Regressão linear, Variável Interviente - Motivação e Variável Dependente	89

## **Siglas e Acrónimos**

<b>AO</b>	Assistente Operacional
<b>AP</b>	Administração Pública
<b>APCER</b>	Associação Portuguesa de Certificação
<b>AT</b>	Assistente Técnico
<b>BCG</b>	Análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group
<b>CAF</b>	<i>Common Assesment Framework</i> / Estrutura Comum de Avaliação
<b>DDE</b>	Divisão de Desporto Escolar
<b>DGAEP</b>	Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
<b>DGE</b>	Direção-Geral da Educação
<b>DGESTE</b>	Direção Geral dos Estabelecimentos de Ensino
<b>DM</b>	Docentes em Mobilidade
<b>DREs</b>	Direções Regionais da Educação
<b>DSDC</b>	Direção de Serviços de Desenvolvimento Curricular
<b>DSIIT</b>	Divisão de Sistemas de Informação e Infraestruturas tecnológicas
<b>DSJNE</b>	Direção de Serviços do Júri Nacional de Exames
<b>DSEEAS</b>	Direção de Serviços de Educação Especial e de Apoios Socioeducativos
<b>DSPAG</b>	Direção de Serviços de Planeamento e Administração Geral
<b>DSPE</b>	Direção de Serviços de Projetos Educativos
<b>EEA</b>	Equipa de Educação Artística
<b>EFQM</b>	<i>European Foundation for Quality Management</i>
<b>EI</b>	Especialista de Informática
<b>EIPA</b>	<i>European Institute of Public Administration</i>
<b>EIPSE</b>	Equipa de Projetos de Inclusão e Promoção do Sucesso Educativo
<b>Eq.</b>	Equiparado
<b>ERTE</b>	Equipa de Recursos e Tecnologias Educativas
<b>HLS</b>	<i>High Level Structure</i> / Estrutura de Alto Nível

<b>IGeFE</b>	Instituto de Gestão Financeira
<b>INA</b>	Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas
<b>ISO</b>	<i>International Standartization Organization</i>
<b>ME</b>	Ministério da Educação
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
<b>PDCA</b>	<i>Plan, Do, Check, Act</i> / Planear, Executar, Rever, Ajustar
<b>PESTAL</b>	Política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal do meio envolvente geral
<b>PNL</b>	Plano Nacional de Leitura
<b>PNPSE</b>	Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar
<b>POAT</b>	Programa Operacional de Assistência Técnica
<b>POPH</b>	Programa Operacional Potencial Humano
<b>QREN</b>	Quadro de Referência Estratégica Nacional
<b>QUAR</b>	Quadro de Avaliação e Responsabilização
<b>RAFE</b>	Regime de Administração Financeira do Estado
<b>RBE</b>	Rede de Bibliotecas Escolares
<b>SGMEC</b>	Secretaria-Geral do Ministério da Educação e Ciência
<b>SIADAP</b>	Sistema de Avaliação da Administração Pública
<b>SG</b>	Sistema de Gestão
<b>SGQ</b>	SGQ – Sistema de gestão da qualidade
<b>SWOT</b>	<i>Strenths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> / Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças
<b>TI</b>	Técnico de Informática
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TQM</b>	<i>Total Quality Management</i> / Gestão da Qualidade Total
<b>TS</b>	Técnico Superior

## **Introdução**

A presente proposta de investigação surge no âmbito do Mestrado em Gestão na Atlântica - Escola Universitária de Ciências Empresariais, Saúde, Tecnologias e Engenharia, sendo que o tema escolhido foi a " Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso ".

A Administração Pública tem sido alvo de vários projetos de modernização e aproximação ao cidadão, havendo uma definição crescente da necessidade da qualidade e avaliação da mesma, de forma a se simplificarem os processos. Estes têm como objetivo a obtenção ganhos de produtividade para que se traduzam em mais valias claras para os cidadãos, sejam estes ao nível de poupança de tempo, deslocações e/ou despesas. Estes programas envolveram a norma ISO 9001, a Estrutura Comum de Avaliação (Common Assesment Framework - CAF), em conjunto com a European Foundation for Quality Management (EFQM) e o Sistema de Avaliação da Administração Pública (SIADAP) e tentaram conciliar as várias matrizes num sistema avaliação de qualidade total adaptado à Administração Pública.

Dadas as diferentes características das entidades pertencentes à Administração Pública, pretende-se estudar um caso em concreto da aplicação da avaliação da qualidade da Direção-Geral da Educação (DGE), entidade da Administração Central, com autonomia administrativa, efetuando-se, igualmente, o exercício de adaptação de um modelo de avaliação da qualidade à realidade da entidade através da integração das ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001.

No primeiro capítulo será, assim, efetuada a revisão bibliográfica acerca das ferramentas referidas, em detrimento da sua evolução histórica e da definição do conceito de Qualidade, dado que este tema já foi amplamente abordado por diversos autores. Posteriormente, tentar-se-à uma interligação entre os três sistemas, demonstrando-se os pontos comuns e de complementaridade, que servirão de base ao objetivo deste trabalho. O quarto capítulo irá enquadrar aprofundadamente o caso de estudo, com enfoque no próprio sistema de avaliação e o quinto capítulo irá explicar os resultados do inquérito efetuado aos trabalhadores da Direção-Geral da Educação, tentando perceber melhor a aplicação do modelo. Por fim, o sexto capítulo irá propor uma calendarização que poderá ser utilizada de forma a maximizar os resultados de qualidade.

## Capítulo I Qualidade e Modelos de Gestão

### 1. A Gestão da Qualidade

Com o evoluir do tempo, a gestão tem sofrido transformações de forma a acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo. Segundo Matos *et al.* (2005), com a sociedade industrial, no passado, gerir empresas significava “manusear informações sobre o ambiente, avaliar oportunidades, estabelecer objetivos, descobrir formas de os atingir, defrontar-se com a concorrência, coordenar esforços de outras pessoas, buscar adesão e tomar decisões”. Assim, no início do século 20, a problemática da gestão estava voltada para a produção e organização. Como exemplo, Taylor, Fayol e Ford dedicavam seus estudos à racionalização do trabalho, definição de métodos na produção, formas de reduzir tempo de produção, planeamento empresarial, entre outros (Matos *et al.*, 2005).

O desempenho da Administração Pública dos países da OCDE, por sua vez, resultava, tradicionalmente, da clara transcrição das políticas em leis, portarias, circulares e regulamentos, assegurando-se o respeito por estas regras e colocando-se os fins acima dos meios.

Segundo Gómez, (2000) *apud* Carvalho (2008), as sociedades ocidentais têm-se deparado com profundas transformações no poder do Estado, em termos de funções, distribuições institucionais, base social, soberania, autonomia e legitimidade política, tendo crescido na Europa o modelo burocrático da conceção do Estado, com uma forte componente na eficiência técnica (Giddens, 2000, *apud* Carvalho, 2008), após a Segunda Grande Guerra.

A década de 80 trouxe assinaláveis melhorias das tecnologias da informação e comunicação (TIC's), atualmente designadas de tecnologias digitais, numa verdadeira revolução da comunicação e de estabelecimento de redes quer internas na organização, quer entre organizações nacionais, quer, inclusive entre Administrações nacionais na Europa Ocidental. Além de melhorar a comunicação, veio tornar a informação mais rápida e mais acessível a toda a estrutura organizacional, desenvolvendo-se, igualmente, estruturas públicas organizacionais mais horizontais e flexibilizando a cadeia hierárquica estática.

A partir da década de 90, com a globalização, as empresas passam a dar maior importância a outros aspetos como a qualidade, o preço, a acessibilidade, a

transparência, e a responsabilidade social, condição essencial para a formação de uma boa imagem perante o mercado e esta imprescindível para a sua sobrevivência e o seu sucesso (FLEURY, 1993, *apub* Matos *et al.*, 2005). Acompanhando a mudança radical nas formas de gerir as empresas, também a forma de pensar e agir das pessoas se modifica, pois segundo Brum (1994, p. 19), *apub* Matos *et al.* (2005), “o homem ocupa o lugar de destaque como elemento principal de todo e qualquer processo de modernização empresarial”, o que leva os empresários a descobrirem que a qualidade decorre da satisfação e motivação daqueles que fazem o dia-a-dia das empresas. (Matos *et al.*, 2005)

Quanto à relação da dificuldade em se obter eficiência, produtividade e competitividade com a introdução de novos conceitos administrativos, Brum (1994), *apub* Matos *et al.* (2005) considera que a resposta pode estar ligada à resistência dos recursos humanos às modernas técnicas e estratégias empresariais, pois estes muitas vezes não acreditam nestas. Para isso, a autora sugere que o público interno deva ser trabalhado para oferecer o melhor ao público externo através da criação de ambientes de trabalho saudáveis, transformando os funcionários em aliados, por intermédio da liberdade de informação e incentivo à criatividade. De acordo com Matos *et al.* (2005), com toda esta "dinâmica imposta pela crescente interação entre os mercados e uma maior exigência por parte dos consumidores, as organizações procuraram intensificar as suas ações no mercado externo, preocupando-se com os interlocutores e com as necessidades dos clientes e muito comprometidas com o marketing".

A Qualidade, por sua vez, não sendo fácil de definir, também se torna complexa de medir. O próprio conceito foi sofrendo transformações no tempo, tentando acompanhar o próprio desenvolvimento económico e o da sociedade em que se encontra. Foram, por isso, criadas diversas ferramentas que auxiliassem a gestão de um sistema de avaliação da Qualidade, como, por exemplo, o SERVEQUAL (Wisniewski, 1996), o Modelo de Excelência EFQM, a estrutura CAF, inspirada no modelo anterior, e a norma ISO 9001, entre outras.

O Modelo de Excelência da EFQM (Uygur e Sumerli, 2013), é uma ferramenta não prescritiva, composta por 9 critérios genéricos e 32 subcritérios que identificam os aspetos da Gestão pela Qualidade Total, podendo ser aplicados a qualquer organização. Os nove critérios apresentados dividem-se em duas categorias, “Meios” e “Resultados”,

e permitem avaliar o progresso de uma organização relativamente à Excelência. Os critérios de excelência de um a cinco dizem respeito aos “Meios” (Liderança, Pessoas, Política e Estratégia, Parcerias e Recursos, Processos). Os critérios de excelência de seis a nove, estão agrupados como critérios de “Resultados” (Resultados das Pessoas, Resultados dos Clientes, Resultados na Sociedade e Resultados Chave do Desempenho), (EFQM, 2003, Uygur & Sumerli, 2013 e Fonseca, 2015).

A Administração Pública também sofreu diversas transformações. Segundo Alves e Tavares (2005), face aos novos desafios, quer externos, quer internos, a gestão tem tentado acompanhar as necessidades dos cidadãos e da sociedade passando de Estado-Providência, como garantia do bem-estar social, para tendencialmente se retirar da maioria das funções tradicionalmente atribuídas ao Estado dedicando-se maioritariamente a actividades de gestão, controlo e incentivo.

A prestação de serviços públicos é muitas vezes apontada como ineficiente, afetando a produtividade, inclusive com impactos significativos no setor privado tais como a educação e as infra-estruturas. Verificou-se, pois, que uma das formas de combater este facto seria aplicar indicadores e objectivos de desempenho, melhoria da estrutura organizativa da Administração Pública e análise das oportunidades de privatização e participação do sector privado. A importância da questão da avaliação dos serviços públicos torna-se, assim, um elemento fulcral na problemática da Administração Pública. Das experiências dos sistemas rígidos de avaliação, tais como a orçamentação baseada nos resultados ou no desempenho nos Estados Unidos da América, nos anos 50, Carvalho (2008), a outros indicadores de desempenho utilizados pelos países da OCDE, nas décadas de 50 e 60, verificou-se que estes eram demasiado rígidos e não tinham em consideração a incerteza e a imprevisibilidade. Além disso, estes sistemas não foram capazes de reconhecer as limitações dos sistemas formais em influenciar os comportamentos das pessoas (OCDE, 2004) *apud* Carvalho (2008). Este tipo avaliação do desempenho, contudo, voltou a ganhar força nos últimos 20 anos de forma a avaliar o impacto das políticas públicas na sociedade face às crescentes preocupações com o valor real do dinheiro resultantes dos constantes estrangimentos orçamentais Carvalho (2008). O autor alerta para o facto de os objectivos de desempenho só serem úteis se dos mesmos resultar um acréscimo de desempenho, além de que a abordagem exclusivamente pelo desempenho pode retirar atenção de outros valores da governação tais como a equidade. Depreende-se, pois, que a abordagem da avaliação de



desempenho não deve ser somente quantitativa e que é igualmente importante o seu contributo definitivo para o desenvolvimento sustentável do país.

Já para Dias, (2011), a Administração Pública, atualmente, não tem uma cultura de Qualidade, predominando "uma cultura centrada no cumprimento formal de referenciais normativos" (Sá, 2003, *apud* Dias, 2011, p.1). Já de acordo com Nolasco, (2004) e também Castro, (2013), a Administração Pública tem sido objeto de diversas modernizações no que toca à introdução de novas ferramentas de gestão, com enfoque na promoção da melhoria contínua da Qualidade. Para Castro, (2013), no âmbito da modernização administrativa, "a Qualidade tem sido uma preocupação recorrente dos Governos, tendo estado na base de uma série de iniciativas, entre as quais se destacam as Cartas da Qualidade e os Prémios de Excelência para os Serviços Públicos". A autora defende ainda que a aposta na Qualidade aparece sistematicamente ligada à procura da conjugação de imperativos de eficácia, eficiência e equidade com a satisfação das necessidades dos clientes, naturalmente muito diversificadas e, não raras vezes, conflituais entre si, dando como exemplo a aplicação do modelo CAF.

No caso da norma ISO 9001:2015, por sua vez, a gestão da qualidade é efetuada através de sete pilares, ou princípios, como se verificará mais adiante, numa revisão dos oito princípios de gestão da qualidade, que passaram a fundamentar as normas de gestão a qualidade a partir da edição de 2000. São estes:

- Foco no Cliente
- Liderança
- Comprometimento das Pessoas
- Abordagem por Processos
- Melhoria
- Tomada de Decisão Baseada em Evidências
- Gestão das Relações

A ISO 9001 vem permitir uma certificação, feita por uma entidade independente, isenta, com base em requisitos de SGQ da norma, que verifica o nível de qualidade da organização certificada (Sampaio *et al.*, *apud* Dias, 2011). Entende-se que a obtenção da certificação pode trazer diversos benefícios tais como o facto de constituir uma motivação para manter e melhorar o SGQ, de ser uma influência positiva exercida sobre o desempenho dos fornecedores, ser um meio de redução de auditorias redundantes de clientes, reduzindo custos e melhorando os processos, e de ser uma vantagem competitiva com, por exemplo, o aumento de vendas.

Em suma, a Administração Pública tem vindo a acompanhar as exigências e a evolução da sociedade, prestando contas aos cidadãos no sentido de demonstrar que a complexa máquina que a compõe utiliza adequadamente os recursos de que dispõe (Nolasco, 2004 e Carapeto e Fonseca, 2005).

No quadro seguinte é possível verificar resumidamente o caminho percorrido pela Administração Pública Portuguesa relativamente ao conceito de Qualidade e as principais medidas implementadas:

**Quadro 1:** Evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa

Período	Definição de Qualidade	Medidas
<b>1974-1985</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificação Administrativa</li> <li>• Desburocratização</li> <li>• Informação ao Cidadão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de carreiras</li> <li>• Regime disciplinar</li> <li>• Sistema de recrutamento</li> <li>• Sistema de avaliação dos funcionários</li> <li>• INA</li> <li>• Sistema Nacional de Gestão da Qualidade</li> </ul>
<b>1985-1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestação de serviços eficaz</li> <li>• Atendimento humanizado</li> <li>• Satisfação atempada e célere das necessidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituto Português da Qualidade</li> <li>• Secretariado para a Modernização Administrativa</li> <li>• Mil Medidas de Modernização Administrativa</li> <li>• Código do Procedimento Administrativo</li> <li>• Carta da Qualidade dos Serviços Públicos</li> <li>• Carta Deontológica de Serviço Público</li> <li>• Sistema Português da Qualidade</li> </ul>
<b>Após 1995</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofia de gestão</li> <li>• Eficácia e eficiência dos serviços</li> <li>• Desburocratização</li> <li>• Simplificação dos processos</li> <li>• Satisfação das necessidades do cidadão</li> <li>• <i>Accountability</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto-Lei n.º 135-A/99, de 22 de abril</li> <li>• Sistema de Qualidade dos Serviços Públicos</li> <li>• Loja do Cidadão</li> <li>• Estatuto do Pessoal Dirigente</li> <li>• Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública</li> <li>• Princípios e normas da Administração Pública</li> <li>• Instituto Português da acreditação</li> <li>• Agência para a Modernização Administrativa</li> <li>• Código dos Contratos Públicos</li> <li>• Medidas Simplex como balcões de serviços públicos virtuais, e-fatura, etc</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado de Carvalho (2008) e de Nolasco (2004)

## **1.1. A Norma ISO 9001**

A adoção de um sistema de gestão da qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável. O contexto da organização pode, contudo, afetar o modo como se aplica a aplica a Norma.

Segundo o Guia publicado pela APCER (2015), o nome ISO deriva da palavra Grega ISOS, isto é, algo que é uniforme ou homogéneo como em isobar, ou isotérmico.

Por linhas gerais, a missão da ISO é facilitar o comércio mundial através da harmonização global. Para tal, a ISO publica normas internacionais cobrindo uma variedade de tópicos, com base num consenso internacional entre grupos de peritos reconhecidos e nomeados pelos seus respetivos organismos membros. Através do seu portfólio de quase 20.000 normas diferentes (APCER, 2015), constitui-se como que o pilar da maioria dos Sistemas de Gestão da Qualidade (Sampaio *et al*, 2011 *apud* Dias, 2011), sendo possível obter certificação ISO 9001 de forma a demonstrar conformidade com a norma SGQ.

Todas as normas ISO de sistema de gestão têm elementos comuns e adotam o ciclo Planear, Executar, Rever, Ajustar (PDCA) de melhoria contínua. Contudo, muitas definem requisitos semelhantes de modo diferente, ou colocam requisitos iguais em secções diferentes, o que causa confusão aos utilizadores da norma.

A ISO 9001, segundo (APCER, 2015; Dias, 2011), obriga as organizações a definirem todos os processos intrínsecos às suas atividades, a desenvolverem um Sistema de Gestão da Qualidade de melhoria contínua, de acordo com estes processos e com a interação verificada entre eles, e a determinarem as principais linhas de orientação, de forma a interpretar e desenvolver os princípios inerentes à Gestão da Qualidade.

O modelo de gestão, segundo a ISO 9001, assenta na definição da missão, da visão e dos valores na organização. A concretização da visão e da missão é acompanhada através de medições que permitem verificar o cumprimento dos objetivos, as comparações com o exterior e analisar as tendências existentes, bem como as políticas que suportam a concretização da visão e da missão e os processos que permitem a sua concretização (Dias, 2011).

### 1.1.1. Contextualização da Norma ISO 9001

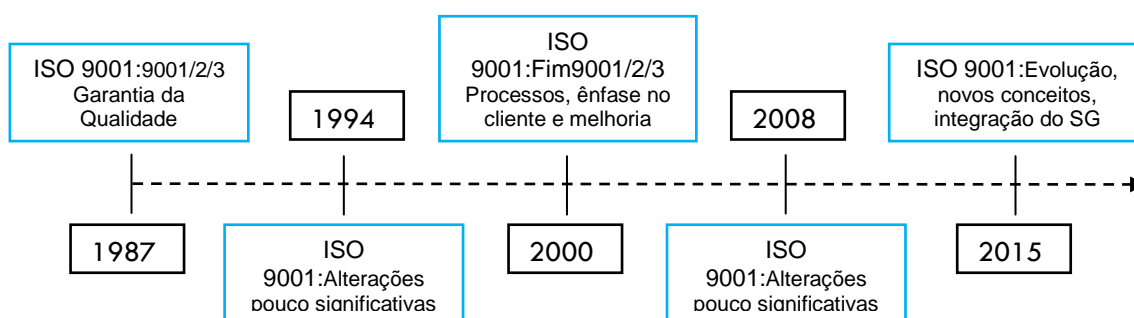
A família ISO 9000 é, atualmente, constituída por quatro normas principais que se conjugam com outras normas de suporte, relatórios técnicos e documentos orientadores.

As normas principais são:

- ISO 9000:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário
- ISO 9001:2015 Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos
- ISO 9004:2009 Gestão do sucesso sustentado de uma organização — Uma abordagem da gestão pela qualidade
- ISO/TS 9002:20161 Sistemas de gestão da qualidade — Diretrizes para aplicar a ISO 9001:2015

Em 1987, a ISO 9001 foi a primeira norma de sistemas de gestão publicada pela *International Standardization Organization*, com uma aceitação instantânea no mercado. Foi reconhecida como a base das normas setoriais da qualidade, uma vez que resulta de um consenso sobre boas práticas de gestão, sendo utilizada para tratar igualmente outros temas a gerir pelas Organizações. Existem, atualmente, pelo menos 15 normas ISO de requisitos de sistemas de gestão publicadas e mais quatro de aplicação setorial (APCER, 2015 e Dias, 2011), após revisões sucessivas, conforme a figura abaixo.

**Figura 1:** Evolução histórica da norma ISO 9001



**Fonte:** (adaptado da APCER, 2015)

A ISO 9001:2015 trouxe algumas alterações à terminologia utilizada pela revisão de 2008, como se pode verificar no quadro seguinte que assinala as principais diferenças entre as duas versões:

**Quadro 2:** Diferenças na terminologia das ISO 9001:2008 para a ISO 9001:2015

<b>ISO 9001: 2008</b>	<b>ISO 9001:2015</b>
Produtos	Produtos e serviços
Produto comprado	Produtos e serviços de fornecedores externos
Fornecedor	Fornecedor externo
Exclusões	Termo não utilizado
Ambiente de trabalho	Ambiente para a operacionalização dos processos
Representante da gestão	Termo não utilizado, isto é, não existe um requisito para haver um único representante da gestão
Equipamento de monitorização e medição	Recursos de monitorização e medição
Documentação, registos, manual da qualidade, procedimentos documentados	Informação documentada

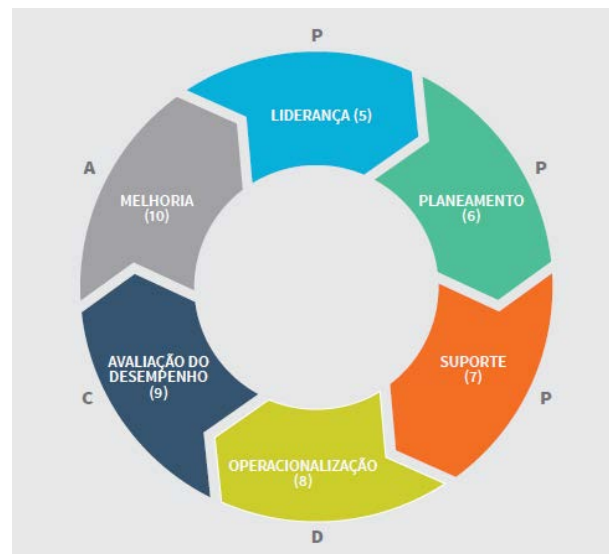
**Fonte:** (adaptado da APCER, 2015)

A ISO 9001:2015 assume, além de novos termos, novos conceitos, dos quais se destacam o “contexto”, a parte interessada, informação documentada e o “pensamento baseado em risco”. Estas diferenças não implicam a necessidade de mudar a documentação dos sistemas de gestão das Organizações para os adaptar à nova estrutura ou para usar os novos termos.

### **1.1.2. Princípios da gestão da qualidade e a ISO 9001:2015**

Como referido no ponto 1.1, a pluralidade de normas ISO e de definição e organização de requisitos de forma distinta veio criar confusão entre os utilizadores. A estrutura de alto nível, termos e texto comum, estabelecido no Anexo SL das diretivas ISO, foi o meio encontrado para resolver a questão levantada, providenciando uma base que facilite o desenvolvimento e adoção de normas de sistemas de gestão, facilitando a sua leitura e interpretação pelos utilizadores e a integração de sistemas de gestão nas Organizações, o que vai aumentar o valor acrescentado das normas para estas.

**Figura 2:** Estrutura de Alto Nível



**Fonte:** (APCER, 2015)

A estrutura de alto nível (*High Level Structure* ou HLS) apresenta um índice detalhado de cada secção, sendo que dentro de cada secção podem ser acrescentados novos itens, respeitando dentro do possível a ordem dos mesmos. Pode, igualmente, ser acrescentado texto por forma a especificar de melhor o requisito no contexto do tema da norma.

Além desta estrutura de alto nível, a Norma ISO 9001:2015 estabelece sete princípios, nomeadamente:

1. **Foco no cliente:** O foco principal da gestão da qualidade é colocado na satisfação das necessidades dos clientes e no esforço para superar as suas expectativas. Como tal, é necessário determinar, compreender e aplicar os preceitos dos clientes, assim como haver uma perceção dos riscos e das oportunidades tendo em conta o objetivo final que é o aumento da satisfação do cliente;
2. **Liderança:** Os líderes desempenham um papel fundamental, estabelecendo a todos os níveis da organização uma uniformização nos objetivos e na orientação. Para tal devem criar as condições necessárias para que as pessoas se empenhem em atingir os objetivos definidos na organização. A política e os objetivos devem ser compatíveis com o contexto e a orientação estratégica da organização, integrando o SGQ nos processos de negócio, promovendo a abordagem por processos e a gestão do risco.

A gestão de topo deve assegurar que o SGQ atinge os resultados pretendidos, conseguindo-o através da sensibilização e motivação dos trabalhadores para a eficácia do SGQ. Deve ser tomada uma política de qualidade adequada ao contexto da organização, com relevância para a comunicação, ou seja, as responsabilidades e autoridades para funções que são relevantes dentro da organização devem ser atribuídas e comunicadas de forma clara e concisa, devendo estas ser compreendidas. Desaparece, assim, a figura do Representante da Gestão uma vez que a gestão de topo deve atribuir a responsabilidade e a autoridade.

3. **Comprometimento das pessoas:** É fulcral para o aperfeiçoamento da capacidade da organização para criar e disponibilizar valor que existam pessoas competentes, a quem tenham sido conferidos poderes e autoridade e que estejam comprometidas com o projeto.
4. **Abordagem por processos:** É possível obterem-se resultados consistentes e previsíveis de forma mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente.
5. **Melhoria:** As organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria.
6. **Tomada de decisão baseada em evidências:** As decisões baseadas na análise e na avaliação de dados e de informação são mais passíveis de produzir os resultados desejados.
7. **Gestão das relações:** As organizações gerem as suas relações com as partes interessadas, tais como os fornecedores, de forma a terem um sucesso sustentado.

### **1.1.3. Adoção de um Sistema de Gestão de Qualidade segundo a ISO 9001:2015**

Conforme o que se verificou, a decisão de se adotar um SGQ é do órgão de gestão da organização e constitui uma decisão estratégica, na ótica da ISO 9001:2015. Permite dotar a entidade de capacidades e meios que a tornam sustentável, sendo que são apontados por esta norma os seguintes benefícios potenciais (ISO 9001:2015), consequência direta dos resultados pretendidos desta norma:

“a) a aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis;

b) facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente;

c) tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos;

d) a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.”

Independentemente do tipo de organização, esta é livre de adotar um SGQ baseado na norma ISO 9001:2015, sem que seja obrigada a assumir a terminologia ou a estrutura da norma na sua totalidade, podendo e devendo adaptar o sistema às suas especificidades. É, contudo, essencial que siga e aplique corretamente os requisitos normativos que definem os seus produtos e serviços, satisfazendo-os continuamente e prevendo as necessidades futuras. Dado que o âmbito de aplicabilidade desta norma é muito diverso, estes requisitos são definidos de modo genérico pelo que a caracterização e o contexto em que se insere a organização desempenha um papel importante na aplicação da ISO 9001:2015, como se irá verificar mais à frente.

Segundo a APCER (2015), a organização deve demonstrar a capacidade em fornecer produtos e serviços conformes com todos os requisitos dos clientes e normas legais aplicáveis, de forma continuada, ao longo do tempo, de acordo com as secções de 4 a 10 da norma. A entidade obtém, assim, os resultados pretendidos pela ISO 9001:2015. Deve, igualmente, ter em conta a melhoria contínua, focado na secção 10.1 Melhoria, da norma, contribuindo para o aumento da satisfação dos clientes, construindo uma base de confiança, pelo que os processos de melhoria devem estar incluídos no SGQ.

Dado o ambiente competitivo e complexo, pode ser necessário a organização seguir medidas além das de melhoria e correção, como a inovação, a reorganização e a mudança disruptiva. Deve ter em conta o tratamento de riscos através do planeamento baseado nessa linha de raciocínio.

### **1.1.3.1. Abordagem por Processos**

A ISO 9001:2015 dá uma grande importância à abordagem por processos sendo este um dos sete princípios de gestão de qualidade, considerando que “resultados consistentes e



previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos inter-relacionados que funcionam como um sistema coerente” (APCER, 2015).

A abordagem por processos permite, num sistema de gestão de qualidade, a compreensão e a satisfação consistente dos requisitos, a visão dos processos como valor acrescentado, o desempenho eficaz dos processos e a melhoria dos mesmos baseada na avaliação de dados e de informação (APCER, 2015). Segue o modelo PDCA para produtos e serviços, incorporando o contexto da organização e partes interessadas relevantes. Esta envolve a definição e a gestão sistemáticas dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA com sede no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados.

Relativamente ao pensamento baseado em risco, uma organização deve planear e implementar ações para lidar com os riscos e as oportunidades. Risco é o efeito da incerteza e qualquer incerteza pode ter efeitos positivos ou negativos. O pensamento baseado em risco permite alguma redução nos requisitos prescritivos e a sua substituição por requisitos baseados no desempenho.

Na ISO 9001:2015 há uma maior flexibilidade do que na ISO 9001:2008 nos requisitos para processos, informação documentada e responsabilidades organizacionais. As organizações podem decidir desenvolver ou não uma metodologia mais extensa de gestão do risco através da aplicação de outras orientações ou normas (por exemplo, ISO 31000).

No que toca aos requisitos aplicáveis aos processos, a ISO 9001:2015 define e exemplifica os seguintes:

- Definição das entradas e saídas esperadas, externas e/ou internas;
- Determinação e descrição das sequências e interações dos processos;
- Definição dos critérios e métodos para a operacionalização e controlo eficaz dos processos, sendo que tanto quanto mais críticos forem os processos, mais rigor devem ter os critérios;
- Monitorização, medição e designação dos indicadores de desempenho necessários, tendo em conta o pensamento baseado no risco;

- Recursos necessários disponibilizados;
- Atribuição de responsabilidades e autoridades aos processos, centralizadas ou não;
- Tratar os riscos e as oportunidades de acordo com o seu grau de relevância;
- Avaliação e modificação dos processos, quando necessário, de forma a se atingirem os objetivos;
- Melhorar os processos e o SGQ.

### **1.1.3.2. Contexto e caracterização da organização**

É importante determinar as questões externas e internas que sejam relevantes para atingir os objetivos da organização e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir os resultados pretendidos do SGQ. Essa verificação é efetuada através das seguintes etapas:

- Monitorização e revisão desta informação;
- Identificar as partes interessadas e os seus requisitos relevantes (que afetem o SGQ) e seguir e rever esta informação;
- Determinar o âmbito (limites e a aplicabilidade ) do sistema de gestão da qualidade: se um requisito se pode aplicar não se pode excluir;
- Estabelecer, implementar, manter e melhorar de forma contínua um sistema de gestão da qualidade, incluindo os processos necessários e as suas interações.

A organização deve determinar os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e a sua aplicação em toda a organização e deve:

- a) determinar as entradas requeridas e as saídas esperadas destes processos;
- b) determinar a sequência e interação destes processos;
- c) determinar e aplicar os critérios e métodos (incluindo monitorização, medições e indicadores de desempenho relacionados) necessários para assegurar a operacionalização e o controlo eficazes destes processos;
- d) determinar os recursos necessários para estes processos e assegurar a sua disponibilidade;
- e) atribuir as responsabilidades e as autoridades para estes processos;
- f) tratar os riscos e as oportunidades;
- g) avaliar estes processos e implementar quaisquer alterações necessárias para assegurar que estes processos atingem os resultados pretendidos;

- h) melhorar os processos e o sistema de gestão da qualidade;
- i) documentar a informação que suporta o planeamento e a aplicação do SGQ

### **1.1.3.3. Liderança**

Sendo este o segundo princípio do SGQ, constitui-se como uma metodologia de análise estratégica, sendo essencial a definição da missão, visão, valores da organização e identificação e análise dos respetivos stakeholders (partes interessadas).

A análise do ambiente externo e competitivo da organização poderá ser efetuado recorrendo a diversas ferramentas, tais como a análise SWOT (análise interna: pontos fortes e fracos; análise externa: oportunidades e ameaças), a análise PESTAL (política, económica, social, tecnológica, ambiental e legal do meio envolvente geral), a aplicação do modelo das 5 Forças de Porter para identificar a atratividade do setor em que a organização atua (rivalidade existente na própria indústria, poder negocial de clientes e fornecedores, barreiras de entrada e ameaças de produtos substitutos).

A análise interna da organização pode recorrer igualmente à análise SWOT, análise de capacidades, mapas estratégicos, identificando as capacidades, competências e a posição competitiva.

Podem ainda ser utilizadas outras metodologias/ferramentas úteis como a matriz BCG (avaliar a competitividade dos produtos das organizações nas dimensões de taxa de crescimento do segmento versus a quota de mercado relativa), matriz Mckinsey (análise matricial segundo as dimensões de atratividade da indústria e vantagem competitiva da organização).

Por fim, devem as organizações definir os planos e as ações estratégicas recomendadas que visam a obtenção de vantagem competitiva sustentável e duradouras e a criação de valor para os stakeholders da organização.

É solicitado à gestão de topo a demonstração de liderança e compromisso segundo alguns requisitos, conforme o quadro seguinte:

**Quadro 3:** Requisitos da Liderança, segundo a ISO 9001:2015

Responsabilização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assegurar a representação da gestão de topo perante terceiros e a lei, e assumir a responsabilização pela eficácia do sistema</li> <li>• assegurar que os resultados pretendidos do SGQ são alcançados através do cumprimento das suas funções e da aplicação dos requisitos da norma de referência à organização</li> </ul>
Unidade de propósito e direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• unidade de propósito e direção estratégica da organização.</li> <li>• as orientações e compromissos definidos na política da qualidade e os objetivos que daí decorrem devem ser compatíveis com esta direção e o contexto da organização.</li> <li>• assegurar o alinhamento do sistema com o caminho traçado e os resultados pretendidos.</li> <li>• o SGQ deve estar integrado nos processos de negócio da organização e não tratado como algo separado.</li> </ul>
Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a análise do contexto da organização permite saber quem é, o que faz e como, onde está, com quem está, o que esperam desta, qual a sua cultura, valores e crenças, capacidades e limitações.</li> <li>• a leitura deste contexto permite aos líderes formularem hipóteses para o futuro e traçarem um rumo e objetivos.</li> </ul>
Integração nos processos de negócio da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de forma a garantir unidade de propósito e direção, os requisitos do SGQ são integrados nos processos de negócio da organização, assegurando que os mesmos não são isolados ou conflituantes com a gestão global da mesma.</li> </ul>
Condições para o alcance dos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• assegurar a disponibilização dos recursos necessários, promover a adoção do SGQ e apoiar as pessoas para alcançarem os resultados pretendidos do SGQ.</li> </ul>
Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a disponibilização dos recursos necessários, internos ou externos para a obtenção dos resultados pretendidos.</li> <li>• este podem ser divididos em recursos financeiros, humanos, materiais e conhecimento, sendo o tempo um recurso implícito.</li> </ul>
Promover o SGQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• a gestão de topo deve reforçar a importância de uma gestão da qualidade eficaz e em conformidade com os requisitos.</li> <li>• seguir várias abordagens que interagem entre si, tais como a abordagem por processos, a adoção do ciclo PDCA para a melhoria e o pensamento baseado em risco.</li> </ul>
Comprometimento das pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• comprometer, dirigir e apoiar as pessoas para que estas possam contribuir para um SGQ eficaz.</li> <li>• apoiar outras funções de gestão relevantes na demonstração de liderança e compromisso, nas suas respetivas áreas de atuação.</li> </ul>

**Fonte:** (adaptado da APCER, 2015)

#### 1.1.3.4. Planeamento

O Planeamento, parte do ciclo PDCA, considera três elementos chave na sua aplicação, designadamente:

- Ações para tratar riscos e oportunidades, isto é, considerar o contexto e as partes interessadas e determinar os riscos e oportunidades para alcançar os resultados

previstos, assim como planear as ações para tratar os riscos e as oportunidades e avaliar a respetiva eficácia;

- Objetivos da qualidade e planeamento para os atingir, ou seja, determinar as ações, os recursos necessários, os responsáveis, os prazos e os métodos de avaliação;
- Planeamento das alterações, considerando o pretendido das alterações e as suas potenciais consequências, a integridade do SGQ, a disponibilidade de recursos e a afetação ou reafecção de responsabilidades e de autoridades.

### **1.1.3.5. Suporte**

Na secção "Suporte", a ISO 9001:2015 retrata os recursos que são necessários alocar para a implementação de um SGQ. Assim, a organização deve:

- Determinar e providenciar os recursos necessários considerando as capacidades e as restrições dos recursos internos existentes e o que é necessário ser obtido de fornecedores externos;
- Determinar e providenciar as pessoas necessárias para a implementação eficaz do SGQ e para a operacionalização e o controlo dos seus processos;
- Verificar a infraestrutura, que pode incluir edifícios e meios associados; equipamento, incluindo *hardware* e *software*, os recursos de transporte e a tecnologia de informação e comunicação;
- Conhecer o ambiente para a operacionalização dos processos, sendo que este pode ser uma combinação de fatores humanos e físicos, assim como sociais, psicológicos e físicos, podendo diferir substancialmente, dependendo dos produtos e serviços fornecidos.
- Verificar os recursos de monitorização e medição. Quando a rastreabilidade da medição é um requisito ou é considerada essencial, o equipamento de medição deve ser calibrado ou verificado, identificado e salvaguardado. Se se deteta equipamento de medição não apto para o propósito pretendido deve-se determinar a validade dos resultados de medições anteriores e tomar as ações necessárias.
- Conhecimento organizacional (específico da organização e que é utilizado e partilhado para atingir os objetivos): determinar o conhecimento necessário para a operacionalização dos seus processos e para obter a conformidade dos produtos e serviços (mantê-lo e disponibilizá-lo na medida do necessário). Pode

ser baseado em fontes internas (por exemplo: propriedade intelectual; conhecimento adquirido com a experiência; lições aprendidas com as falhas e com os projetos bem sucedidos, captura e partilha do conhecimento e da experiência não documentados; os resultados de melhorias em processos, produtos e serviços) ou em fontes externas (por exemplo: normas; meio universitário; conferências; recolha de conhecimentos junto de clientes e de fornecedores externos).

Ao nível do Suporte, a organização deve, igualmente, verificar, analisar e definir outras situações, tais como:

- Competências, isto é, pessoas que sob o controlo da organização desempenham tarefas que afetam o desempenho e a eficácia do SGQ;
- Consciencialização, dado que as pessoas que trabalham sob o controlo da organização devem estar conscientes da política da qualidade, da sua contribuição para a eficácia do SGQ e das implicações de não cumprir com os requisitos;
- Comunicação: é essencial determinar as necessidades de comunicação interna e externa relevantes para o SGQ incluindo o conteúdo, o momento, o destinatário, o método e quem o executa.
- Informação documentada tendo em conta a terminologia utilizada e suas modificações, a clarificação de algumas metodologias. Com a ISO 9001:2015 desaparece a obrigatoriedade de procedimentos e de manual. Por exemplo, onde a ISO 9001:2008 referia “documentos” ou “procedimentos documentados”, “manual da qualidade” ou “plano da qualidade”, esta edição desta norma define requisitos para “manter informação documentada”. Assim, é necessário determinar que informação documentada é necessário reter, durante quanto tempo deve ser retida e o suporte a ser utilizado para a sua retenção.
- Informação documentada, documentos obrigatórios:
  - a. Âmbito do Sistema de Gestão da Qualidade
  - b. Política da Qualidade
  - c. Objetivos da Qualidade
  - d. Características do produto e/ou serviço
- Informação documentada, registos obrigatórios:

- a. Calibrações/verificações internas
- b. Evidências da competência
- c. Resultados da revisão dos requisitos dos clientes
- d. *Inputs*, controlos, *outputs* e alterações da conceção e desenvolvimento
- e. Avaliação de fornecedores
- f. Rastreabilidade (quando aplicável)
- g. Ocorrências na propriedade do cliente
- h. Alterações no processo produção/prestação do serviço
- i. Conformidade com os critérios de aceitação
- j. Não conformidades, suas análises e ações
- k. Programa e resultados de auditorias internas
- l. Saídas da Revisão pela Gestão

#### 1.1.3.6. Operacionalização

Neste capítulo, a ISO 9001:2015 trata uma série de requisitos que considera essenciais para a obtenção dos resultados pretendidos, que aqui se retrata no quadro seguinte:

**Quadro 4:** Critérios da Operacionalização

Planeamento e controlo operacional	A organização deve controlar as alterações planeadas e rever as consequências das alterações não desejadas, empreendendo conforme necessário ações para mitigar quaisquer efeitos adversos. A organização deve assegurar o controlo dos processos subcontratados.
Comunicação com o cliente	Inclui gerir ou controlar a propriedade do cliente; estabelecer requisitos específicos para ações de contingência, quando relevante.
Revisão dos requisitos para produtos e serviços	A organização deve assegurar que tem a aptidão para satisfazer os requisitos dos produtos e serviços a propor aos clientes; Os requisitos do cliente devem ser confirmados pela organização antes da aceitação quando o cliente não fornece uma declaração documentada dos seus requisitos.
Design e desenvolvimento de produtos e serviços	A organização deve estabelecer, implementar e manter um processo de <i>design</i> e desenvolvimento que seja adequado para assegurar o subsequente fornecimento de produtos e serviços (quando os requisitos detalhados dos produtos ou serviços não estão definidos ou determinados pelo cliente; pode-se aplicar a processos).
Controlo dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos	Aplicável no caso de compras, produtos e serviços fornecidos diretamente aos clientes por fornecedores externos em nome da organização e processo ou atividades realizadas por um fornecedor externo; estabelecer e aplicar critérios para a avaliação, seleção, monitorização do desempenho e reavaliação de fornecedores externos.
Tipo e extensão do controlo	Os processos de fornecedores externos permanecem sob o controlo do SGQ; ter em consideração o impacto potencial dos processos, produtos e serviços de fornecedores externos.
Informação para	Acresce a comunicação das interações do fornecedor externo com a

fornecedores externos	organização e o controlo e a monitorização do desempenho do fornecedor externo a serem aplicados pela organização
Controlo da produção e da prestação do serviço	Acresce os resultados a serem obtidos; a implementação de atividades de monitorização e de medição; a disponibilidade e a utilização de recursos (em vez de equipamentos, podem ser pessoas) de monitorização e de medição adequados; a designação de pessoas competentes, incluindo quaisquer qualificações requeridas e a validação e a revalidação periódica da capacidade dos processos de produção e de prestação do serviço para serem atingidos os resultados planeados, quando a saída resultante não possa ser verificada por uma monitorização ou medição subsequente.
Identificação e rastreabilidade	Quando for necessário para assegurar a conformidade de produtos e serviços, quando for um requisito.
Propriedade dos clientes ou dos fornecedores externos	Aplica-se à propriedade dos clientes e dos fornecedores externos.
Preservação	Preservar as saídas (em vez de produto) e pode incluir a identificação, o manuseamento, o controlo de contaminação, o embalamento, o armazenamento, a transmissão ou transporte e a proteção.
Atividades posteriores à entrega	Satisfazer os requisitos para as atividades posteriores à entrega associadas aos produtos e aos serviços, incluindo a consideração das potenciais consequências não desejadas associadas aos seus produtos e serviços.
Controlo das alterações	Se for necessário fazer alterações na produção ou na prestação do serviço para assegurar a conformidade continuada com os requisitos, essas alterações devem ser efetuadas de um modo controlado e devem ser revistas.
Controlo de saídas não conformes	A cláusula 10. Melhoria, da norma descreve os requisitos gerais das Não Conformidades/ Ações corretivas, mas aqui desenvolve-se a sistemática do tratamento do produto/serviço não conforme: correção, segregação, contenção, retorno ou suspensão do fornecimento, informação ao cliente, obtenção de autorização para aceitação sob derrogação

**Fonte:** (adaptado da APCER, 2015)

### **1.1.3.7. Análise e avaliação**

Na análise e avaliação, segundo a APCER (2015), a norma foca a monitorização e a medição, assim como o controlo e a análise de dados, com enfoque nos seguintes pontos:

1.1 Monitorização, medição, análise e avaliação: a organização deve determinar o que necessita ser monitorizado e medido, quais os métodos, em que momento e quando se deve proceder à análise e à avaliação dos resultados da monitorização e da medição.



1.2 Satisfação do cliente: monitorizar a perceção do cliente quanto à medida em que as suas necessidades e expetativas foram satisfeitas e determinar os métodos para obter, monitorizar e rever esta informação.

1.3 Análise e avaliação: as ferramentas da Qualidade podem ajudar na identificação de causas, compreensão dos processos, recolha e análise de dados, geração de ideias, acompanhamento dos projetos, e, de um modo geral, tomar decisões para o controlo e melhoria dos processos:

- Histograma que permita visualizar graficamente a localização e a dispersão dos valores recolhidos de uma população a partir da distribuição de variáveis discretas ou contínuas.
- Diagrama de Pareto que mostra através de um gráfico de barras quais os fatores que são mais significativos.
- Diagrama de Causa e Efeito (também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou de Ishikawa) para identificar as causas possíveis para um efeito ou problema e agrupar as ideias em várias categorias (por exemplo, pessoas, métodos, máquinas e materiais);
- Formulários de recolha de dados, “*Check-Lists*” ou listas de comprovação que constituem modelos para recolha e análise estruturada de informação e que são utilizados com muitas finalidades;
- Diagramas de Dispersão em que se representam graficamente duas variáveis, em pares, para identificar possíveis relações;
- Cartas de Controlo que são gráficos utilizados para identificar como é que os processos variam ao longo do tempo e qual o tipo de variação a que estão sujeitos (se estão sujeitos a causas de variação normais ou comuns, ou seja em controlo estatístico; ou se estão sujeitos a causa de variação não normais ou especiais e nesse caso fora de controlo estatístico);
- Estratificação, que é uma técnica que separa os dados obtidos através de várias fontes de informação de modo a que consigam identificar padrões (por exemplo, se os problemas têm maior incidência, numa máquina, turno, produto, operador, inspetor, etc.). Algumas listas de ferramentas da qualidade substituem a estratificação pelo fluxograma, que consiste na representação gráfica de processos, indicando as respetivas entradas, saídas, controlos e sequência de atividades.

2. Auditoria interna: proporcionar informação sobre se o sistema de gestão da qualidade está em conformidade e eficazmente implementado e mantido (quem faz a avaliação, se tal sucede, é a gestão através da revisão pela gestão);

3. Revisão pela gestão: acrescenta assegurar o alinhamento com a orientação estratégica; novas entradas - partes interessadas relevantes e eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades. Deixa de ser obrigatório um procedimento documentado.

### **1.1.3.8. Melhoria**

A Melhoria é referida por diversas vezes na norma, sendo um aspeto a ter em conta em todo o sistema de gestão de qualidade. Neste capítulo, contudo, a norma foca o seguinte:

1. Generalidades:

- melhoria dos produtos e serviços para satisfazer requisitos, bem como para considerar necessidades e expectativas futuras;
- correção, prevenção ou redução de efeitos não desejados;
- melhoria do desempenho e da eficácia do sistema de gestão da qualidade;
- exemplos de melhoria podem incluir correção, ação corretiva, melhoria contínua, mudança disruptiva, inovação e reorganização.

2. Não conformidade (NC) e ação corretiva (AC):

- ligação entre NC e AC (tomar medidas para controlar e corrigir a NC, lidar com as consequências);
- avaliar a necessidade de ações para eliminar as causas da NC;
- determinar se existem não conformidades similares ou se poderiam vir a ocorrer);
- Deixa de ser obrigatório um procedimento documentado;

3. Melhoria contínua: dimensão chave do SGQ e relacionamento mais evidente com os resultados da análise e da avaliação e as saídas da revisão pela gestão.

#### 1.1.4. ISO 9001:2015 - Conclusão

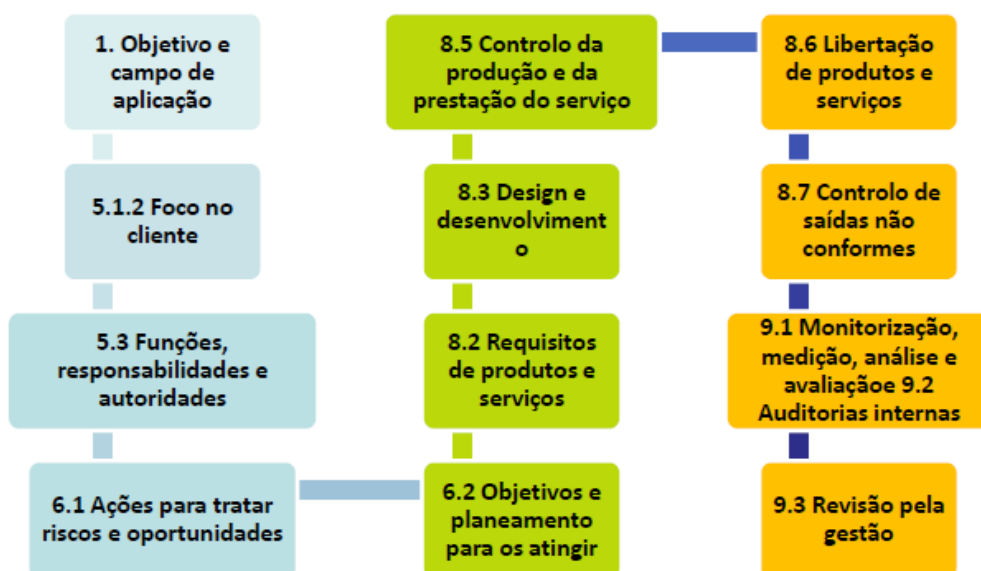
São apontados à utilização da ISO 9001:2015 uma série de impactos que trazem benefícios claros, quer ao nível interno, quer ao nível externo.

Ao nível interno, a ISO considera que existem melhorias internas da organização, a sensibilização acrescida para a qualidade, a definição das responsabilidades e competências das pessoas, uma maior motivação dos colaboradores, uma gestão de processos mais eficiente, uma melhoria da produtividade e da qualidade do produto, assim como, segundo Tarí *et al.* (2012) a diminuição da taxa de defeitos e, por fim, a diminuição do número e criticidade das não conformidades e das reclamações.

Ao nível externo, a ISO 9001 é vista como uma ferramenta de marketing pois melhora a imagem corporativa, dando acesso a novos mercados, aumentando da quota de mercado. A sua utilização proporciona uma melhoria da comunicação e do relacionamento com o cliente e o conseqüente aumento da satisfação deste. Isso irá resultar numa melhoria da posição competitiva.

Como se verificou, a ISO 9001:2015 coloca ênfase nos resultados, simplificando e harmonizando a linguagem, tentando abranger os serviços, além dos produtos, conforme a figura seguinte:

**Figura 3:** ISO 9001:2015 - Ênfase nos resultados



Fonte: (APCER, 2015)

Em suma, a ISO 9001:2015 tenta melhorar a integração dos vários sistemas de gestão com a gestão do negócio, dando uma maior ênfase na abordagem por processos, incluindo o pensamento baseado no risco no planeamento e simplificando a documentação. Considera, igualmente o contexto da organização assim como a gestão do conhecimento da inovação. Com isto, a norma tenta gerar mais valor para a organização e para os seus clientes.

## **1.2. Modelo CAF**

O autor Engel (2002) define o modelo CAF como sendo de diagnóstico, ou seja, ao ser introduzido num ciclo contínuo de auto-avaliação, plano de melhorias, implementação, avaliação e medidas de correção, permite às organizações introduzir melhorias sucessivas dos seus recursos internos, com vista à obtenção progressiva de resultados relevantes para os seus clientes/cidadãos.

Para Azevedo (2008), a estrutura CAF tem o objetivo de auxiliar a Administração Pública a compreender e a utilizar técnicas de gestão da qualidade total, para que as organizações deste setor melhorem o seu desempenho e a prestação de serviços.

Segundo a base de dados da DGAEP, atualizada a 20 de julho de 2017, o número de utilizadores da CAF tem vindo progressivamente a aumentar na Administração Pública:

**Quadro 5:** Utilizadores CAF em Portugal

<b>Setor</b>	<b>Nº de utilizadores</b>	<b>Nº de Aplicações</b>
Educação e Investigação	311	636
Serviços de Coordenação	48	58
Administração Local	22	29
Serviços sociais e Segurança Social	19	20
Saúde	8	8
Cultura	4	5
Economia, Agricultura, Pesca e Comércio	4	6
Polícia e Segurança	4	4
Transportes, Infraestruturas e serviços essenciais	3	3
Administração Interna	1	1
Outros	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>425</b>	<b>771</b>

**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013)

A Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) define a CAF como um modelo de análise organizacional e de Gestão da Qualidade Total específico para as organizações públicas, inspirado no modelo EFQM, que, aplicado de forma contínua e sistemática, permite às organizações públicas realizarem exercícios de autoavaliação a custos reduzidos, com base em 9 critérios e 28 subcritérios.

Também o modelo EFQM serviu de inspiração para a gestão da qualidade total da CAF no que concerne aos conceitos elementares da excelência. Estes foram adaptados à realidade pública e à estrutura CAF de forma a se fazer um crivo definitivo entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e as organizações orientadas segundo os princípios da CAF e da Qualidade Total. Este modelo estabelece, assim, oito princípios de excelência subjacentes, como é possível verificar na figura seguinte:

**Figura 4:Princípios da Excelência**



**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013)

Com este modelo, é estimulada a recolha e tratamento de informação, reconhecendo o facto de esta informação poder não estar disponível numa primeira autoavaliação. Para a EIPA e DGAEP, a CAF é considerada como medição de base zero sendo que à medida que as organizações vão avançando no sentido da melhoria contínua, também a capacidade de recolha e gestão da informação vai melhorando de forma sistemática e progressiva.

Segundo a EIPA e a DGAEP (EIPA & DGAEP, 2013, p-12), "além da interpretação específica dos princípios de excelência para o setor público, a gestão pública e a qualidade no setor público têm um número de condições únicas em comparação com o

setor privado". São elas conceitos básicos comuns à política social europeia e cultura administrativa, designadamente: "legitimidade (democrática e parlamentar), Estado de Direito e comportamento ético baseados em valores comuns e princípios tais como abertura, transparência, obrigação de prestar contas e de justificar a utilização dos recursos públicos, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias – todos os aspetos que devem ser tidos em consideração durante a avaliação".

Embora a CAF dê especial atenção à avaliação da gestão do desempenho e à identificação das suas razões organizacionais para tornar possível a melhoria, o intuito é o de contribuir para uma boa governação.

### **1.2.1. Objetivos da estrutura CAF**

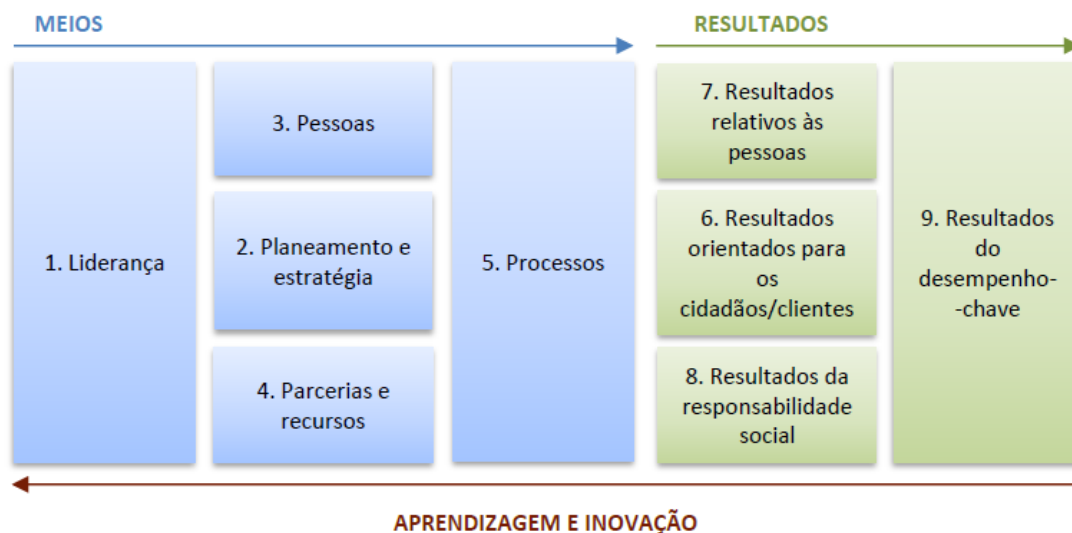
A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) pretende analisar a organização e o seu desempenho de forma holística, quer ao nível dos clientes externos como ao nível dos clientes internos. É ambicionada e alimentada a cultura e o pensamento para a execução de excelência organizacional através dos seguintes objetivos principais (EIPA & DGAEP, 2013):

1. "Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear -Executar – Rever - Ajustar”;
3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
5. Facilitar o *benchlearning* entre organizações do setor público."

A estrutura CAF pretende, assim, constituir-se como um catalisador de um processo de melhoria contínua dentro de uma organização, através da utilização de técnicas de gestão da qualidade, estando aberta a qualquer setor da administração pública (Fonseca, 2012).

Além dos objetivos estabelecidos e da estrutura de nove caixas, que constituem nove critérios, são estes decompostos num conjunto de 28 subcritérios, que identificam as principais questões a considerar na avaliação de uma organização. O modelo deve ter, igualmente, uma leitura entre as diferentes conexões, isto é, entre as partes esquerda e direita do modelo e entre critérios e subcritérios de meios, como é possível verificar na figura 5.

**Figura 5:** Modelo CAF



**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

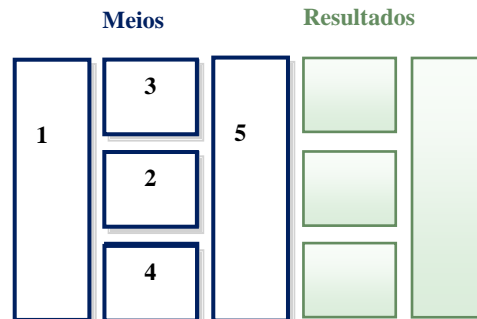
### 1.2.1.1. Critérios de Meios

Os critérios classificados como Meios são numerados de 1 a 5 e referem-se às práticas da entidade, isto é, ao que a organização faz e como o faz, planeia de modo a atingir os resultados pretendidos. São eles:

- **Liderança:** Identifica o modo como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar o sucesso da organização.
- **Planeamento e Estratégia:** Diz respeito à forma como a organização planeia e implementa a sua estratégia tendo em conta as necessidades, os recursos e expectativas dos *stakeholders*.
- **Pessoas:** Visa avaliar como a organização planeia, gere, melhora e envolve os seus recursos humanos relacionando-os com a estratégia da organização.
- **Parcerias e Recursos:** Pretende apreciar a forma como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de modo a garantir o cumprimento eficaz dos seus processos e estratégia.

- **Processos:** Tenta compreender o modo como a organização cria, gere e melhora os seus processos por forma a criar mais-valias para os seus *stakeholders*.

Nos quadros seguintes é possível observar os fundamentos e subcritérios de Meios:



Quadro 6: 1. Subcritérios da Liderança

1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores
1.2 Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta
1.4 Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas

Quadro 7: 2. Subcritérios da Planeamento e Estratégia

2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante
2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida
2.3 Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular
2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança

Quadro 8: 3. Subcritérios Pessoas

3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia
3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar

Quadro 9: 4. Subcritérios das Parcerias e Recursos

4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes
4.3 Gerir os recursos financeiros
4.4 Gerir o conhecimento e a informação
4.5 Gerir os recursos tecnológicos
4.6 Gerir os recursos materiais



Quadro 10: 5. Subcritérios dos Processos

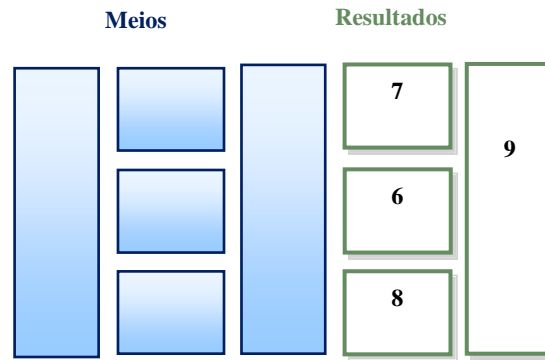
5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes
5.3 Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes

### 1.2.1.2. Critério de Resultados

Os critérios de **Resultados** encontram-se numerados de 6 a 9 e evidenciam quais os resultados que estão a ser alcançados pela organização, nas quatro vertentes enunciadas, demonstrando a forma como esta atua relativamente às metas fixadas. Aquelas são avaliadas segundo medidas de perceção e de desempenho.

- **Resultados Orientados para os Cidadãos/ Clientes:** Visa avaliar o grau de satisfação que a organização atinge relativamente aos seus clientes. Neste contexto, a avaliação deve considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes.
- **Resultados Relativos às Pessoas:** Deve considerar quais os resultados que a organização atinge em relação à satisfação das pessoas. Este critério incide sobre todos os colaboradores da organização e como tal, deve ser relacionado com o terceiro critério de meios denominado Pessoas.
- **Resultados do Impacto na Sociedade:** Inclui a perceção da sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a satisfação das necessidades e expectativas da Sociedade. Este critério poderá abordar questões como a qualidade de vida, preservação do meio ambiente, ou outros assuntos de carácter social.
- **Resultados do Desempenho-Chave:** Deve avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da organização, devendo ter em conta os objetivos, a racionalidade e o uso eficiente na utilização dos recursos financeiros.

Nos quadros seguintes é possível observar os fundamentos e subcritérios dos Resultados:



Quadro 11: 6. Subcritérios dos Resultados orientados para os cidadãos/clientes

6.1 Medições da Perceção
6.2 Medições do desempenho

Quadro 12: 7. Subcritérios dos Resultados das pessoas

7.1 Medições da Perceção
7.2 Medições do desempenho

Quadro 13: 8. Subcritérios dos Resultados da responsabilidade social

8.1 Medições da Perceção
8.2 Medições do desempenho

Quadro 14: 9. Subcritérios do desempenho-chave

9.1 Medições da Perceção
9.2 Medições do desempenho

### 1.2.2. Sistema de pontuação do modelo CAF

A autoavaliação e o processo de melhoria das organizações públicas encontram diversos obstáculos devido à dificuldade em obter informações fiáveis relativas às diferentes funções da organização, sendo esta dificuldade tanto maior quanto a complexidade das entidades. A CAF é, pois, muitas vezes considerada como medição de base zero uma vez que, indica as áreas onde é possível iniciar a medição. Por esse motivo, numa primeira autoavaliação, esta informação não está disponível, sendo incentivada esta recolha em vários momentos, pelo que quanto mais as administrações avançam no sentido da melhoria contínua, maior é a capacidade de desenvolver a capacidade de recolha e gestão da informação de forma sistemática e progressiva, quer interna quer externamente.

Dada a dificuldade de muitas organizações públicas em compreenderem a linguagem gestonária, a CAF criou uma linguagem comum que permite, quer aos colaboradores, quer aos dirigentes, debater em conjunto as questões da organização de uma forma construtiva. A CAF pretende promover, assim, a comunicação e a troca de conhecimentos entre administrações públicas a nível europeu através desta linguagem comum que pode e deve ser adaptada às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais, mantendo a estrutura do modelo.

A utilização do modelo CAF constitui um processo de aprendizagem para cada organização que se pode munir do plano de implementação de dez passos criado pelo EIPA, & DGAEP para apoiar as organizações na implementação do modelo da forma mais eficiente e eficaz, como se poderá verificar mais à frente.

Embora os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as conseqüentes ações de melhoria sejam os resultados mais importantes da autoavaliação, o sistema de pontuação desenvolvido na CAF tem uma função específica.

Segundo a EIPA, & DGAEP (2013) a atribuição de uma pontuação para cada subcritério e critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. "Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria.
2. Medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade, **anualmente** ou com intervalos de **dois anos**, o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a Qualidade.
3. Identificar Boas Práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de Meios e Resultados. Sublinhe-se que pontuações elevadas nos critérios de Resultados indiciam habitualmente a existência de boas práticas no contexto dos critérios de Meios.
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender (*Benchmarking*: como comparar; *Benchlearning*: o que se aprende com os outros). "

A CAF 2013 disponibiliza duas formas de obter pontuação, sendo o ciclo PDCA a base para ambas. São elas o sistema de pontuação "clássico" (*classical CAF scoring*) e o sistema de pontuação "avançado" ou (*fine-tuned CAF scoring*). Enquanto o sistema de

pontuação “clássico” faculta uma análise global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o mesmo se encontra, o sistema “avançado” é mais adequado para entidades que pretendam refletir mais aprofundadamente o estudo efetuado aos subcritérios. A existência dos dois sistemas de pontuação possibilita a familiarização com o ciclo PCDA numa ótica da gestão da qualidade.

### 1.2.2.1. Sistema de pontuação clássico da CAF

No painel seguinte, a fase PDCA é concretizada apenas quando o ciclo de melhoria contínua tem integradas ações de *benchlearning*. No painel de avaliação dos resultados, por sua vez, é feita uma distinção entre a tendência dos resultados alcançados e a concretização das metas.

**Figura 6:**Tabela de Pontuações dos Critérios de Meios

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

**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

**Figura 7:**Tabela de Pontuações dos Critérios de Resultados

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

**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

### 1.2.2.2. Sistema de pontuação avançado da CAF

Conforme referido, o sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais aproximada da realidade das organizações dado que avalia situações em que, por exemplo, se estão a implementar as ações (*Do*) que carecem, por vezes, de um planeamento (*Plan*) adequado.

No painel seguinte é possível verificar a importância do PDCA como um ciclo cujo progresso pode ser representado como uma espiral, ou seja, em cada curva do ciclo de melhoria podem ser encontradas todas as fases: *PLAN, DO, CHECK e ACT*.



**Figura 8:**Tabela de Pontuações dos Critérios de Meios

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

**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

Através do painel dos resultados é possível aferir se a entidade deverá investir na tendência ou simplesmente focar-se na realização das metas.

**Figura 9:** Tabela de Pontuações dos Critérios de Resultados

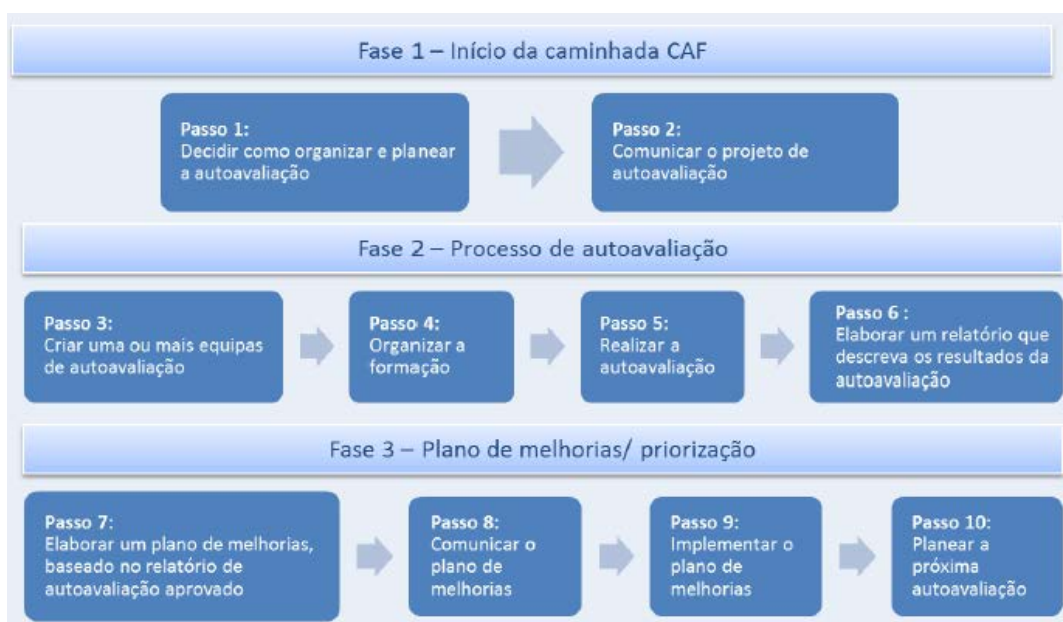
PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDÊNCIAS</b>	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados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

**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

### 1.2.3. Metodologia para aplicação da estrutura CAF

A CAF 2013 apresenta Linhas de Orientação para a aplicação do modelo, dividindo o mesmo em fases rumo à melhoria contínua. Estas recomendações têm como objetivo a sistematização da informação e aspetos essenciais a ter em conta no processo de implementação da CAF. Uma vez que cada organização tem o seu próprio paradigma, o processo de avaliação deve-se apenas orientar por elas, adaptando-as às suas necessidades. O documento define 10 passos de melhoria contínua, com a ressalva de que cada processo de melhoria é único pelo que devem estes passos servir de linhas orientadoras e não de regras restritas, podendo os utilizadores desta estrutura consultar o Guia do Utilizador disponibilizado pela DGAEP.

**Figura 10:**Tabela dos 10 passos para melhorar as organizações com a CAF



**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

## **Fase 1 – O início da caminhada CAF**

### 1º Passo: Decidir como organizar e planear a autoavaliação

Entende-se que o processo de autoavaliação pode ser sugerido por qualquer trabalhador de uma organização, mas cabe à gestão de topo a vontade de se envolver no processo de forma clara, motivando a participação dos atores interessados e reconhecendo os potenciais benefícios da autoavaliação com base na CAF. Como tal, o planeamento inicial é vital e decorre do envolvimento dos trabalhadores e da decisão de se efetuar a autoavaliação.

Neste primeiro passo é essencial designar o líder pelo projeto, preferencialmente alguém com elevado conhecimento da organização e do modelo CAF, assim como constituir a equipa que o irá acompanhar, promovendo formação específica na área.

### 2º Passo: Comunicar o projeto de autoavaliação

Nesta fase deve ser definido um plano de comunicação com especial ênfase aos dirigentes intermédios e trabalhadores da organização. O objetivo é estimular o envolvimento da organização na melhoria do desempenho global da mesma, para que o processo de autoavaliação não seja visto como apenas mais uma burocracia e para que não seja sabotado logo à partida pela resistência natural à mudança.

## **Fase 2 – O processo de autoavaliação**

### 3º Passo: Criar uma ou mais equipas de autoavaliação

Dada a necessidade de se conhecer bem a organização, a equipa de autoavaliação deverá pertencer a diferentes setores, especializações e níveis hierárquicos, de forma a representá-la. Por experiência, considera o modelo CAF que as equipas deverão ser constituídas, de forma voluntária, no mínimo por cinco pessoas, e no máximo por vinte, sendo o número otimizado de dez pessoas, numa estrutura hierárquica informal.

O modelo também coloca a hipótese de, no caso de organizações de grande dimensão e complexidade, se constituírem mais do que uma equipa de autoavaliação, sendo que os parâmetros organizacionais deverão estar bem estabelecidos para harmonização dos processos.

### 4º Passo: Organizar a formação

Deverá ser promovida formação aprofundada à equipa e ao líder do projeto através da apresentação do Modelo CAF e dos conceitos da Gestão da Qualidade Total, quer ao nível teórico, quer prático, sendo que esta pode ainda ser complementada por cursos específicos ministrados pelas entidades competentes para o efeito.

Será, igualmente, importante definir dentro das partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos chave.

### 5º Passo: Realizar a autoavaliação

O processo de autoavaliação passa por diferentes fases, designadamente:

- Avaliação individual da organização: a cada membro da equipa é solicitado que, utilizando os documentos e a informação relevante fornecida pelo líder do projeto, faça uma avaliação rigorosa da organização com base em cada subcritério da CAF. Devem ser registadas, nesta fase, as áreas a melhorar de forma clara.
- Alcançar o consenso na equipa: após a avaliação individual, deve a equipa reunir-se e chegar a acordo sobre as forças e fragilidades da organização, áreas a melhorar e pontuação atribuída a cada subcritério, sendo promovido um processo de diálogo e debate e de demonstração das evidências recolhidas que sustentam a avaliação efetuada.



Este processo de avaliação individual e de reunião com a equipa costuma demorar, pela experiência recolhida, em média cinco dias. O manual de implementação da CAF refere ainda que, para que se mantenha um elevado grau de focalização no processo, são necessários, em média, três meses para a preparação, autoavaliação, elaboração de um relatório de autoavaliação e a formulação de um plano de ação.

6º Passo: Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

Dado que o relatório constitui uma ferramenta de Gestão, deverá a gestão de topo receber e aprovar o relatório elaborado, reafirmando a sua posição de implementação de ações de melhoria da gestão.

O relatório deve conter, no mínimo, a seguinte informação:

- Os pontos fortes e as áreas de melhoria para cada subcritério;
- Uma pontuação justificada com base nos painéis de pontuação;
- Sugestões para ações de melhoria; aprovação.

### **Fase 3 – Plano de melhorias/prioritização**

7º Passo: Elaborar o plano de melhorias

Deve ser elaborado um plano de melhorias, que resulta diretamente da apreciação efetuada pelo relatório de autoavaliação. Este plano não tem que ser necessariamente elaborado pela equipa de autoavaliação, mas é aconselhável envolver os indivíduos que a conduziram.

Devem ser definidos critérios de prioridade, tendo em conta a visão e a estratégia geral da organização, estruturando as ações de melhoria. Através da identificação dos recursos devem, igualmente, ser atribuídas responsabilidades para cada ação, assim como, definida a calendarização.

8º Passo: Comunicar o plano de melhorias

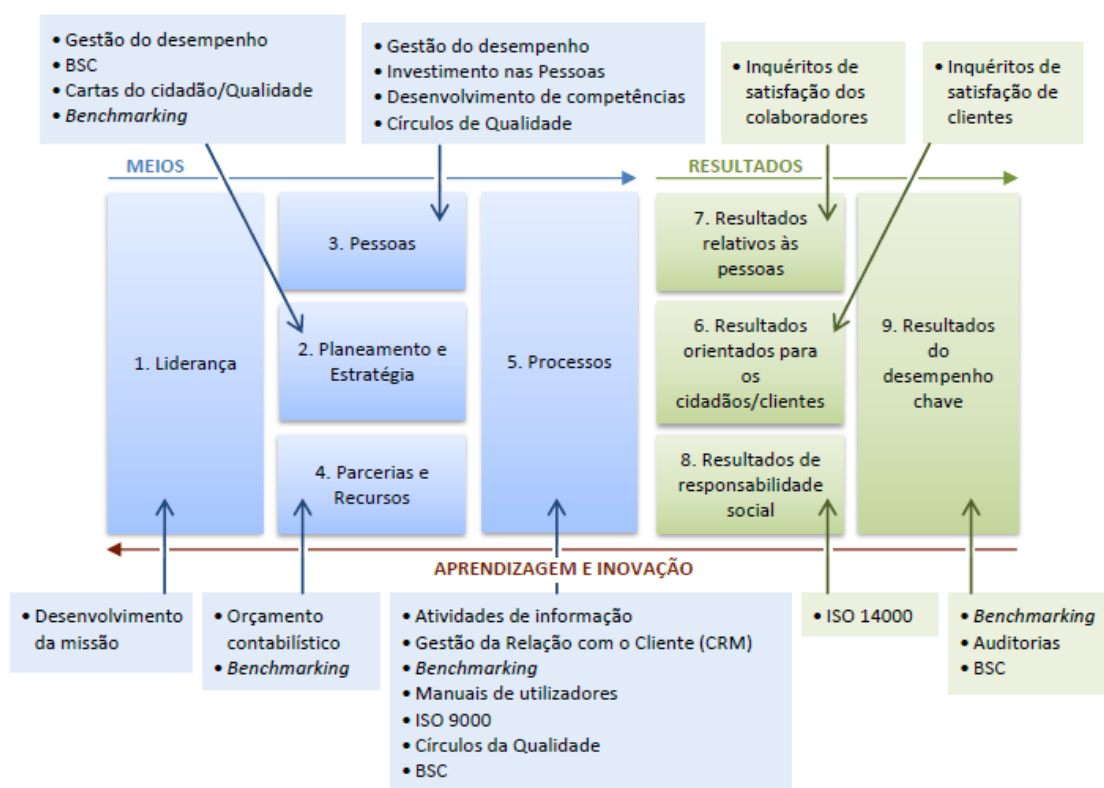
A comunicação é considerada um dos fatores críticos de sucesso em todo o processo CAF. Assim, esta deve ser vista como uma ferramenta de gestão devendo ser fornecida a informação relevante, pelos meios mais adequados, ao grupo-alvo correto e no momento oportuno.

9º Passo: Implementar o plano de melhorias

A implementação das ações de melhorias prioritárias deve basear-se num processo de monitorização e avaliação. Os prazos e os resultados esperados deverão ser definidos com clareza, deve ser nomeado um responsável (coordenador) por cada ação e devem ser considerados os vários cenários para as ações mais complexas. A metodologia a utilizar poderá contemplar o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act).

A figura seguinte demonstra exemplos de ações de melhoria, assim como formas de monitorização, conforme a estrutura CAF.

**Figura 11:** Ações de melhoria - Modelo CAF



**Fonte:** (EIPA & DGAEP, 2013, revista em setembro de 2016)

10º Passo: Planear a próxima autoavaliação

Uma vez formulado o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que essas mudanças têm um efeito positivo nas ações que a organização tem vindo a fazer bem. O ciclo PDCA implica, assim, uma nova autoavaliação.

#### **1.2.4. Aspetos críticos e desafios da aplicação do modelo**

A ferramenta CAF pretende moldar o modelo de gestão da qualidade à Administração Pública, adaptando-o às suas especificidades. São, contudo, diversas as observações a efetuar à ferramenta que se deverão ter em conta e que os seguintes autores vêm alertar.

Engel e Fitzpatrick (2003), por exemplo, indicam alguns aspetos críticos na aplicação deste modelo, claramente indetectáveis na dinâmica das entidades públicas. São estes a constituição da equipa de autoavaliação, dado que esta equipa deverá ser voluntária. Esta situação implica um simples acréscimo de tarefas, muitas vezes sem a remuneração correspondente, o que, por sua vez, pode trazer dificuldades ao trabalho da equipa considerando que pode não lhes ser reconhecida autoridade por parte dos restantes funcionários por verem nestes simples colegas e não trabalhadores com aquela função específica.

A experiência/formação é outro ponto crítico nomeado pelos autores, dado que caso estes não a tenham, será necessário dotá-los das ferramentas necessárias e isso implica custos para a organização (Dagley *et al.*, 2007). A realidade da Administração Pública (AP) reforça modelos economicistas nos orçamentos das entidades públicas, aplicando em muitas a cativação das verbas provenientes das transferências do Orçamento de Estado e inclusive das Receitas Próprias, não obstante da assunção de compromissos por parte destas entidades na celebração de contratos de funcionamento dos edifícios.

A comunicação/divulgação do modelo é de grande importância, designadamente a existência de uma comunicação horizontal e vertical na entidade, assim como a criação de um ambiente acessível de forma a incentivar a participação de todos os trabalhadores (Correia, 2016 e Rocha, 2010). Também o Marketing Interno, ou Endomarketing, desempenha aqui um papel importante, o que nos leva ao ponto seguinte: o grau desenvolvimento/ satisfação dos colaboradores. Um mau ambiente interno pode defraudar, à partida, os resultados, sendo igualmente importante uma gestão das expectativas.

Também Carapeto e Fonseca (2005) apontam, entre outras, duas situações quanto à aplicação do modelo CAF, nomeadamente a de que esta ferramenta não deve ser apresentada como a solução de todos os problemas, melhorando tudo o que não funciona bem, o próprio Modelo CAF assim o indica. Referem, igualmente, o cuidado a ter para que os resultados da autoavaliação não sejam vistos como um juízo da gestão da

organização e dos seus gestores. Ao se utilizar este modelo, deve ser gerido tom crítico, evitando a assunção de juízos não sustentados, uma vez que estas situações poderão prejudicar a aplicação do modelo.

Dagley *et al.* (2007), no *paper* denominado “*Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Safe in Schools*”, concluíram que a existência da falta de capacidade da equipa avaliadora, de apoio, tempo, e, por vezes, de motivação por parte da gestão no momento da implementação do modelo influenciou negativamente o trabalho da equipa. Os autores referem ainda que o sucesso desta ferramenta dependia de alterações estruturais ao nível da gestão e por vezes, em certas organizações, profundas mudanças culturais.

Através destes autores é possível, caso se pretenda implementar o Modelo CAF, antecipar algumas das questões que já surgiram noutras organizações e que seja previsível que surjam na organização interessada.

### **1.3. SIADAP**

Além destas ferramentas, a AP possui, igualmente e obrigatoriamente, o SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública), aprovado pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, e com alterações introduzidas pela Lei n.º 64-A/2008, de 31 de dezembro, pela Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro e pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. Segundo o n.º 2, do artigo 1º, da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, na sua redação atual, o SIADAP “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade de serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências”. Para atingir os seus objetivos, o SIADAP, em conjunto com o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), efetua uma avaliação das entidades evidenciando:

- i) A missão do serviço;
- ii) Os objetivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- iii) Os objetivos anualmente fixados;
- iv) Os indicadores de desempenho e respetivas fontes de verificação;
- v) Os meios disponíveis;

- vi) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objetivos;
- vii) A identificação dos desvios e as respetivas causas;
- viii) A avaliação final do desempenho do serviço. (Dias, 2011).

### **1.3.1. Princípios e Objetivos**

Os princípios são definidos no artigo 5º da referida lei, que aqui se transpõe:

- a) "Coerência e integração, alinhando a acção dos serviços, dirigentes e trabalhadores na prossecução dos objectivos e na execução das políticas públicas;
- b) Responsabilização e desenvolvimento, reforçando o sentido de responsabilidade de dirigentes e trabalhadores pelos resultados dos serviços, articulando melhorias dos sistemas organizacionais e processos de trabalho e o desenvolvimento das competências dos dirigentes e dos trabalhadores;
- c) Universalidade e flexibilidade, visando a aplicação dos sistemas de gestão do desempenho a todos os serviços, dirigentes e trabalhadores, mas prevendo a sua adaptação a situações específicas;
- d) Transparência e imparcialidade, assegurando a utilização de critérios objectivos e públicos na gestão do desempenho dos serviços, dirigentes e trabalhadores, assente em indicadores de desempenho;
- e) Eficácia, orientando a gestão e a acção dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores para a obtenção dos resultados previstos;
- f) Eficiência, relacionando os bens produzidos e os serviços prestados com a melhor utilização de recursos;
- g) Orientação para a qualidade nos serviços públicos;
- h) Comparabilidade dos desempenhos dos serviços, através da utilização de indicadores que permitam o confronto com padrões nacionais e internacionais, sempre que possível;
- i) Publicidade dos resultados da avaliação dos serviços, promovendo a visibilidade da sua actuação perante os utilizadores;
- j) Publicidade na avaliação dos dirigentes e dos trabalhadores, nos termos previstos na presente lei;

- k) Participação dos dirigentes e dos trabalhadores na fixação dos objectivos dos serviços, na gestão do desempenho, na melhoria dos processos de trabalho e na avaliação dos serviços;
- l) Participação dos utilizadores na avaliação dos serviços."

Trata-se, pois, de um sistema de gestão por objetivos, quer institucionais, quer individuais, acompanhado pela avaliação de competências comportamentais dos trabalhadores. É transversal a toda a Administração Pública, com exceção das entidades empresariais, dos gabinetes de apoio, dos titulares dos cargos de Presidente da República, da Assembleia da República e dos membros do Governo, nos seus princípios, com vista à harmonização e coerência do sistema com os processos de qualidade no serviço prestado ao cidadão.

É pretendida a melhoria da gestão e da tomada de decisão estratégica, desenvolvendo-se e consolidando-se práticas de avaliação e auto-regulação da AP, em linha com a atividade dos serviços e das políticas públicas. O SIADAP ambiciona, numa ótica ampla, abranger os trabalhadores, os dirigentes e os serviços, promovendo a formação e o desenvolvimento profissional, as competências e a motivação, reconhecendo e distinguindo-os pelo seu desempenho e resultados obtidos, assim como melhorar os processos, a prestação de informação e a transparência dos serviços da Administração Pública numa relação tríplice, conforme exemplificado pelo esquema seguinte:

**Figura 12:** Efeito dos objetivos do SIADAP



**Fonte:** (adaptado da Lei n. 66-B/2012, de 28 de Dezembro - SIADAP)

### **1.3.2. Enquadramento do SIADAP**

Segundo o artigo 8º da Lei n.º 66-B/2007, na sua redação atual, este sistema de avaliação articula-se com as fases do ciclo de gestão de cada serviço:

- a) Fixação dos objectivos do serviço para o ano seguinte, tendo em conta a sua missão, as suas atribuições, os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente, os compromissos assumidos na carta de missão pelo dirigente máximo, os resultados da avaliação do desempenho e as disponibilidades orçamentais;
- b) Aprovação do orçamento e aprovação, manutenção ou alteração do mapa do respectivo pessoal, nos termos da legislação aplicável;
- c) Elaboração e aprovação do plano de actividades do serviço para o ano seguinte, incluindo os objectivos, actividades, indicadores de desempenho do serviço e de cada unidade orgânica;
- d) Monitorização e eventual revisão dos objectivos do serviço e de cada unidade orgânica, em função de contingências não previsíveis ao nível político ou administrativo;
- e) Elaboração do relatório de actividades, com demonstração qualitativa e quantitativa dos resultados alcançados, nele integrando o balanço social e o relatório de auto-avaliação previsto na presente lei.

Compete, ainda, ao serviço de cada ministério com atribuições em matéria de planeamento, estratégia e avaliação, assegurar a coerência, coordenação e acompanhamento do ciclo de gestão dos serviços com os objectivos globais do ministério e sua articulação com o sistema de avaliação – SIADAP. Por sua vez, cada serviço deve divulgar anualmente o resultado global da aplicação do SIADAP, contendo as menções qualitativas atribuídas por carreira.

#### **1.3.2.1 Subsistemas do SIADAP**

O SIADAP é constituído por três subsistemas que funcionam de forma integrada e coerente com os objetivos fixados no âmbito do planeamento. O SIADAP 1 avalia o desempenho dos Serviços da AP e tem um ciclo de avaliação anual. O SIADAP 2 abrange a avaliação de desempenho dos Dirigentes, com um ciclo avaliativo de cinco ou

três anos, dependendo da duração da comissão de serviço. Por fim, o SIADAP 3 avalia o desempenho dos Trabalhadores da AP, com um ciclo bienal de avaliação.

### **1.3.2.2. SIADAP 1**

A avaliação dos serviços deve ser efetuada com base no Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), evidenciando:

- a) A missão do serviço;
- b) Os objectivos estratégicos plurianuais determinados superiormente;
- c) Os objectivos anualmente fixados;
- d) Os indicadores de desempenho e respectivas fontes de verificação;
- e) Os meios disponíveis;
- f) O grau de realização de resultados obtidos na prossecução de objectivos;
- g) A identificação dos desvios e as respectivas causas;
- h) A avaliação final do desempenho do serviço.

O QUAR encontra-se associado ao ciclo de gestão do serviço, bem como, às Cartas de Missão dos dirigentes máximos, sendo fixado e mantido actualizado em articulação como serviço competente em matéria de planeamento, estratégia e avaliação de cada ministério. A actualização do QUAR deve ter em conta a análise da envolvente externa, a identificação das capacidades existentes, as oportunidades de desenvolvimento do serviço e o grau de satisfação dos utilizadores. Os documentos previsionais e de prestação de contas, legalmente previstos, devem ser totalmente coerentes com o QUAR.

### **1.3.2.3. Parâmetros de avaliação**

Os objectivos são aprovados pelo membro do Governo, por proposta do dirigente máximo deste serviço tutelado. Na definição dos objectivos deve estar assegurada a participação de todas as unidades orgânicas do serviço e a sua descrição deve ser efetuada com base em indicadores de desempenho e indicação das respectivas fontes de verificação, tendo em conta a sua pertinência face aos objectivos que se pretendem medir, a sua credibilidade, a facilidade de recolha, a sua clareza e comparabilidade. A avaliação do serviço é assim, realizada através de dois métodos: a auto-avaliação e a hetero-avaliação.



A auto-avaliação dos serviços é obrigatória e é realizada anualmente, em articulação com o ciclo de gestão, evidenciando os resultados alcançados e os desvios verificados de acordo com o QUAR e deve ser parte integrante do relatório anual de actividades.

Através da hetero-avaliação pretende-se obter um conhecimento aprofundado das causas dos desvios evidenciados na auto-avaliação, ou noutras fontes, e apresentar propostas para a melhoria dos processos e resultados futuros. A sua concretização é efectuada por entidades internas da administração (como são o caso do Tribunal de Contas, Direcção-Geral do Orçamento, Inspeção-Geral das Finanças, Inspeção-Geral da Administração Pública e Inspeções-Gerais sectoriais) ou por entidades externas (públicas ou privadas, como por exemplo, associações de consumidores).

A avaliação do desempenho dos serviços é feita de acordo com os seguintes parâmetros:

- a) Objectivos de eficácia - medida em que um serviço atinge os seus objectivos e obtém ou ultrapassa os resultados esperados;
- b) Objectivos de eficiência - relação entre os bens produzidos, os serviços prestados e os recursos utilizados.
- c) Objectivos de qualidade - conjunto de propriedades e características de bens ou serviços, que lhes conferem aptidão para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos utilizadores.

Da avaliação do desempenho efectuada aos serviços, relativamente aos objectivos, resulta uma das seguintes menções:

- a) Superou o objectivo;
- b) Atingiu o objectivo;
- c) Não atingiu o objectivo.

#### **1.3.2.4. Efeitos da avaliação no SIADAP 1**

Das menções de avaliação referidas podem resultar efeitos sobre:

- a) As opções de natureza orçamental com impacto no serviço;
- b) As opções e prioridades do ciclo de gestão seguinte;
- c) A avaliação realizada ao desempenho dos dirigentes superiores.

A atribuição da menção Desempenho insuficiente no processo de auto-avaliação é considerada pelo membro do Governo responsável, para efeitos da aplicação de um

conjunto de medidas que podem incluir a celebração de nova carta de missão, na qual expressamente seja consagrado o plano de recuperação ou correcção dos desvios detectados. Em sede de hetero-avaliação esta menção pode fundamentar as decisões relativas à pertinência da existência do serviço, da sua missão, atribuições, organização e actividades, sem prejuízo do apuramento de eventuais responsabilidades.

#### **1.3.2.5. SIADAP 2**

A avaliação do desempenho dos dirigentes encontra-se diferenciada entre dirigentes superiores e dirigentes intermédios.

#### **1.3.2.6. Dirigentes superiores**

A avaliação do desempenho dos dirigentes superiores tem por base o grau de cumprimento dos compromissos estabelecidos na Carta de Missão aprovada e as competências de liderança, de visão estratégica, de representação externa e de gestão demonstradas. Em matéria de resultados assumem particular relevância as opções adoptadas no domínio da gestão de recursos humanos e de aplicação dos próprios sistemas de avaliação.

No que se refere à metodologia de avaliação, este sistema, determina que o dirigente máximo do serviço remete ao respectivo membro do governo o Relatório de actividades, integrando a auto-avaliação do serviço e o Relatório sintético, considerando a evolução dos resultados de eficácia, eficiência e qualidade obtidos face aos compromissos fixados na sua carta de missão. Este último relatório deve incluir as principais opções seguidas quanto à gestão e qualificação dos recursos humanos, à gestão dos recursos financeiros e ao resultado global da aplicação do SIADAP 3, incluindo expressamente a distribuição equitativa das menções qualitativas atribuídas, no total e por carreira.

Os dirigentes superiores de 2.º grau devem ainda apresentar ao dirigente máximo do serviço um relatório sintetizado em que sejam explicitados os resultados obtidos face aos compromissos assumidos na carta de missão e a sua evolução relativa aos anos anteriores.

### **1.3.2.7. Dirigentes intermédios**

A avaliação do desempenho dos dirigentes intermédios está centrada nos resultados obtidos pela unidade orgânica e nas competências pessoais demonstradas, concretamente a capacidade de liderança e competências técnicas e comportamentais. Em termos de metodologia, a avaliação dos dirigentes intermédios consiste na definição de um mínimo de três objectivos, relativamente aos “resultados”, anualmente negociados com o dirigente do serviço e no estabelecimento de, no mínimo, cinco competências pessoais.

De acordo com a pontuação obtida na avaliação, cada objectivo é classificado como “Superado” (Pontuação igual a 5), “Atingido” (Pontuação igual a 3) e “Não atingido” (Pontuação igual a 1). O resultado da avaliação final dos objectivos será igual à média ponderada de avaliação dos diferentes objectivos.

Relativamente às competências o resultado da avaliação assumirá uma das seguintes classificações: "Competência demonstrada a um nível elevado" (Pontuação igual a 5), "Competência demonstrada" (Pontuação igual a 3) e "Competência não demonstrada ou inexistente" (Pontuação igual a 1). O resultado da avaliação final das competências será igual à média ponderada da avaliação das diferentes competências.

A avaliação global do desempenho do dirigente intermédio é determinada pelos resultados obtidos nas componentes objectivos e competências, de acordo com a ponderação estabelecida (Resultados: mínima de 75%; Competências: máxima de 25%). Posteriormente, os resultados destas classificações são convertidos em menções qualitativas, da seguinte forma:

- a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final entre 4 e 5 valores;
- b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação de desempenho positivo, entre de 2 e 3,999 valores;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final entre 1 a 1,999 valores.

### 1.3.2.8. SIADAP 3

A avaliação do desempenho dos trabalhadores é de carácter bienal e refere-se ao desempenho verificado nos dois anos civis anteriores. Esta avaliação integra-se no ciclo de gestão de cada serviço e incide sobre os parâmetros “Resultados e “Competências”. No que respeita aos “Resultados” estes são obtidos na prossecução de objectivos individuais, em articulação com os objectivos da respectiva unidade orgânica, e decorrem da verificação do grau de cumprimento dos objectivos previamente definidos. As “Competências” visam avaliar os conhecimentos, as capacidades técnicas e comportamentais susceptíveis de influenciar o desempenho duma determinada função ou actividade. São previamente escolhidas para cada trabalhador em número não inferior a cinco.

A metodologia de avaliação dos trabalhadores é semelhante à utilizada para os dirigentes e descrita anteriormente. Assim, relativamente aos “resultados”, a avaliação dos trabalhadores consiste na definição de um mínimo de três objectivos, relativamente aos “resultados”, anualmente negociados com o dirigente do serviço e no estabelecimento de, no mínimo, cinco competências pessoais.

De acordo com a pontuação obtida na avaliação, cada objectivo é classificado como “Superado” (Pontuação igual a 5), “Atingido” (Pontuação igual a 3) e “Não atingido” (Pontuação igual a 1). O resultado da avaliação final dos objectivos será igual à média ponderada de avaliação dos diferentes objectivos.

Relativamente às competências o resultado da avaliação assumirá uma das seguintes classificações: "Competência demonstrada a um nível elevado" (Pontuação igual a 5), "Competência demonstrada" (Pontuação igual a 3) e "Competência não demonstrada ou inexistente" (Pontuação igual a 1). O resultado da avaliação final das competências será igual à média ponderada da avaliação das diferentes competências.

A avaliação global do desempenho do trabalhador é determinada pelos resultados obtidos nas componentes objectivos e competências, de acordo com a ponderação estabelecida (Resultados: mínima de 60%; Competências: máxima de 40%).

Posteriormente, os resultados destas classificações são convertidos em menções qualitativas, da seguinte forma:

- a) Desempenho relevante, correspondendo a uma avaliação final entre 4 e 5 valores;

- b) Desempenho adequado, correspondendo a uma avaliação de desempenho positivo, entre de 2 e 3,999 valores;
- c) Desempenho inadequado, correspondendo a uma avaliação final entre 1 a 1,999 valores.

### **1.3.3. SIADAP - Conclusões**

Os autores Camara *et al* (2010) e Sousa *et al* (2006), *apub* Soares (2012), assim como Sousa *et al.* (2006) descrevem oito erros comuns e frequentes que se deve ter em conta aquando a aplicação do sistema SIADAP de forma a não se comprometer o mesmo, resultando numa desmotivação dos trabalhadores e descredibilização do sistema avaliativo. São estes:

- Efeito de halo: Tendência do avaliador para classificar bem ou mal uma multiplicidade de fatores, tendo por base a impressão que lhe causou uma classificação elevada ou baixa num único fator (Camara *et al*, 2010, *apub* Soares, 2012)
- Erro por semelhança: O avaliador é levado a classificar os seus subordinados do mesmo modo como ele próprio foi avaliado (Camara *et al*, 2010, *apub* Soares, 2012)
- Erro de fadiga/rotina: Propensão a não prestar muita atenção ao processo de avaliação, quando se tem de avaliar muitos colaboradores ao mesmo tempo, podendo distorcer consideravelmente a avaliação (Sousa *et al.*, 2006, *apub* Soares, 2012)
- Baixa motivação do avaliador: O avaliador hesita em atribuir uma classificação realista, porque tem consciência que da mesma dependem prémios de mérito significativos (Camara *et al*, 2010, *apub* Soares, 2012)
- Não diferenciação dos desempenhos: Dando a mesma classificação aos seus subordinados o avaliador evita conflitos ou recriminações que uma diferenciação acarretaria (Camara *et al*, 2010, *apub* Soares, 2012)
- Pressões inflacionistas: A atribuição de classificações elevadas no passado provoca uma pressão para continuar a dá-las no futuro (Camara *et al*, 2010, *apub* Soares, 2012)
- Tendência central: Normalmente, o avaliador adota duas posições: evita classificações baixas com receio de prejudicar os seus colaboradores ou

receando comprometer-se futuramente, evita classificações elevadas, tendendo assim a atribuir a nota média (Sousa *et al.*, 2006, *apud* Soares, 2012)

- Decisão prévia sobre a classificação: O avaliador toma uma decisão sobre a classificação de desempenho do colaborador, antes mesmo de ter tido a entrevista de avaliação com ele (Camara *et al.*, 2010, *apud* Soares, 2012)

Através do SIADAP é possível as organizações obterem ganhos quanto à Melhoria e Qualidade dos Serviços, controlando e estabelecendo Objetivos para cada funcionário com base na orientação para resultados, na aplicação do método de cumprimento e superação explícito e definindo de forma clara as Competências. Este sistema pretende trazer maior reconhecimento do trabalho efetuado, maior proximidade entre avaliador e avaliado e permite monitorizar os objetivos e competências de forma mais eficaz.

Existem, contudo, além dos erros comuns referidos anteriormente, alguns aspetos críticos a ter em conta na aplicação do SIADAP. São estes a dificuldade na atribuição de Objetivos, a falta de condições que permitam o cumprimento dos mesmos, o sistema de Quotas/Percentagens, que vem trazer desmotivação e descredibilização do sistema, a inexistência de promoção, progressão ou prémios de mérito, bloqueados pelos sucessivos Orçamentos de Estado, podendo levar a uma abordagem desinteressada por parte dos trabalhadores ao cumprimento rigoroso dos seus Objetivos dado que não existem efeitos práticos na atribuição de avaliações, quer elevadas, quer baixas, assim como dos avaliadores. O sistema pode, igualmente, provocar conflitos entre colegas de trabalho devida à complexidade do sistema e à falta de informação e transparência do processo.

Numa análise SWOT mais completa, temos o seguinte quadro:

**Quadro 15:** Análise SWOT ao SIADAP

Ponto Fortes	Ponto Fracos
<p>1- Melhoria e Qualidade dos Serviços;                      2- Definição de Objetivos personalizada;                      3- Orientação para resultados;                      4- Método de cumprimento e superação claro;                      5- Competências bem definidas;                      6- Maior reconhecimento empírico do trabalho efetuado;                      7- Maior proximidade entre avaliador e avaliado;                      8- Monitorização dos objetivos e competências mais cuidada.</p>	<p>1- Dificuldade na atribuição de objetivos quer da parte do avaliador, quer do avaliado;                      2- Falta de condições estruturais que permitam o cumprimento dos objetivos;                      3- Sistema de Quotas/Percentagens;                      4- Inexistência de promoção, progressão ou prémios de mérito.                      5- Inexistência de efeitos práticos na atribuição de avaliações;                      6- Conflitos entre colegas de trabalho;                      7- Complexidade do sistema;                      8- Falta de informação e transparência.</p>
Oportunidades	Ameaças
<p>1 – Promoção do sistema como uma ferramenta de progressão e desenvolvimento pessoal e coletivo dos trabalhadores;                      2 – Fim das Quotas ou alteração das premissas atuais, permitindo maior abertura;                      3 – Acesso a mais formações;                      4 – Avaliações holísticas dos Objetivos e restantes tarefas;                      5 – Menor Complexidade;                      6 – Fiscalização Externa de forma a conferir maior credibilidade ao sistema;                      7 – Maior preparação e transparência por parte dos avaliadores</p>	<p>1 – Estabelecer objetivos exequíveis para cada funcionário, tendo em conta a distribuição de tarefas;                      2 – Nem todas as tarefas contribuem para os objetivos                      3 – Empenho do avaliador em conhecer melhor o trabalho do avaliado;                      4 – Interdependência entre os departamentos o que pode colocar em risco a execução dos objetivos quando outro departamento ou trabalhador não cumpre com os seus;                      5 – Subjetividade do Sistema;                      4 – Quotas/Percentagens;                      5 – Desmotivação após a avaliação;                      6 – Envolvimento do executivo no processo de avaliação;</p>

**Fonte:** Soares (2012)

A avaliação de desempenho não pode cair no erro de ser um mero procedimento administrativo, gerador de questões jurídicas, desvirtuado das suas funções organizacionais ou sociais, assim como de ser um exercício de autoridade para demarcar a esfera de chefia descomprometida dos resultados dos seus subordinados. Esta deve ser

capaz de diagnosticar os fundamentos de deficiente desempenho, de forma a ser capaz de gerar melhorias e mudanças perante o ambiente interno e externo.

O SIADAP desempenha, essencialmente, funções organizacionais da avaliação. Permite efetuar um prognóstico às capacidades e ao nível de sucesso, ao controlo sistemático das aquisições, à determinação do índice de prossecução dos objectivos terminais e ao balanço sobre os objectivos intermédios. Permite, ainda extrair conclusões que clarificam os objectivos, identificam os problemas, sugerem novos métodos e esclarecem sobre a forma de avaliar para que esta produza resultados válidos. Por fim, permite informar o avaliado das suas possibilidades para que forme a sua consciência baseado nos seus êxitos e fracassos. Informa ainda o avaliador acerca das dificuldades e facilidades do avaliado na aquisição de capacidades.



## Capítulo II Interligação entre CAF, SIADAP e ISO 9001

### 2.1. Considerações

Perante a multitude de ferramentas, conforme verificado, e as diferentes especificidades, visão, missão e valores, das entidades públicas, torna-se necessário, com base nos diplomas legais, adaptar o sistema de avaliação da qualidade às mesmas, tentando encontrar um equilíbrio entre o que está legislado, as normas e ferramentas de gestão da avaliação da qualidade e as capacidades e recursos das entidades.

Tem-se vindo a verificar a implementação crescente no sector público de Sistemas de Gestão da Qualidade baseados na norma ISO 9001, dos quais resulta a execução de um conjunto de actividades, de forma a poder responder aos requisitos impostos nos modelos SIADAP e CAF. O resultado é um sistema baseado em acréscimos pontuais, como refere Sampaio *et al*, (2009), *apud* Dias (2011), de subsistemas aos sistemas de gestão já existentes nas organizações, ficando a lacuna de uma verdadeira interligação entre todos os subsistemas.

Uma organização bem-sucedida é aquela que tem sistema integrado de medição e gestão do desempenho organizacional, capaz de equilibrar medidas e resultados e com esquemas de incentivos alinhados com o sistema de medição do desempenho organizacional, ficando, assim, assegurado que a missão, a visão e os objetivos estratégicos da entidade são atingidos.

### 2.2. Interligação e complementaridade dos sistemas de gestão de qualidade e avaliação

O objetivo dos modelos de gestão CAF e ISO 9001 é promover a inovação, a gestão da mudança e a modernização das organizações. Enquanto a CAF se foca em melhorar o desempenho das organizações através de um processo de melhoria contínua, com vista a desenvolver a sua vantagem competitiva, a ISO 9001 concentra-se na gestão e controlo dos processos e atividades com o objetivo de garantir a satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Uma vez que a base de funcionamento destes dois sistemas é o conceito *Total Quality Management* (TQM), as semelhanças são bastantes para que seja possível construir pontes que criem uma filosofia de gestão centrada no cliente,

conseguida pela melhoria contínua dos processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores no trabalho em equipa. Segundo Brewer *et al.* (2005), e como se pôde verificar na revisão literária efetuada, tanto a ISO 9001 como a CAF são modelos com uma abordagem assente no ciclo “*Plan-Do-Check-Act*” de Deming, apresentando, assim, pontos e requisitos convergentes que podem ser elencados e incluídos num único sistema.

O SIADAP, por sua vez, assume-se como um sistema de gestão, avaliação e auto-avaliação que permite definir o que se pretende de cada trabalhador, monitorizando os resultados obtidos, num clima de melhoria contínua. Pretende, igualmente promover o diálogo numa ótica de desenvolvimento individual e colectivo da organização, apontando metas de melhoria, sendo o foco o de princípios orientadores para obtenção de resultados aliados à qualidade de serviço. Em suma, o SIADAP é uma ferramenta baseada na gestão por objectivos.

A estes objetivos e competências, ao nível intermédio e operacional, está associada uma métrica que os vai decompondo desde os organizacionais, no SIADAP 1, aos dos dirigentes, SIADAP 2, e por fim aos dos trabalhadores, SIADAP 3. Ao nível do SIADAP 3 podem incidir a avaliação de Processos da ISO 9001 e os Critérios de Meios da CAF.

Podemos, pois, fazer a seguinte associação: o conceito de Objectivo tem subjacente um resultado a atingir, num determinado período e em determinadas condições. Ora os objetivos correspondem a resultados e metas mensuráveis, associados à execução de um processo, levada a cabo por um ou vários trabalhadores, num determinado período de tempo. Nesta associação é possível, então, agregar os três sistemas ISO 9001, CAF e SIADAP.

Temos, assim, uma situação de complementaridade em que a preocupação pelo simples cumprimento dos objetivos da organização (SIADAP) é completada pela importância de os cumprir bem (CAF e ISO 9001), ou seja, são tidas em conta o "porquê gerir", o "para quê gerir" e o "como gerir" (Dias, 2011).

Destaca-se, pois, a importância da definição abrangente dos objetivos de forma a interligá-los e a obrigá-los a cumprirem com os requisitos dos três sistemas de gestão. Apenas construindo objetivos que interliguem as metodologias aqui descritas será

possível obter ganhos tais como a eliminação de redundância desnecessária, reduzindo o tempo de execução e obtendo-se mais-valias.

Os três modelos de gestão da qualidade giram à volta da definição de objetivos, estabelecendo metas e métricas que avaliem os resultados dos processos e do desempenho da organização e que permitam reconhecer os pontos fortes e fracos, assim como definir um plano de melhorias contínuo. Para tal referem a necessidade incontornável de realização da auto-avaliação.

Outro aspeto comum aos três modelos está relacionado com o facto de obrigar as organizações de passar da tarefa Planear - Executar para o ciclo mais completo PDCA (Planear - Executar - Rever - Ajustar).

No quadro seguinte é possível verificar os pontos-chave dos três sistemas de gestão de qualidade e onde estes são comuns:

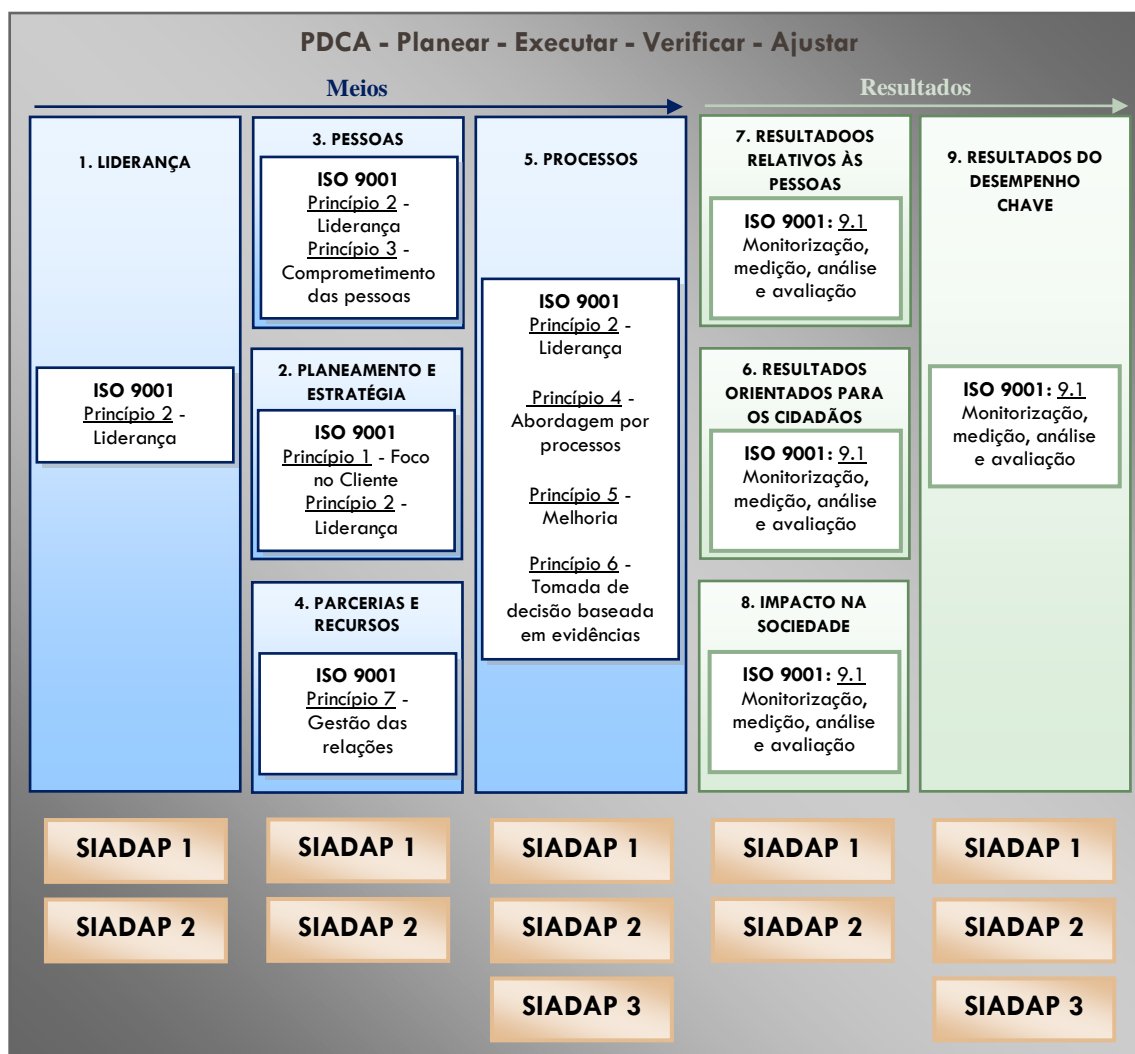
**Quadro 16:** Interligação da ISO 9001, CAF e SIADAP

	ISO 9001	CAF	SIADAP
Necessidades dos Clientes (externos e internos)	●	●	●
Objetivos	●	●	●
Avaliação/Auto-avaliação	●	●	●
Métricas/Resultados	●	●	●
Gestão de Processos	●		
Plan-Do-Check-Act	●	●	●
Modernização e Inovação	●	●	
Melhoria Contínua	●	●	●
Resultados de Qualidade	●	●	●

Fonte: Autoria própria

Na Figura 13 é possível verificar de que forma podem os três sistemas, ISO 9001: 2015, CAF e SIADAP 1,2 e 3, interligar e como se complementam:

Figura 13: Complementaridade dos três sistemas de gestão

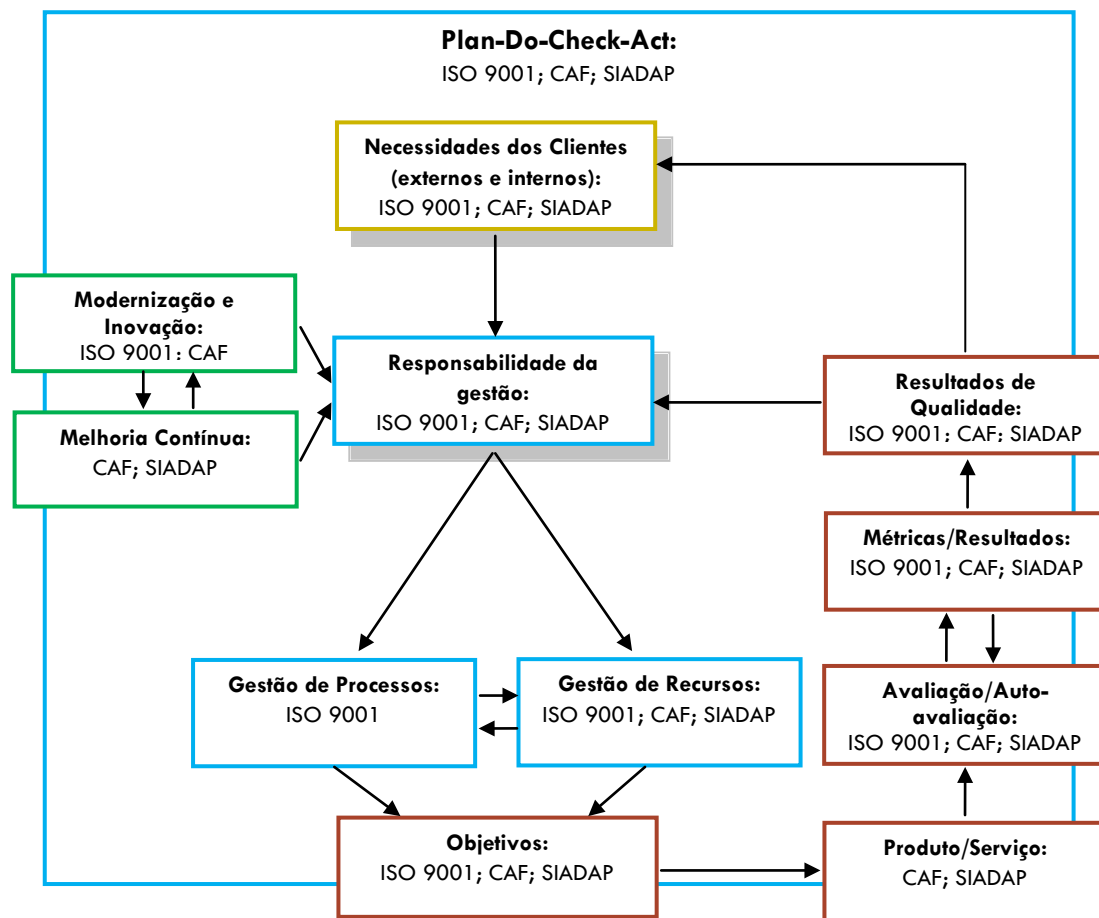


Fonte: Autoria própria

O SIADAP está presente em todas as etapas da gestão, com uma forte componente de autoavaliação do desempenho organizacional e individual, focando-se nas opções estratégicas definidas na Missão da entidade, numa óptica de gestão por objetivos. Além disso dispõe do Plano de Atividades onde poderá e deverá constar um Plano de Melhorias a curto prazo, comum ao CAF, assim como os objetivos e metas operacionais.

A Figura 14 demonstra esta interligação numa outra perspetiva, assim como o circuito e as variáveis internas e externas aos sistemas de gestão de qualidade:

Figura 14: Circuito dos três sistemas de gestão



Fonte: Autoria própria

A leitura destas duas figuras permite tirar sinteticamente as seguintes relações:

- O SIADAP, no seu todo, foca o planeamento, a autoavaliação e avaliação do desempenho por objetivos como o *core* do sistema de gestão;
- A ISO 9001:2015, por sua vez, baseia-se em requisitos obrigatórios de definição dos processos necessários para o Sistema de Gestão da Qualidade, bem como as tarefas, reciprocidade e respectivo controlo;
- A CAF é um modelo de gestão centrado nas variáveis internas e externas da organização, da qual resulta um plano de melhorias.

Verifica-se, pois que os requisitos e princípios dos sistemas de gestão da qualidade ISO 9001:2015, CAF e SIADAP refletem a base da administração pública, recorrendo à gestão guiada pela obtenção de resultados chave do desempenho, da satisfação dos cidadãos/ utentes /clientes e dos seus trabalhadores.

### Capítulo III

## Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001 - Direção-Geral da Educação

### 3.1.1. Questão de Investigação

Tendo em conta a realidade da Direção-Geral da Educação, qual a melhor forma de integrar as ferramentas de gestão da Qualidade CAF, SIADAP e ISO 9001?

### 3.1.2. Objetivos de Estudo

Consciente que os estudos já realizados ou se aplicam a uma realidade geral da Administração Pública, sem terem em conta as características próprias das várias entidades públicas, ou se referem a estudos de caso em concreto, sem aplicabilidade geral, o objetivo do presente trabalho é verificar a fase em que a DGE se encontra em relação à gestão da avaliação da Qualidade e propor, tendo em conta os resultados obtidos, um modelo adaptado às necessidades da entidade.

### 3.1.3. Metodologia de Investigação

Dada a necessidade de definição de diversos parâmetros nesta investigação, optou-se por os organizar da seguinte forma:

- a) Objetivo de investigação: o objetivo do presente trabalho é verificar a fase em que a DGE se encontra em relação à gestão da avaliação da Qualidade e propor, tendo em conta os resultados obtidos, um modelo adaptado às necessidades da entidade.
- b) Tipo de investigação: será efetuado um estudo de caso, adotando uma abordagem positivista, utilizando métodos quantitativos, como sejam a análise estatística descritiva com enfoque nas medidas de tendência central. Será igualmente utilizado o método inferencial, pretendendo-se estudar as correlações entre variáveis independentes e entre estas e a variável dependente, utilizando para o efeito a correlação de Pearson e a regressão linear. Trata-se de um processo dedutivo e com base em pesquisa exploratória e estudos descritivos.
- c) A unidade de análise: a unidade de análise utilizada neste estudo é a Direção-Geral da Educação.
- d) O planeamento temporal: a informação será recolhida num único momento no tempo pelo que este estudo é transversal.

- e) O contexto de investigação: na investigação a desenvolver, pretende-se efetuar um estudo de campo uma vez que se tem como objetivo estabelecer relações correlacionais, provocando o mínimo de interferência no objeto de estudo.
- f) Importância da definição do universo de estudo: tratando-se da unidade de análise referida, serão todos os trabalhadores e dirigentes da Direção-Geral da Educação, num universo de 211 indivíduos no total.
- g) Métodos de recolha de informação: será recolhida informação a partir de duas fontes, uma secundária, obtendo informação acerca da gestão da avaliação na Administração Pública noutros casos de estudo e de relatórios e manuais de procedimentos elaborados pela unidade de análise; e uma primária, obtida a partir de um questionário aos elementos da unidade de análise.

Para o cálculo da amostra aleatória, foi utilizada a seguinte expressão (i) (Foody, 2009, *apud* Sarmiento *et al*, 2016):

$$n = \frac{p \times (1 - p)}{\frac{\varepsilon^2}{(Z_{\alpha/2})^2} + \frac{p \times (1 - p)}{N}} \quad (i)$$

Em que a dimensão de uma população finita adequada da amostra é representada por (n), a estimativa da proporção da população por (p), com um nível de confiança  $\lambda$  e um nível de precisão  $\varepsilon$ .

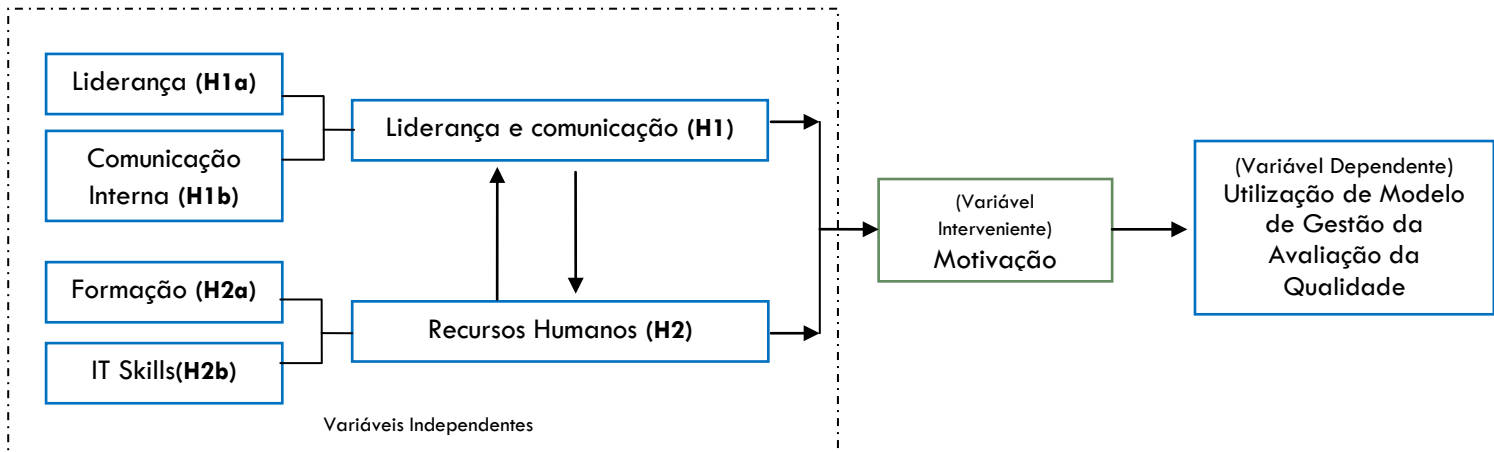
A proporção (p) pode, assim, assumir todos os valores no intervalo [0,1] e a função [p x (1 - p)] assume o valor máximo 0,25 na hipótese mais pessimista, ou seja, quando a dispersão é máxima. Uma vez que não se conhece a proporção (p), optou-se pela hipótese mais pessimista, isto é, p=0,5.

Pretende-se que o nível de confiança seja  $\lambda=95\%$  e o nível de precisão  $\varepsilon=\pm 5\%$ . Para este nível de confiança a distribuição normal apresenta o valor  $Z_{\infty/2}=1,96$ .

Para um N de 211 temos que  $n = 32,49 \approx 33$  respostas, na perspetiva pessimista. Pretende-se, contudo, chegar a uma taxa de resposta ao questionário de cerca de 30%, isto é, aproximadamente de 63 respostas.

- h) Métricas: as métricas serão construídas através da verificação das dimensões comportamentais, das facetas e das propriedades demonstradas pelo conceito, sendo estas transformadas em elementos observáveis, ou indicadores, que auxiliem o desenvolvimento das métricas.

### 3.1.4. Quadro Concetual



### 3.1.5. Hipóteses

**H1.** A liderança e a Comunicação Interna têm influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade:

- **H1a.** A liderança tem influência na Comunicação e na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.
- **H1b.** O grau de desenvolvimento da Comunicação Interna tem influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.

**H2.** Os recursos humanos têm influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.

- **H2a.** A formação dos recursos humanos tem influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.
- **H2b.** As aptidões em tecnologias de informação dos recursos humanos influenciam a utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.

#### Variável Interveniente:

- A motivação é influenciada pela Liderança e Comunicação e tem influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.
- A motivação e a formação dos recursos humanos estão relacionados e têm influência na utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade.

#### Variável Dependente:

- Utilização do sistema de gestão da avaliação da Qualidade



## Capítulo IV Caracterização da Direção-Geral da Educação

### 4.1. A Organização

A Direção-Geral da Educação do Ministério da Educação (ME) é um serviço central da administração direta do Estado dotado de autonomia administrativa.

Trata-se do organismo responsável pela execução das políticas relativas às componentes pedagógica e didática da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extra-escolar e de apoio técnico à sua formulação, incidindo, sobretudo, nas áreas do desenvolvimento curricular, dos instrumentos de ensino e avaliação e dos apoios e complementos educativos.

A sua sede situa-se na Avenida 24 de Julho, n.º 140, 1399-025 Lisboa, tendo ainda o Centro de Documentação e Informação em Educação na Travessa das Terras de Sant'Ana, n.º 15, 1250-269 Lisboa.

#### 4.1.1. Descrição do Serviço

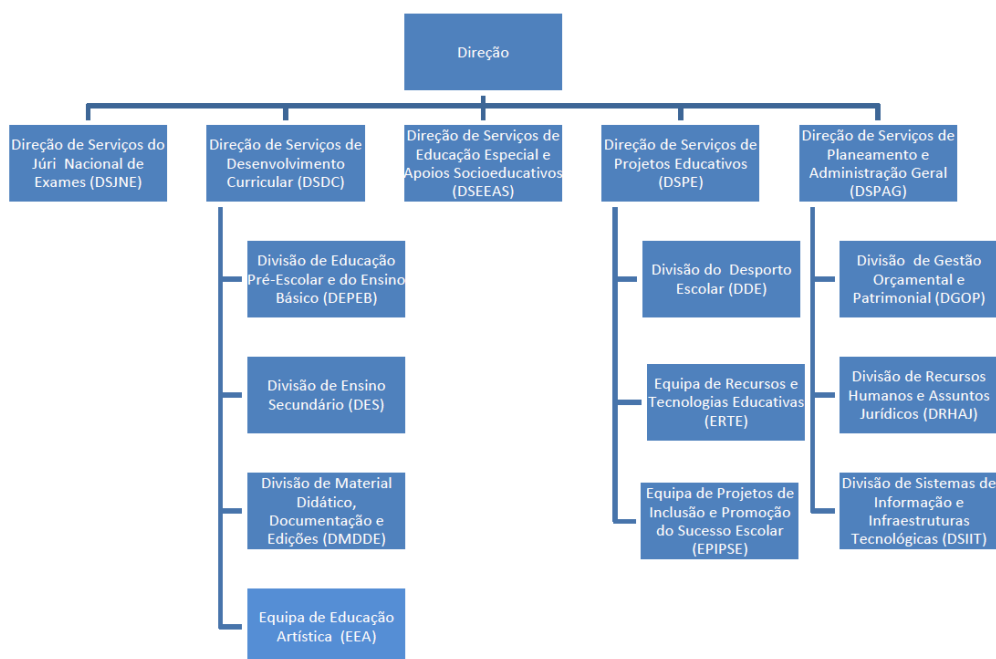
A estrutura orgânica da DGE compreende cinco unidades orgânicas nucleares e sete unidades orgânicas flexíveis, com o nível orgânico de divisões, três equipas multidisciplinares, sendo estas a Equipa de Projetos de Inclusão e Promoção do Sucesso Escolar (EPIPSE), a Equipa de Recursos e Tecnologias Educativas (ERTE) e a Equipa de Educação Artística (EEA).

A estas Unidades Orgânicas juntam-se ainda as estruturas de Missão, às quais presta apoio logístico e financeiro:

- Plano Nacional de Leitura - PNL
- Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar - PNPSE
- Rede de Bibliotecas Escolares - RBE

A estrutura orgânica tem, assim, a seguinte distribuição:

Figura 15: Organograma da Direção-Geral da Educação



Fonte: (<http://dge.mec.pt/organograma>)

#### 4.1.2. Missão e Visão

Nos termos do estipulado no n.º 1 do artigo 2.º do Decreto-Lei n.º 14/2012, de 20 de janeiro, alterado pelo Decreto-Lei n.º 266-F/2012, de 31 de dezembro, a DGE tem por missão assegurar a concretização das políticas relativas à componente pedagógica e didática da educação pré-escolar, dos ensinos básico e secundário e da educação extraescolar, prestando apoio técnico à sua formulação e acompanhando e avaliando a sua concretização, bem como coordenar a planificação das diversas provas e exames.

O n.º 2 do artigo 2.º do citado Decreto-Lei n.º 14/2012, de 20 de janeiro, na sua redação atual, prevê que a DGE prossegue as seguintes atribuições:

- Desenvolver os currículos e os programas das disciplinas, as orientações relativas às áreas curriculares não disciplinares, bem como propor a respetiva revisão em coerência com os objetivos do sistema educativo;
- Desenvolver o estudo sobre a organização pedagógica das escolas, propondo medidas de reorganização;
- Coordenar a planificação das provas de aferição, das provas finais, dos exames nacionais, dos exames a nível de escola equivalentes aos nacionais, e dos exames de

- equivalência à frequência dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário;
- d) Estabelecer as normas para o processo de classificação das provas de aferição, das provas finais, dos exames nacionais, dos exames a nível de escola equivalentes aos nacionais, e dos exames de equivalência à frequência dos 2.º e 3.º ciclos do ensino básico e do ensino secundário, bem como as referentes à reapreciação e reclamação das mesmas provas;
  - e) Promover os mecanismos de apoio à prestação de provas finais e de exame por parte dos alunos com necessidades educativas especiais;
  - f) Promover a investigação e os estudos técnicos, nomeadamente estudos de acompanhamento e avaliação, no âmbito do desenvolvimento curricular;
  - g) Coordenar, acompanhar e propor orientações, em termos científico-pedagógicos e didáticos, para as atividades da educação pré-escolar e escolar, abrangendo as suas modalidades de educação especial e de ensino à distância, incluindo as escolas portuguesas no estrangeiro e de ensino do português no estrangeiro, em articulação com o serviço do Ministério dos Negócios Estrangeiros responsável pela gestão da respetiva rede;
  - h) Conceber, coordenar e acompanhar o desenvolvimento, em termos pedagógicos e didáticos, da educação artística;
  - i) Coordenar, acompanhar e propor orientações, em termos científico-pedagógicos e didáticos, para a promoção do sucesso e prevenção do abandono escolar e para as atividades de enriquecimento curricular e do desporto escolar;
  - j) Conceber orientações e instrumentos de suporte às escolas no âmbito da implementação e acompanhamento de respostas de educação especial e de apoio educativo;
  - l) Identificar as necessidades de material didático, incluindo manuais escolares, e assegurar as condições para a respetiva avaliação e certificação;
  - m) Contribuir para o planeamento das necessidades de formação inicial, contínua e especializada do pessoal docente, em articulação com a Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência e a Direção-Geral da Administração Escolar;
  - n) Revogado pela alínea a) do artigo 16.º do citado Decreto-Lei n.º 266-F/2012, de 31 de dezembro;
  - o) Assegurar na sua área de atuação as relações internacionais, sem prejuízo da coordenação exercida pela SG e das atribuições próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros, bem como promover a cooperação internacional.

## 4.2. Recursos da Organização

### 4.2.1 Recursos Humanos

A 31 de dezembro de 2015, a Direção-Geral da Educação dispunha de cerca de 175 trabalhadores e a 31 de dezembro de 2016 este número ascendeu aos 192 trabalhadores. Já a 31 de dezembro de 2017, o número de trabalhadores aumentou para 211. Deste universo, 186 trabalhadores estão vinculados através de Contrato de Trabalho em Funções Públicas por Tempo Indeterminado e 18 encontram-se em comissão de serviço, dos quais constam o pessoal dirigente, com a seguinte distribuição:

Quadro 17: Número de efetivos reportados a 31 de dezembro de 2017

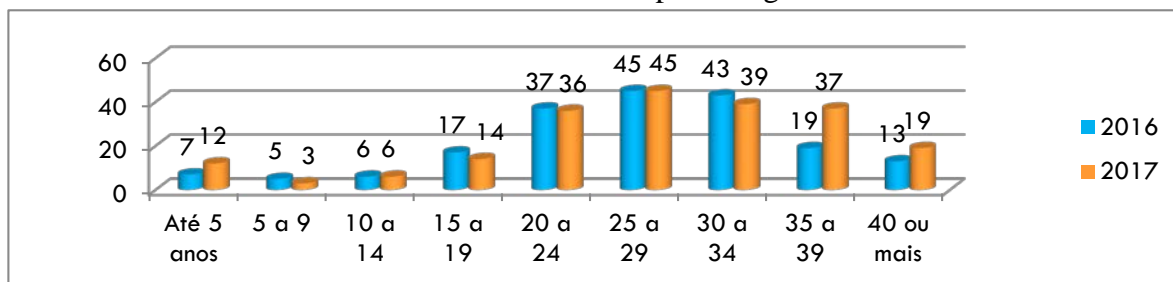
Cargo/Carreira	N.º de efetivos
Dirigente Superior de 1º grau e equiparados	3
Dirigente Superior de 2º grau	3
Dirigente Intermédio de 1º grau	5
Dirigente Intermédio de 2º grau	7
Técnico Superior	76
Assistente técnico	24
Assistente operacional	2
Técnico de informática	2
Educ. Infância e Docente do Ensino Básico e Secundário	89
<b>TOTAL</b>	<b>211</b>

Fonte: Relatório de Gestão da DGE de 2017

A designação para estes cargos é feita, após recrutamento e seleção, por despacho do Ministro da Educação e Ciência, nos casos do Diretor-Geral e Subdiretores-Gerais, e por despacho do Diretor-Geral, nos restantes casos.

Segundo o Relatório de Atividades da DGE de 2017, 74,4% dos trabalhadores é do sexo feminino e a idade média é de 52 anos e três meses, comparativamente a 51 anos e quatro meses de 2017, sendo os intervalos etários de 50-54 e 55-59 anos os que contêm mais trabalhadores, 46 respetivamente, seguindo-se o intervalo 45-49 anos, com 34 trabalhadores. É de notar o facto de não existir qualquer trabalhador no intervalo dos 25-29 anos e apenas 2 no intervalo seguinte, dos 30-34 anos. No gráfico seguinte está representada a antiguidade dos trabalhadores:

**Gráfico 1: Número Trabalhadores por Antiguidade na DGE**

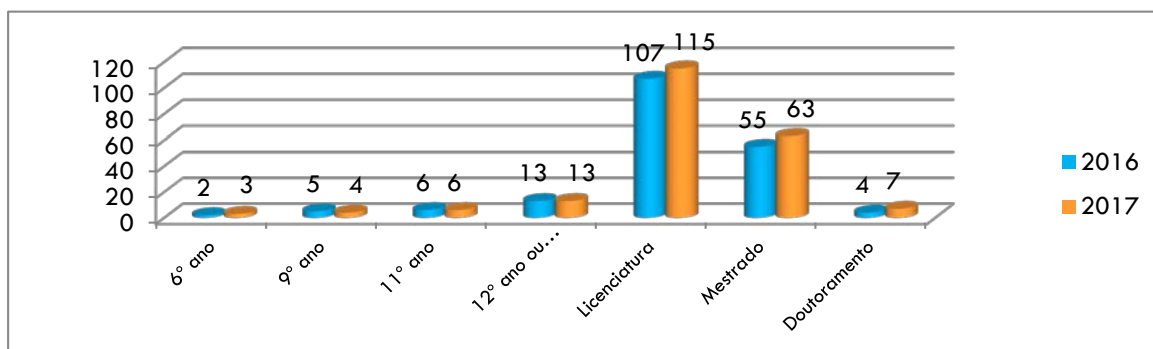


Fonte: (Relatório de Atividades da DGE, 2016 e 2017)

É claro o envelhecimento da força de trabalho da DGE, podendo isso transformar-se numa questão relevante no futuro, em termos de transmissão de conhecimentos.

No que toca o nível de escolaridade, o gráfico é o seguinte:

**Gráfico 2:** Nível de escolaridade na DGE



**Fonte:** (Relatório de Atividades da DGE, 2016 e 2017)

#### 4.2.2 Recursos Financeiros

O orçamento aprovado para a Direção-Geral da Educação, apesar de aumentar em termos absolutos de 2016 a 2018, vê a sua dotação disponível diminuir por força da aplicação de cativos das sucessivas Leis de Orçamento de Estado e Decretos-Lei de Execução Orçamental, conforme é possível constatar no quadro seguinte.

**Quadro 18:** Evolução do Orçamento da DGE de 2016 a 2018

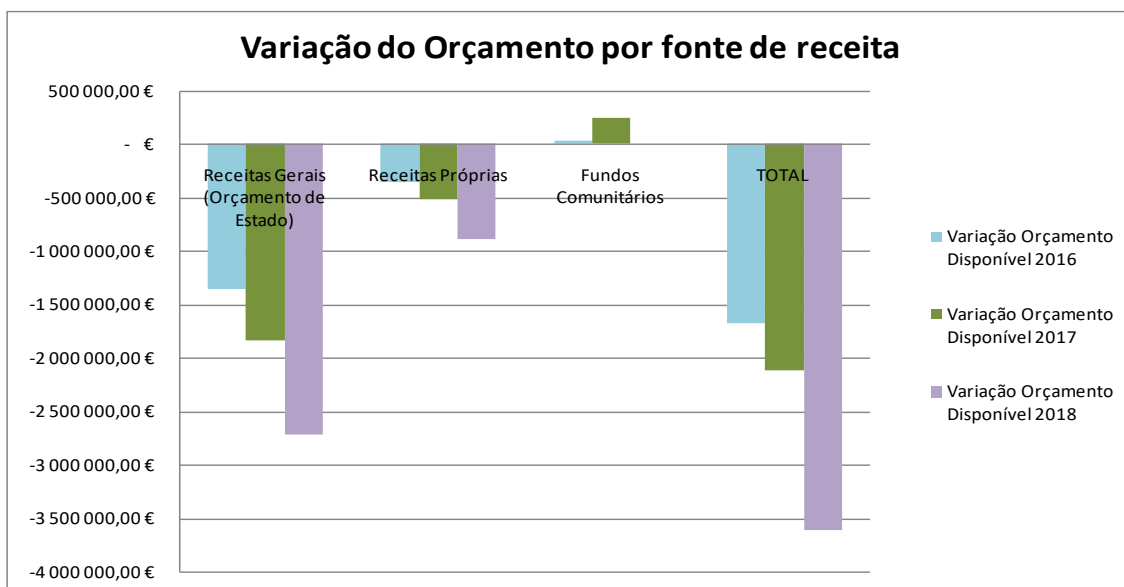
Fonte de Financiamento	Orçamento Aprovado 2016	Dotações Corrigidas Líquidas de Cativos a 31/12/2016	Variação Orçamento Disponível 2016 (%)	Orçamento Aprovado 2017	Dotações Corrigidas Líquidas de Cativos a 31/12/2017	Variação Orçamento Disponível 2017 (%)	Orçamento Aprovado 2018	Dotações Corrigidas Líquidas de Cativos a 31/01/2018	Variação Orçamento Disponível 2018 (%)
Receitas Gerais (Orçamento de Estado)	€ 6 551 450,00	€ 5 192 486,50	-21%	€ 6 900 000,00	€ 5 058 798,00	-27%	€ 7 400 720,00	€ 4 676 502,00	-37%
Receitas Próprias	€ 1 707 924,00	€ 1 351 389,00	-21%	€ 1 963 077,00	€ 1 444 350,00	-26%	€ 2 013 734,00	€ 1 125 272,00	-44%
Fundos Comunitários	€ 1 143 507,00	€ 1 178 207,00	3%	€ 1 327 075,00	€ 1 570 325,00	18%	€ 2 181 348,00	€ 2 181 348,00	0%
<b>TOTAL</b>	<b>€ 9 402 881,00</b>	<b>€ 7 722 082,50</b>	<b>-18%</b>	<b>€ 10 190 152,00</b>	<b>€ 8 073 473,00</b>	<b>-21%</b>	<b>€ 11 595 802,00</b>	<b>€ 7 983 122,00</b>	<b>-31%</b>

**Fonte:** Relatórios de Execução Orçamental da DGE de 2016 a 2017

O gráfico seguinte demonstra de forma mais clara as sucessivas diminuições do orçamento disponível, fruto da aplicação das referidas cativações e sucessivas anulações de verba do orçamento. Estas cativações seguem a linha de contenção de despesa definidas pelo Governo afetando as transferências do Orçamento de Estado e, inclusive, das Receitas Próprias. As receitas procedentes dos Fundos Comunitários são as únicas

que seguem um caminho contrário por não poderem sofrer cativos, uma vez que são transferidas diretamente de instituições europeias para a execução de projetos europeus previamente aprovados. A sua não execução correta implica a devolução das verbas transferidas:

**Gráfico 3:** Variação do Orçamento da DGE entre 2016 e 2018



Fonte: Relatórios de Execução Orçamental da DGE de 2016 a 2017

Esta diminuição de receita revela-se um verdadeiro desafio à prossecução da Missão e dos Objetivos da DGE, uma vez que o esmagamento do orçamento implica um planeamento minucioso e eficiente das atividades, sacrificando algumas delas de forma a assegurar o funcionamento e a execução das atividades nucleares da organização. Se por um lado esta situação vem proporcionar uma oportunidade na redefinição de processos e atividades de forma a torná-los mais eficientes, vem igualmente diminuir a capacidade de resposta perante os riscos e/ou novas atividades não planeadas que possam surgir, uma vez que a entidade começa a operar no limite das suas capacidades financeiras.

Estes riscos decorrem da sua atividade e podem ser por influência externa, como por exemplo decisões de novas atividades por parte da Tutela, ou nova legislação mais restritiva ao nível orçamental, assim como por influência interna, como a saída de trabalhadores, sem a sua substituição, e desinvestimento nas infraestruturas, podendo gerar erros.

### 4.3. Instrumentos de Gestão

De acordo com o n.º 1 do artigo 10.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro (Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública), a avaliação de desempenho de cada serviço assenta num quadro de avaliação e responsabilização (QUAR), sujeito a avaliação permanente e atualizado a partir dos sistemas de informação do serviço.

No Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) constam a missão do serviço, os objetivos estratégicos plurianuais, os indicadores de desempenho, as metas, as fontes de verificação e os meios disponíveis (humanos e financeiros) para a respetiva concretização. Num momento final permite o cálculo do grau de realização dos resultados obtidos na prossecução dos objetivos, da identificação dos desvios e das respetivas causas e da avaliação final do serviço.

#### 4.3.1 Objetivos Estratégicos e Operacionais

Segundo o Plano de Atividades de 2017, a DGE tem definidos no âmbito do QUAR três Objetivos Estratégicos (OE). São eles:

#### Quadro 19: Objetivos Estratégicos da DGE

OE 1 - Assegurar o desenvolvimento curricular na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário.  
OE 2 - Reforçar o apoio às escolas na gestão dos currículos, no sentido da melhoria dos resultados de aprendizagem dos alunos. .  
OE 3 - Estruturar os serviços da DGE no sentido de responder adequadamente às atribuições que lhe estão cometidas.

Fonte: Plano de Atividades de 2017 da DGE

Destes decorrem os Objetivos Operacionais (OP), conforme o quadro seguinte:

#### Quadro 20: Objetivos Operacionais da DGE 2016

	Objetivo Operacional	Indicadores de Medida 2016	Meta 2016
Eficácia	OP1. Assegurar o desenvolvimento curricular na educação pré-escolar, e nos ensinos básico e secundário (OE1)	1. N.º de propostas legislativas submetidas à tutela	2
		2. Número de documentos/orientações curriculares propostos	2
		3. Nº de referenciais de educação para a cidadania concluídos	2
	OP2. Dinamizar programas e medidas de promoção da inclusão e do sucesso educativo (OE2)	4. Número de propostas à tutela de medidas educativas de promoção da inclusão e do sucesso educativo	1
	OP3. Dinamizar programas e medidas de promoção da inclusão e do sucesso	5. Percentagem de unidades orgânicas mobilizadas em sessões presenciais	55%

	educativo (OE2)	6. Nº de materiais de apoio à autonomia escolar produzidos	1
<b>Eficiência</b>	OP4. Melhorar a gestão dos recursos existentes, de forma a melhorar o desempenho da DGE (OE3)	7. Data de lançamento da newsletter da DGE	29 de abril
		8. Número de unidades orgânicas com procedimentos integrados no Manual de Procedimentos	2
<b>Qualidade</b>	OP5. Promover a qualidade da oferta educativa (OE2)	9. Grau médio de satisfação dos participantes em iniciativas de formação creditada promovidas pela DGE (escala de 1 a 4)	2,6
		10. Grau médio global de satisfação de clientes (escala de 1 a 4)	2,6
	OP6. Assegurar a satisfação dos utilizadores dos serviços prestados pela DGE (OE2)	11. Percentagem de formandos certificados em ações de formação creditadas	65%

**Fonte:** Relatório de Atividades e Autoavaliação de 2016 da DGE

### **Quadro 21: Objetivos Operacionais da DGE 2017**

	<b>Objetivo Operacional</b>	<b>Indicadores de Medida 2017</b>	<b>Meta 2017</b>
<b>Eficácia</b>	OP1. Assegurar o desenvolvimento curricular na educação pré-escolar, e nos ensinos básico e secundário (OE1)	1. N.º de propostas legislativas submetidas à tutela	3
		2. Nº de referenciais de educação para a cidadania concluídos	2
	OP2. Coordenar e apoiar o processo de elaboração das aprendizagens essenciais do currículo nacional (OE1)	3. Número de documentos/orientações curriculares propostos	2
		4. Percentagem de unidades orgânicas mobilizadas em sessões presenciais	60%
OP3. Dinamizar programas e medidas de promoção da inclusão e do sucesso educativo (OE2)	5. Número de encontros, a nível nacional ou regional, organizados	2	
<b>Eficiência</b>	OP4. Melhorar a gestão dos recursos existentes, de forma a melhorar o desempenho da DGE (OE3)	6. Número de unidades orgânicas com procedimentos integrados no Manual de Procedimentos	3
	OP5. Promover a qualidade da oferta educativa (OE2)	7. Percentagem de formandos certificados em ações de formação acreditadas	70%
<b>Qualidade</b>	OP6. Assegurar a satisfação dos utilizadores dos serviços prestados pela DGE (OE2)	8. Grau médio de satisfação dos participantes em iniciativas de formação creditada promovidas pela DGE (escala de 1 a 4)	2,8
		9. Grau médio global de satisfação de clientes (escala de 1 a 4)	2,8

**Fonte:** Plano de Atividades de 2017 da DGE

Estes Objetivos Operacionais tinham em 2016, como é possível verificar, 11 indicadores, tendo passado a 9 em 2017, existindo, igualmente algumas diferenças ao nível da descrição do OP. Apesar de manterem alguns indicadores em comum entre os dois anos, alguns mudaram de posição nos OP o que vem demonstrar a importância da distribuição de Objetivos e do seu enquadramento, em direção a uma otimização de avaliação, adequando os instrumentos às metas.



Os OP são, posteriormente, divididos pelas unidades orgânicas de forma a especificar a responsabilidade e impacto que têm sobre cada uma delas.

**Quadro 22:** Responsabilidade de concretização por Unidade Orgânica

<b>Objetivos Operacionais/Indicadores</b>	<b>Meta</b>	<b>DSJNE</b>	<b>DSDC</b>	<b>DSEEAS</b>	<b>DSPE</b>	<b>DSPAG</b>
<b>Assegurar o desenvolvimento curricular na educação pré-escolar, e nos ensinos básico e secundário (OE1)</b>						
Número de propostas legislativas submetidas à tutela	3	Direta	Direta	Direta		
Número de referenciais de educação para a cidadania concluídos	2		Direta			
<b>Coordenar e apoiar o processo de elaboração das aprendizagens essenciais do currículo nacional (OE1)</b>						
N.º de documentos/oriações curriculares propostos	2		Direta			
Percentagem de unidades orgânicas mobilizadas em sessões presenciais	60%	Direta	Direta	Direta	Direta	
<b>Dinamizar programas e medidas de promoção da inclusão e do sucesso educativo (OE2)</b>						
Número de encontros, a nível nacional ou regional, organizados	2				Direta	
<b>Melhorar a gestão dos recursos existentes, de forma a melhorar o desempenho da DGE (OE3)</b>						
Número de unidades orgânicas com procedimentos integrados no Manual de Procedimentos	3					Direta
<b>Promover a qualidade da oferta educativa (OE2)</b>						
Percentagem de formandos certificados em ações de formação acreditadas	70%		Direta	Direta	Direta	
<b>Assegurar a satisfação dos utilizadores dos serviços prestados pela DGE (OE2)</b>						
Grau médio de satisfação dos participantes em iniciativas de formação creditada promovidas pela DGE (escala de 1 a 4)	2,8		Direta	Direta	Direta	
Grau médio global de satisfação de clientes (escala de 1 a 4)	2,8	Direta	Direta	Direta	Direta	Direta

**Fonte:** Plano de Atividades de 2017 da DGE

Segundo o Relatório de Atividades e de Autoavaliação de 2017, o respetivo inquérito por questionário teve uma taxa de resposta ao de 36,98%.

### 5.1. Inquérito por questionário

A análise que se segue é efetuada com base no inquérito por questionário, cuja construção e análise tiveram por base o explicado por Bardin (2008), Hill (2009), Saunders *et al.* (2009), Coutinho (2011) e F. Adélia *et al.* (2012), que se encontra no Apêndice I, aplicado ao universo da DGE e que serve de sugestão para uma primeira auscultação, prévia à definição de objetivos e do Plano de Atividades.

Através do referido inquérito tentou-se obter conclusões relativas à tipologia de trabalhadores e os seus conhecimentos em Gestão da Qualidade, assim como as suas competências nas Tecnologias de Informação e Comunicação.

A escala de pontuação utilizada em algumas questões foi de 1 a 6, não permitindo a tendência de resposta central.

O questionário foi aplicado durante dois dias no mês de junho, numa sala reservada para o efeito, com dois computadores, para proteção dos dados pessoais, a todos os trabalhadores da Direção-Geral da Educação, notificados via correio electrónico e pessoalmente, quando possível.

Foram obtidas um total de 67 respostas, consideradas válidas. Foi possível, assim, superar os 30% de respostas esperadas no Capítulo III desta dissertação, atingindo os 31,75%, bastante acima da perspectiva pessimista de 15,64% e próxima da taxa de resposta ao questionário para o QUAR (36,98%).

A caracterização dos inquiridos teve por base os seguintes elementos: cargo/funções desempenhadas, habilitações literárias e antiguidade na DGE. Foram retiradas as questões da idade e sexo para proteção dos dados pessoais, situação que teve uma abordagem cuidada por parte da Direção-Geral da Educação.

No quadro 23 é possível verificar os objetivos do questionário elaborado, que se encontra no Apêndice II.

**Quadro 23:** Proposta de questionário de auscultação da Gestão da Qualidade

Questões		Objetivos
Secção 1	2. Grau Académico	Destina-se a caracterizar o universo dos trabalhadores da Direção-Geral da Educação, de forma a verificar se estas características influenciam o grau de perceção da Gestão da Qualidade
	3. Há quantos anos se encontra a trabalhar na Direção-Geral da Educação?	
	4. Cargo/Funções que desempenha atualmente:	
	5. Tem formação em Sistemas de Gestão da Qualidade como o SIADAP, CAF e/ou ISO 9001?	
Secção 2	6. Os conhecimentos de informática que detém são suficientes	A segunda parte pretende avaliar a utilização das Tecnologias de Informação para a realização do trabalho desenvolvido diariamente e até que ponto as dificuldades de utilização, aprendizagem, ou complexidade dos sistemas influenciam a capacidade de adaptação e/ou de realização das tarefas. Permite, igualmente, verificar necessidades de formação.
	7. As TIC desempenham um grande papel para a realização do seu trabalho	
	8. Sente dificuldade em se adaptar quando é introduzido uma nova ferramenta informática.	
	9. Considera que a formação que tem nas tecnologias de informação é suficiente.	
	10. Sente que as tecnologias de informação que utiliza são intuitivas.	
	11. Considera que as tecnologias de informação utilizadas dificultam a execução das tarefas diárias	
	12. Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções?	
	13. Que TIC além das referidas considera que poderiam facilitar o trabalho na DGE?	
Secção 3	14. Os objetivos e orientações da organização são claramente comunicados a todos os trabalhadores.	A terceira parte tenta verificar a perceção geral acerca do funcionamento e implementação do SIADAP, uma vez que este é o sistema obrigatório de avaliação da Função Pública - carreiras gerais. É uma secção opinativa e de cariz pessoal que poderá permitir aferir o grau de satisfação com o sistema em si e com a organização da entidade. Poderá, igualmente, permitir encontrar soluções que aumentem a transparência e a justiça de um sistema de avaliação e autoavaliação, caso estas se verifiquem necessárias.
	15. As ações-chave a serem tomadas para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritas de forma bastante explícita.	
	16. Os seus objetivos e/ou competências estão claramente definidos.	
	17. Os seus objetivos foram discutidos com o seu avaliador.	
	18. Considera os seus objetivos adequados às tarefas desempenhadas.	
	19. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores.	
	20. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos dirigentes.	
	21. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação da organização.	
	22. Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP?	
	23. Que vantagens vê na aplicação do SIADAP?	
Secção 4	24. Tem conhecimento dos Manuais e Regulamentos aprovados na Direção-Geral da Educação?	A quarta parte deste questionário destina-se a aferir o grau de conhecimento e sensibilização à Gestão da Qualidade da DGE, podendo fornecer informações importantes nas áreas a melhorar como a formação, comunicação e liderança.
	25. Se respondeu "Sim", quais?	
	26. Considera que as atividades da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.	
	27. Considera que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.	
	28. Tem conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE.	
	29. Considera que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos.	
	30. Sente-se motivado a participar na melhoria do funcionamento da DGE.	
	31. Estaria disposto a acumular com as presentes funções uma equipa de avaliação da Qualidade da DGE?	
Secções 5 e 6	Estas secções têm como objetivo ser puramente informativas, estando relacionadas com as questões colocadas, tais como os manuais existentes e como acedê-los, assim como os objetivos da DGE	

Fonte: Autoria própria

Para aferição e cálculo dos resultados, foram atribuídas pontuações a algumas respostas, designadamente:

Descrição	Valor	Descrição	Valor
Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática	1	Ensino Básico ou equiparado	1
Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática	2	Ensino Secundário ou equiparado	2
Dirigente ou equiparado	3	Licenciatura ou superior	3

"Sim"	1	"NS/NR"	0
"Não"	0		

0 a 4 anos	1	25 a 29 anos	6
5 a 9 anos	2	30 a 34 anos	7
10 a 14 anos	3	35 a 39 anos	8
15 a 19 anos	4	40 ou mais anos	9
20 a 24 anos	5		

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Substancialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Substancialmente	Concordo Totalmente

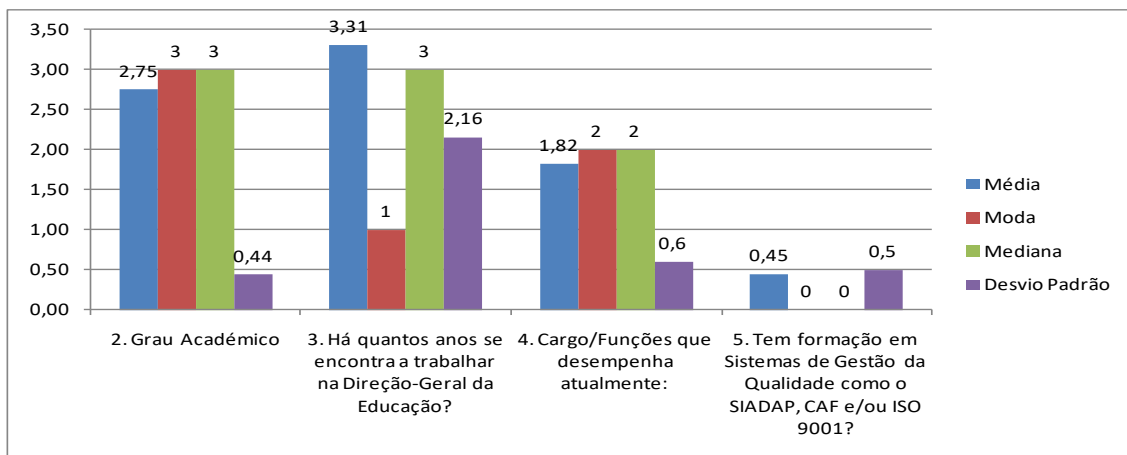
De seguida analisam-se os resultados obtidos, através do estudo estatístico de Tendência Central, cujos resultados se encontram no Apêndice IV desta dissertação:

### 5.1.1. Secção 1

**Quadro 24:** Análise das respostas

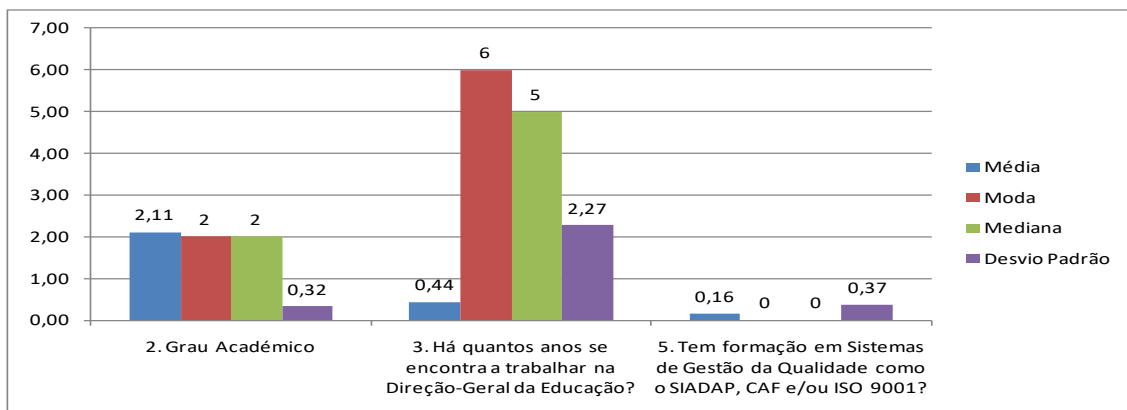
Secção 1	<b>Resultados Gerais</b>
	O trabalhador da DGE tem, em média, Licenciatura ou superior, encontra-se na entidade entre os 15 e os 19 anos, apesar da Moda incidir sobre o número de trabalhadores que se encontram dos 0 aos 4 anos, são em Média Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática, 55% não têm formação em qualquer dos sistemas.
	<b>Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática</b>
	Um Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática tem, em média, Ensino Secundário ou equiparado, encontra-se na entidade entre os 25 e os 29 anos e 16% têm formação num dos sistemas.
	<b>Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática</b>
	Um Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática tem, em média, Licenciatura ou Superior, encontra-se na entidade entre os 10 e os 14 anos, apesar da Moda incidir sobre o número de trabalhadores que se encontram dos 0 aos 4 anos e 51% têm formação num dos sistemas.
	<b>Dirigente ou equiparado</b>
Um Dirigente ou equiparado, em Média, detém uma Licenciatura ou Superior, encontra-se na DGE há entre 5 e 9 anos e tem formação num dos três sistemas de Gestão de Qualidade.	

**Gráfico 4: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – Resultados Gerais**



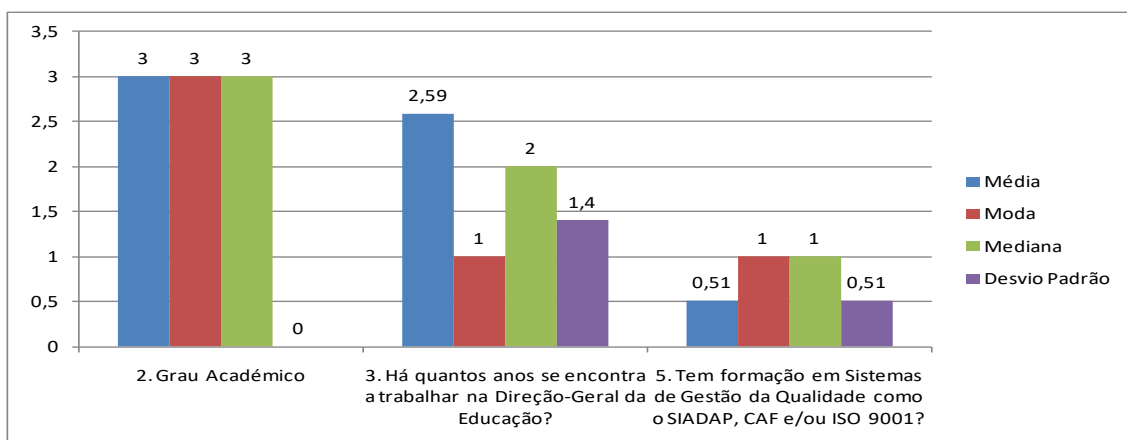
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 5: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – AO/AT/TI**



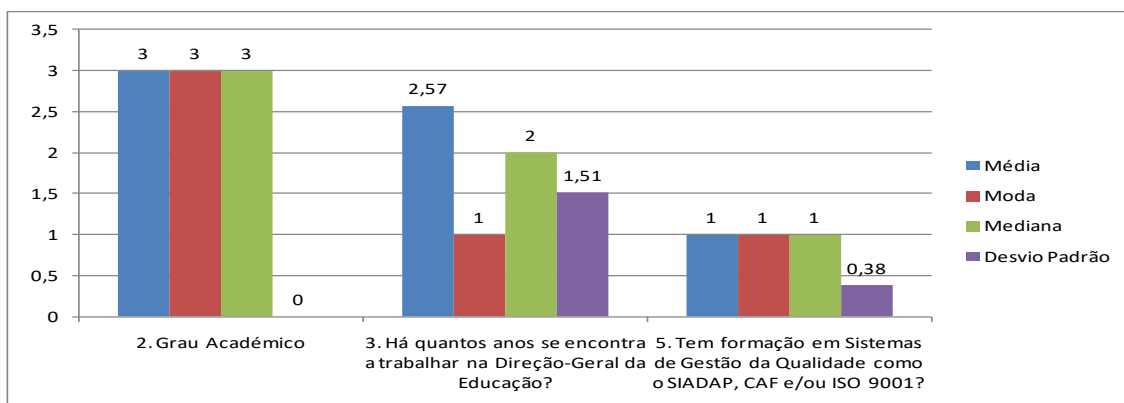
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 6: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – TS/DM/TI**



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 7:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 1 – Dirigentes



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Pelos dados obtidos, verifica-se que o grau académico dos trabalhadores da DGE é bastante elevado, explicado pelas atividades de cariz técnico e especializado da própria entidade.

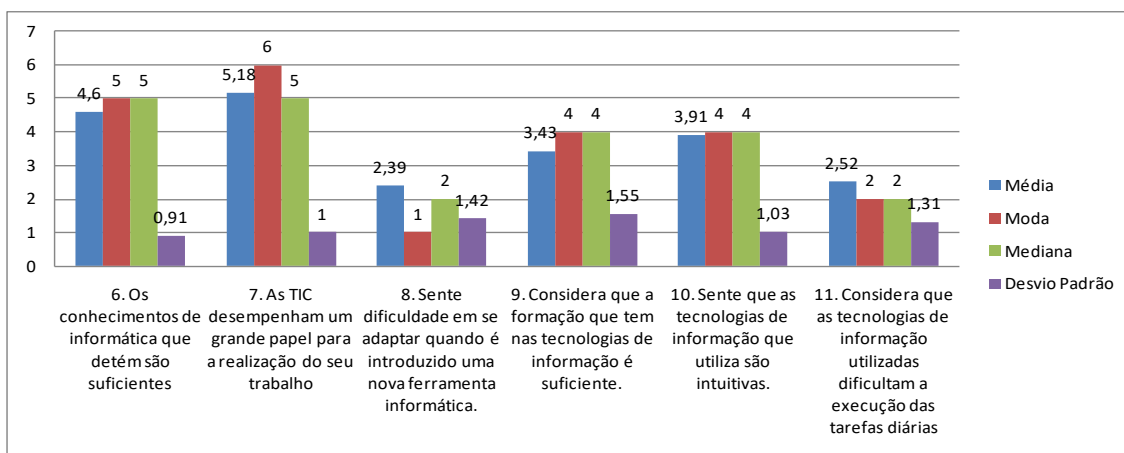
É possível verificar, logo à partida, a diferença no que toca à formação nos sistemas de gestão de qualidade aqui abordados, especialmente quando o SIADAP é o sistema obrigatório para a Administração Pública – Carreiras Gerais, entre os Assistentes Operacionais/Assistentes Técnicos/Especialistas de Informática (16%), os Técnicos Superiores/Docentes em Mobilidade/Técnicos de Informática (51%) e Dirigentes ou Equiparados (86%), situação que poderá influenciar o conhecimento e interesse nos procedimentos e atividades da entidade, assim como as ações de melhoria. De referir que uma vez que o facto de uma grande parte dos trabalhadores serem Docentes em Mobilidade, avaliados por um sistema diferente do SIADAP, pode resultar num desconhecimento maior do SIADAP.

### 5.1.2. Secção 2

Secção 2	<b>Resultados Gerais</b>
	Em Média considera que os conhecimentos de informática que detém são bastante suficientes, as TIC têm um grande papel na realização do trabalho e quase não sente dificuldade na adaptação a novas realidades de TIC. Discordam parcialmente no que toca ao facto da formação em TIC ser suficiente e quanto às aplicações serem intuitivas e discordam de que as ferramentas dificultam as atividades diárias.
	<b>Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática</b>
	Em Média considera que os conhecimentos de informática que detém são bastante suficientes, as TIC têm um grande papel na realização do trabalho e sente alguma dificuldade na adaptação a novas realidades de TIC. Discordam parcialmente no que toca ao facto da formação em TIC ser suficiente, considerando que são um pouco intuitivas e discordam de que as ferramentas dificultam as atividades diárias.

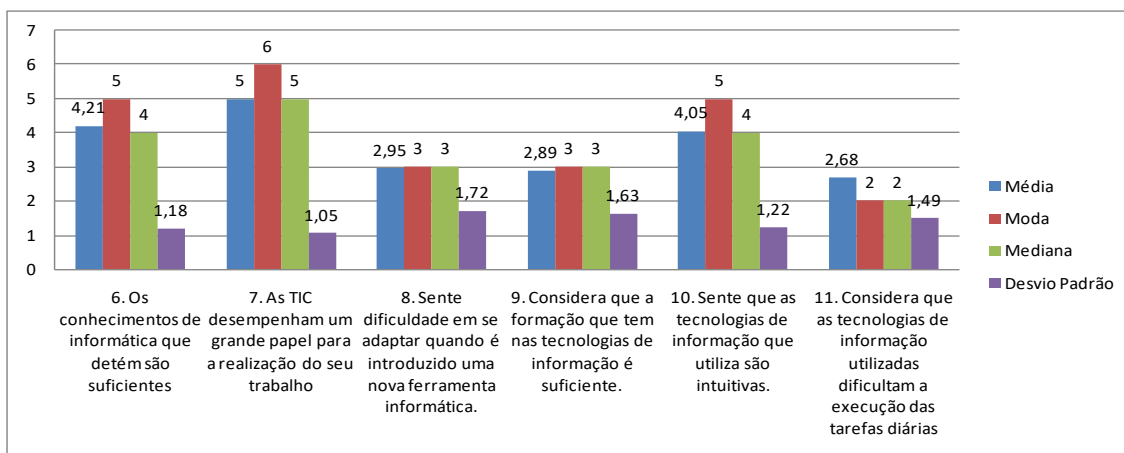
Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática
Em Média considera que os conhecimentos de informática que detém são bastante suficientes, as TIC têm um grande papel na realização do trabalho e sente pouca dificuldade na adaptação a novas realidades de TIC. Discordam parcialmente no que toca ao facto da formação em TIC ser suficiente, considerando que as mesmas são relativamente intuitivas e discordam parcialmente de que as ferramentas dificultam as atividades diárias.
Dirigente ou equiparado
Em Média considera que os conhecimento de informática que detém são suficientes, as TIC têm um grande papel na realização do trabalho e não sente dificuldade na adaptação a novas realidades de TIC. Discordam parcialmente no que toca ao facto da formação em TIC ser suficiente, concordam parcialmente que as tecnologias de informação que utilizam são intuitivas e discordam totalmente de que as ferramentas dificultam as atividades diárias.

**Gráfico 8:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – Resultados Gerais



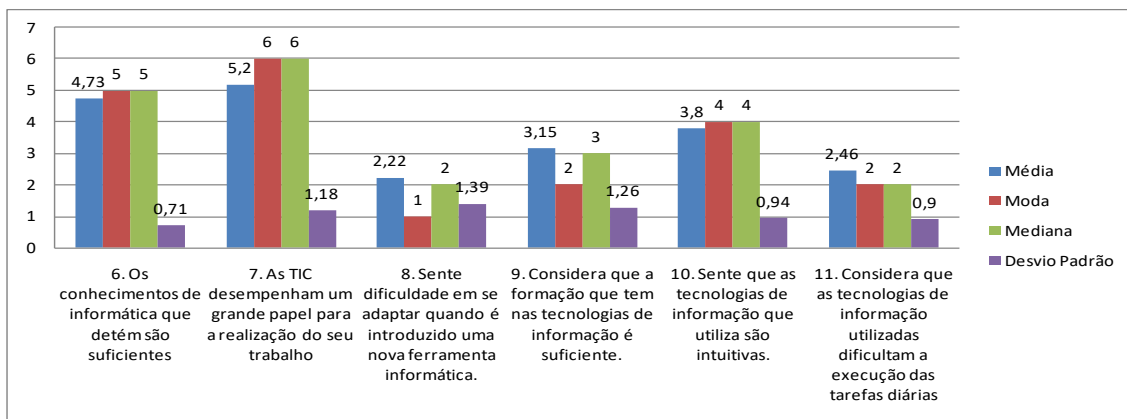
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 9:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – AO/AT/TI



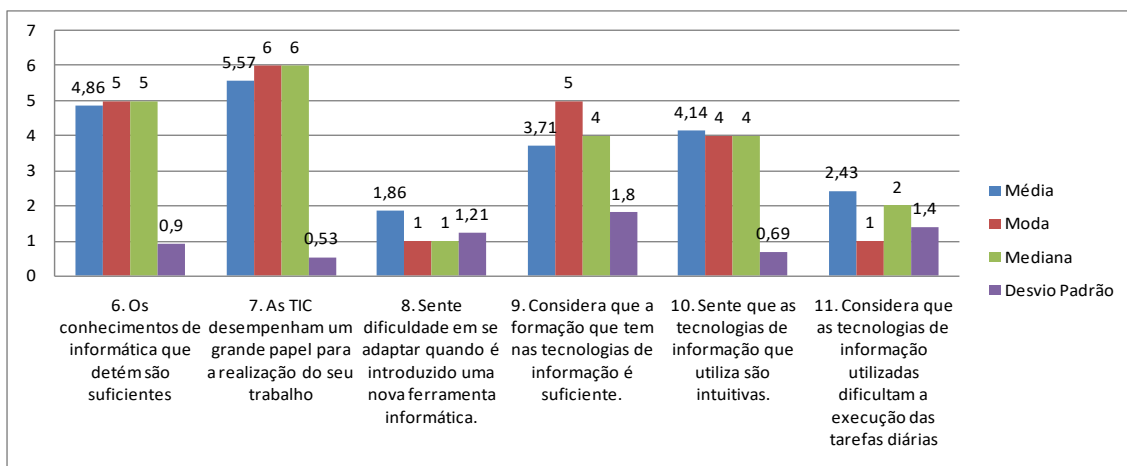
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 10:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – TS/DM/TI



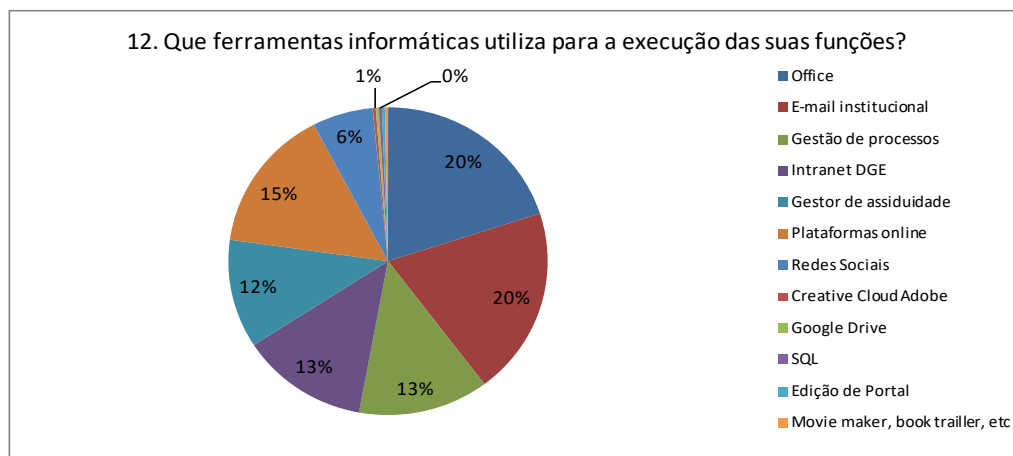
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 11:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 2 – Dirigentes



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

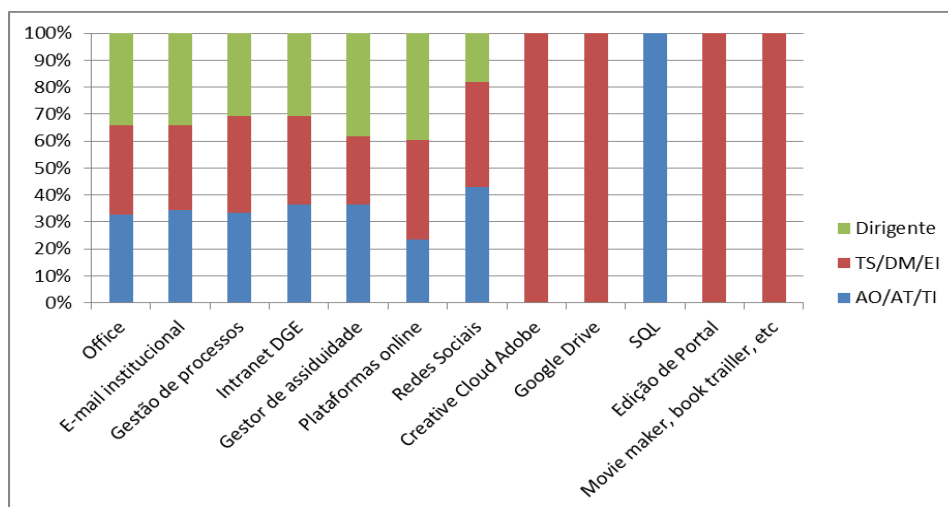
**Gráfico 12:** Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? – Resultados Gerais



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria



**Gráfico 13:** Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? – por Categoria/Funções



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

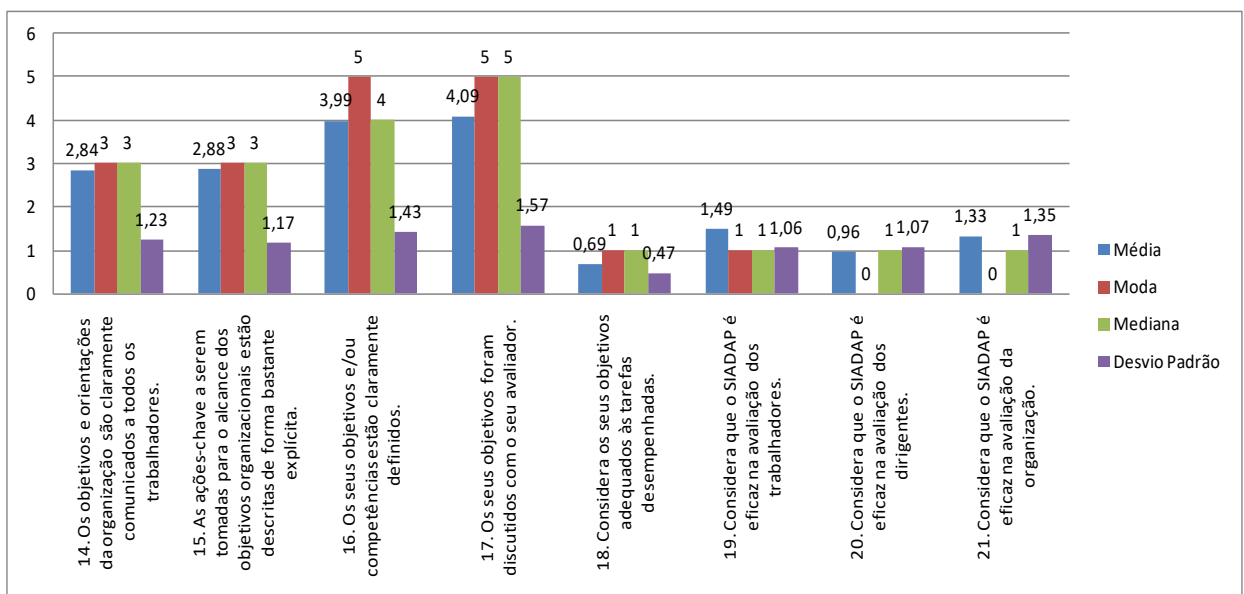
Os trabalhadores da DGE consideram, na sua generalidade, não ter dificuldades de maior com as TIC, no entanto defendem a necessidade de mais formação. Mencionam, igualmente, a necessidade de um maior relacionamento e integração entre sistemas gestores de informação e de processos, abolindo redundâncias, tornando-os igualmente mais intuitivos.

### 5.1.3. Secção 3

Resultados Gerais	
Secção 3	Em Média, os trabalhadores discordam parcialmente que os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as ações-chave para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritos de forma explícita. Concordam parcialmente que os objetivos pessoais e/ou competências estão claramente definidos e que estes foram discutidos com o próprio avaliador. Quando à perceção de que os objetivos estão adequados às tarefas desempenhadas e que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes e da organização, a resposta é a de que Discordam Totalmente, sendo a Moda das respostas para os dois últimos de NS/NR.
	Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática
	Em Média, os AO/AT/EI discordam parcialmente que os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as ações-chave para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritos de forma explícita. Concordam parcialmente que os objetivos pessoais e/ou competências estão claramente definidos e que estes foram discutidos com o próprio avaliador. Quando à perceção de que os objetivos estão adequados às tarefas desempenhadas e que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes e da organização, a resposta é a de Discordam Totalmente, sendo a Moda das respostas para os dois últimos de NS/NR.

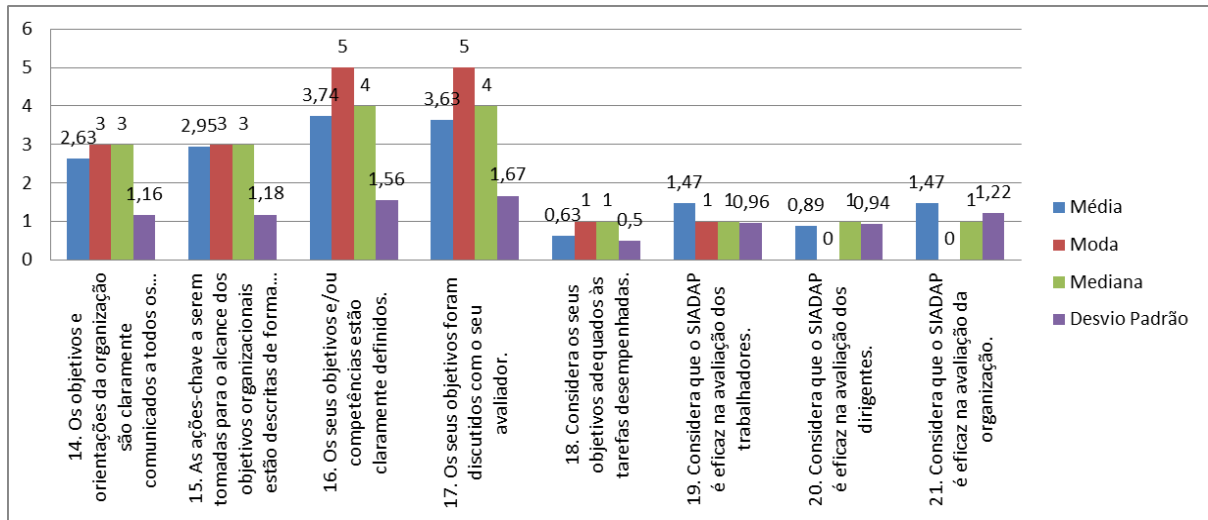
Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática
Em Média, os TS/DM/EI discordam parcialmente que os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as ações-chave para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritos de forma explícita. Concordam parcialmente que os objetivos pessoais e/ou competências estão claramente definidos e que estes foram discutidos com o próprio avaliador. Quando à perceção de que os objetivos estão adequados às tarefas desempenhadas e que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores, dos dirigentes e da organização, a resposta é a de Discordam Totalmente, sendo a Moda das respostas para os dois últimos de NS/NR.
Dirigente ou equiparado
Em Média, os Dirigentes ou Equiparados concordam parcialmente que os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as ações-chave para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritos de forma explícita. Concordam substancialmente que os objetivos pessoais e/ou competências estão claramente definidos e que estes foram discutidos com o próprio avaliador. Quando à perceção de que os objetivos estão adequados às tarefas desempenhadas e que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores e dos dirigentes, a resposta é a de Discordam Totalmente, sendo a Moda das respostas para os dois últimos de NS/NR. Quando à eficácia do SIADAP na avaliação da entidade, a posição é a de que Discordam parcialmente.

**Gráfico 14:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – Resultados Gerais



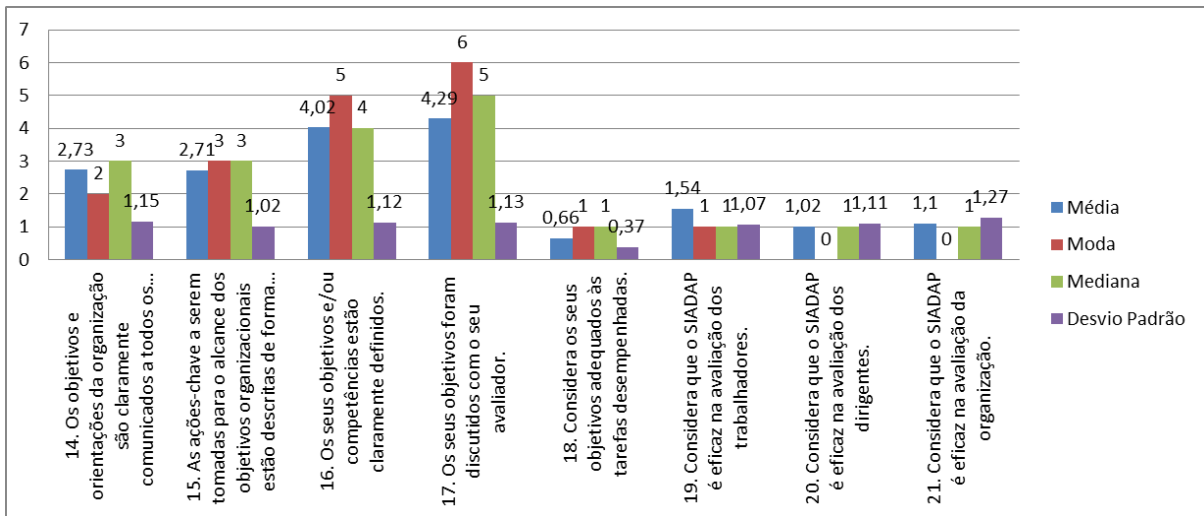
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 15: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – AO/AT/TI



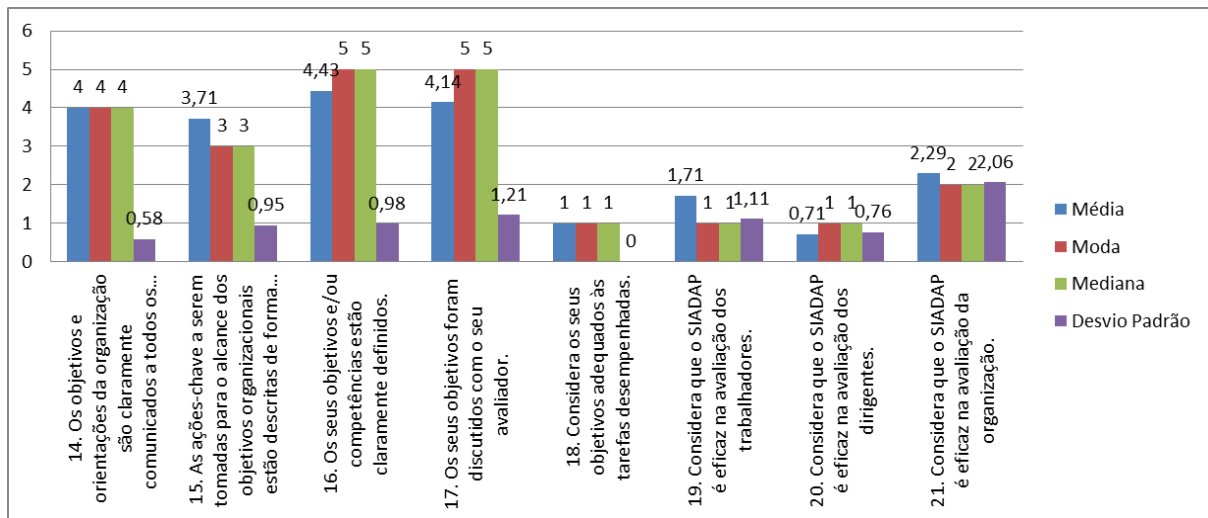
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 16: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 - TS/DM/TI



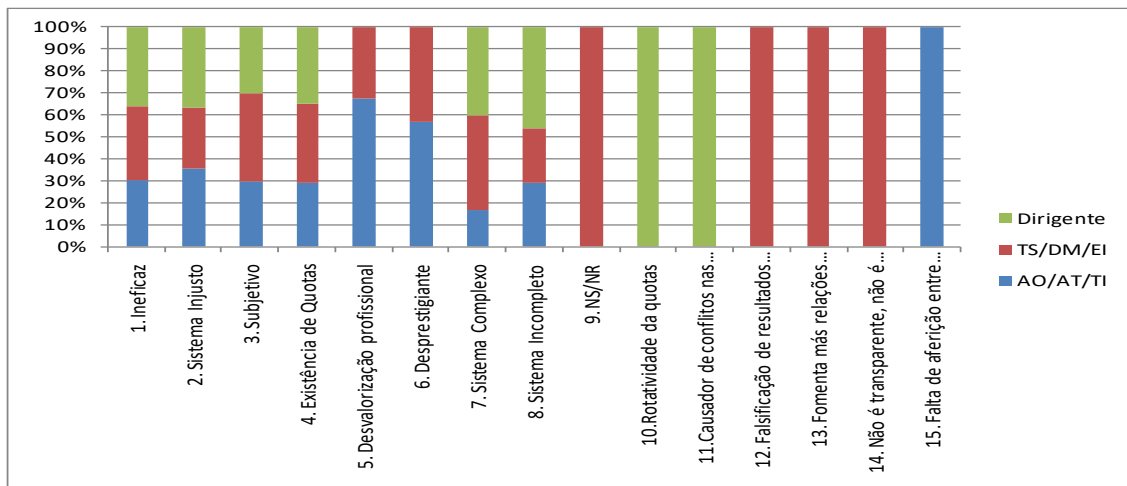
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 17: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 3 – Dirigentes



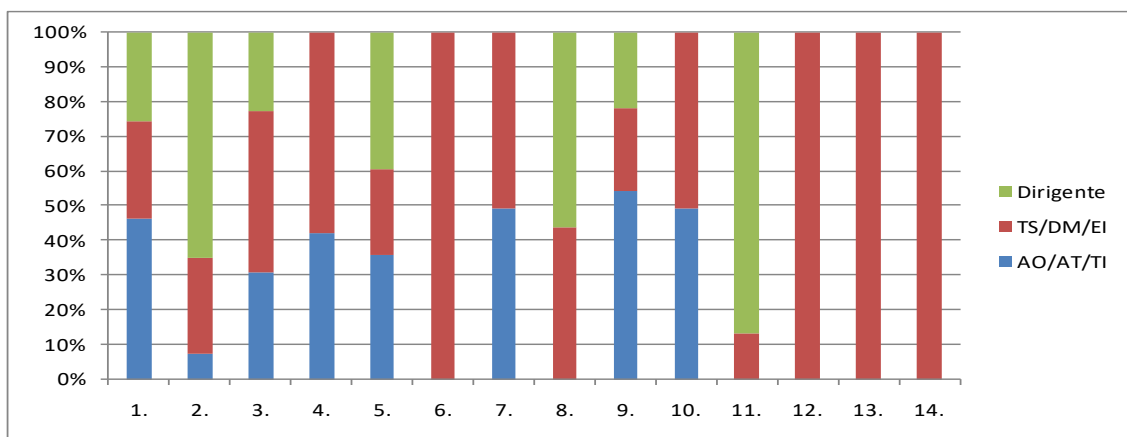
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 18: Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP? – por Categoria/Funções



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 19: Que vantagens vê na aplicação do SIADAP? – por Categoria/Funções



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Relativamente ao gráfico anterior, serve o seguinte de legenda, sendo que as vantagens apresentadas dos números do 1. ao 8. se tratam dos próprios objetivos do SIADAP:

1. Contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública
2. Desenvolve e consolida práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública
3. Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional
4. Promove a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações
5. Reconhece e distingue serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados
6. Melhora a arquitectura de processos
7. Melhora a prestação de informação e a transparência
8. Apoia o processo de decisões estratégicas
9. NS/NR
10. Sem vantagens
11. No atual sistema/estrutura não vejo vantagens
12. Não vejo vantagem, na forma em que é aplicada
13. Se aplicado corretamente concordo com as opções escolhidas (1;2;4;5;6;7;8)
14. Se o SIADAP estivesse estruturado de forma diferente ser uma grande mais-valia mas tal qual está não funciona

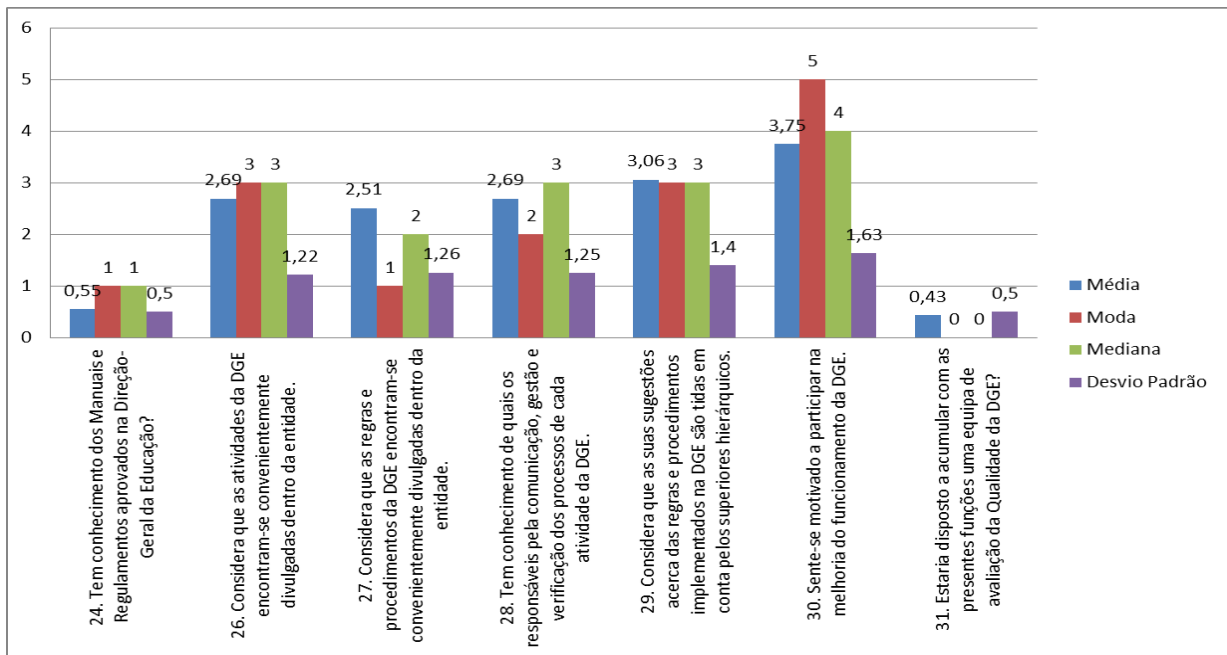
Esta secção constitui um alerta para as medidas a tomar de forma a colmatar as grandes diferenças de perceção de aplicação do SIADAP entre s três grupos de Cargos/Funções. O grande desconhecimento acerca do SIADAP, principalmente o SIADAP 1 e 2 vem demonstrar que os trabalhadores têm consciência do que os afeta diretamente (SIADAP 3), não compreendendo que a baixa participação no inquérito por questionário do QUAR traz consequências à sua própria avaliação, podendo estagnar o número de quotas que é possível atribuir. A formação nesta área deverá ser reforçada, assim como a informação disponibilizada internamente, devendo esta ser clara e transmitida não só sob a forma digital, como presencial, de forma a evitar dispersão de informação.

É possível verificar, igualmente, o descontentamento existente quanto ao sistema de autoavaliação em vigor, ao ponto de nas vantagens (questão 23) existirem respostas de que não existem vantagens, ou de na questão 22 (quais as desvantagens) se referir as injustiças na atribuição da avaliação, na parcialidade do avaliador, ou foco de conflitos, por exemplo, em consonância com alguns dos erros apontados no capítulo 1.3.3 desta dissertação. Estas situações poderão influenciar a participação dos trabalhadores na aplicação das medidas de melhoria e numa gestão baseada na Qualidade.

#### 5.1.4. Secção 4

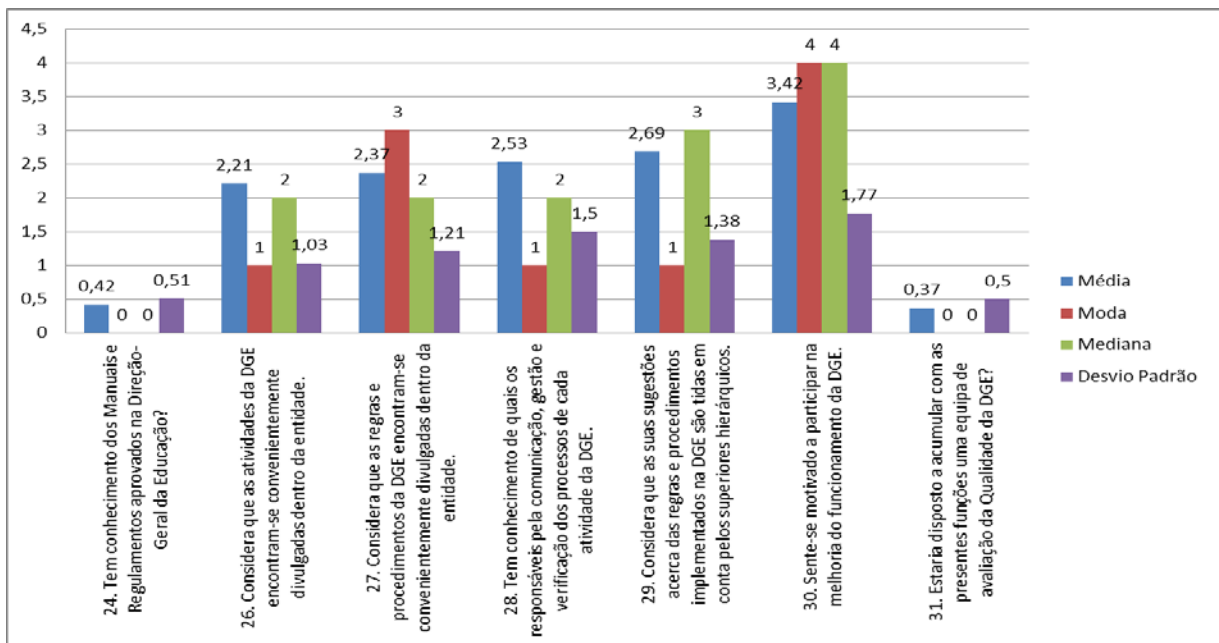
Secção 4	<b>Resultados Gerais</b>
	55% dos trabalhadores têm, conhecimento de alguns dos manuais aprovados na entidade. Em Média discordam parcialmente que as atividades, os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade. É possível verificar que, em Média, discordam parcialmente ter conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE. Consideram parcialmente, mas num valor mais elevado que as anteriores que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos. Concordam parcialmente estarem motivados a participar na melhoria do funcionamento da DGE e apenas 43% estarão disponíveis para integrar uma equipa de avaliação da Qualidade em acumulação com as presentes funções.
	<b>Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática</b>
	42% dos AO/AT/TI têm, conhecimento de alguns dos manuais aprovados na entidade. Em Média discordam substancialmente que as atividades os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade. É possível verificar que, em Média, discordam parcialmente ter conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE e que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos. Discordam parcialmente estarem motivados a participar na melhoria do funcionamento da DGE e apenas 37% estarão disponíveis para integrar uma equipa de avaliação da Qualidade em acumulação com as presentes funções.
	<b>Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática</b>
	56% dos TS/DM/EI têm, conhecimento de alguns dos manuais aprovados na entidade. Em Média discordam parcialmente que as atividades os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e substancialmente que as regras e procedimentos da DGE se encontram convenientemente divulgadas dentro da entidade. É possível verificar que, em Média, discordam parcialmente ter conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE e que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos. Concordam parcialmente estarem motivados a participar na melhoria do funcionamento da DGE e apenas 44% estarão disponíveis para integrar uma equipa de avaliação da Qualidade em acumulação com as presentes funções.
<b>Dirigente ou equiparado</b>	
86% dos Dirigentes ou Equiparados têm conhecimento de alguns dos manuais aprovados na entidade. Em Média concordam parcialmente que as atividades, os objetivos e orientações da organização são claramente transmitidos aos trabalhadores e que as regras e procedimentos da DGE se encontram convenientemente divulgadas dentro da entidade. É possível verificar que, em Média, concordam parcialmente ter conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE e que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos. Concordam substancialmente estarem motivados a participar na melhoria do funcionamento da DGE e 57% estarão disponíveis para integrar uma equipa de avaliação da Qualidade em acumulação com as presentes funções.	

**Gráfico 20:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – Resultados Gerais



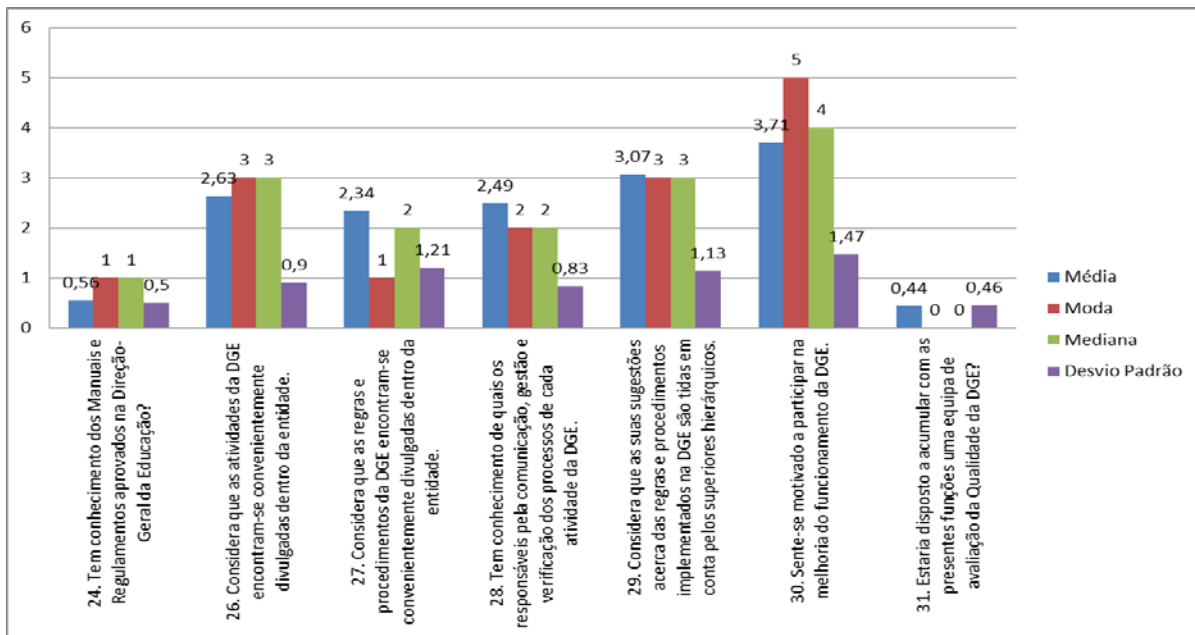
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

**Gráfico 21:** Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – AO/AT/TI



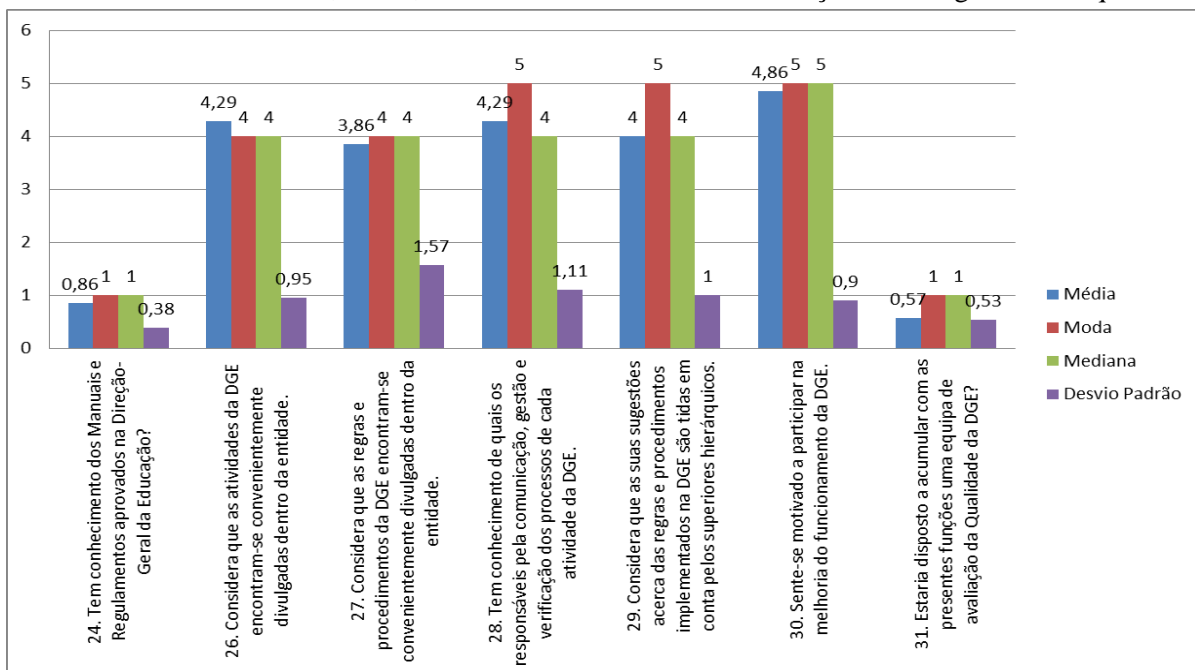
Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 22: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – TS/DM/EI



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 23: Média, Moda, Mediana e Desvio Padrão da Secção 4 – Dirigentes ou Eq.



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Esta secção, tal como a anterior, vem apontar para a grande disparidade de perceção entre os AO/AT/EI, TS/DM/TI e os Dirigentes ou Equiparados, considerando estes últimos que a comunicação na DGE é geralmente boa, ao contrário dos outros dois



grupos, pelo que será uma área na qual será necessário ajustar a perceção atual à realidade e agir em conformidade. Sendo a Comunicação e a Liderança dois dos fatores principais na Gestão da Qualidade, esta secção constitui um bom indicador dos pontos a melhorar.

## **5.2 Estudo das correlações entre variáveis**

A partir das hipóteses de estudo definidas para o universo estudado, proceder-se-à à análise das mesmas, a partir de algumas das questões do questionário, selecionando-se aquelas que, aparentemente, poderão fornecer resultados mais fiáveis, conforme se poderá verificar no Apêndice V.

Para a Correlação de Pearson obtiveram-se os seguintes resultados:

**Quadro 25:** Resultados - Correlação de Pearson

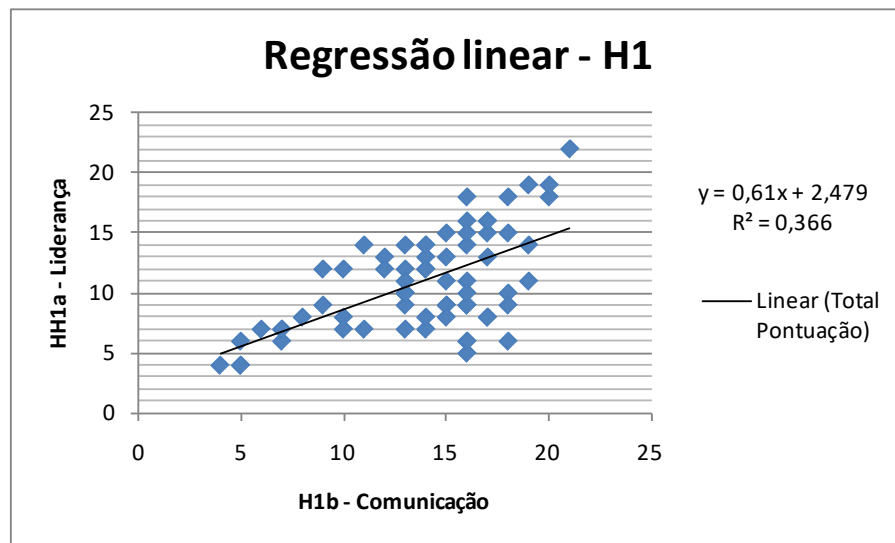
r de Pearson H1a,H1b	<b>0,6052</b>	correlação média, no limite alto
r de Pearson H2a,H2b	<b>0,1470</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,H2	<b>-0,0697</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,Var.Interveniente	<b>0,5142</b>	correlação média
r de Pearson H2,Var.Interveniente	<b>-0,1365</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,Var.Dependente	<b>0,3000</b>	correlação baixa, no limite alto
r de Pearson H2,Var.Dependente	<b>0,1272</b>	correlação baixa
r de Pearson V.Interv,Var.Dependente	<b>0,2563</b>	correlação baixa

É possível verificar que de entre as correlações, a Liderança (H1a) e a Comunicação Interna (H1b) não se podem dissociar, sendo que uma Variável influencia a outra num nível médio, já próximo do nível alto. Também a Variável H1 - Liderança e Comunicação Interna está mais fortemente associada com a Variável Interveniente - Motivação, relativamente às outras variáveis.

As restantes correlações, contudo, são baixas o que leva a inferenciar que os Recursos Humanos na DGE (H2, H2a e H2b) e a Variável Interveniente - Motivação não têm grande influência na aplicação de um sistema de gestão da Qualidade. Ao se conjugarem estes resultados com os de Tendência Central, é interessante verificar que, apesar da descreditação no SIADAP e da relativamente baixa formação em sistemas de gestão da Qualidade, os trabalhadores continuam a trabalhar no sentido da mesma, sentindo, no entanto, que a comunicação interna é um dos pontos fracos.

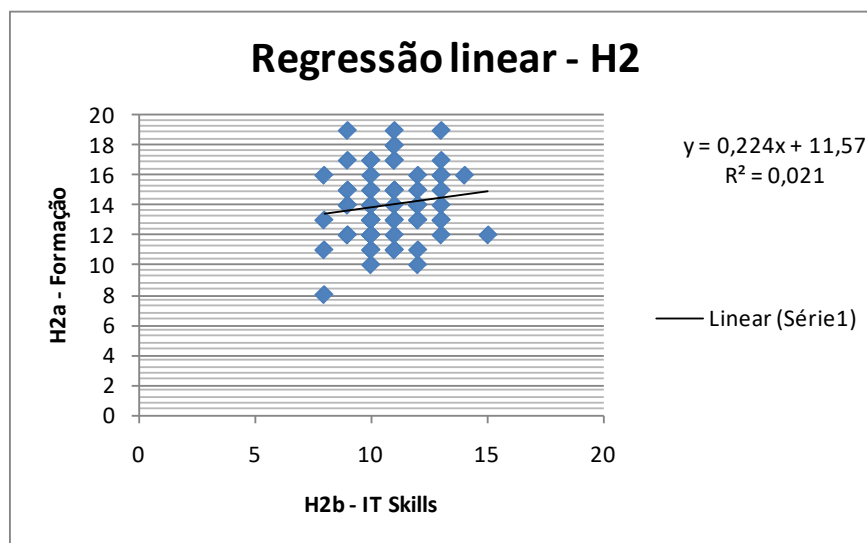
Em relação à análise da Regressão linear obtiveram-se os seguintes resultados:

**Gráfico 24:** Regressão linear, H1a - Liderança e H1b - Comunicação Interna



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

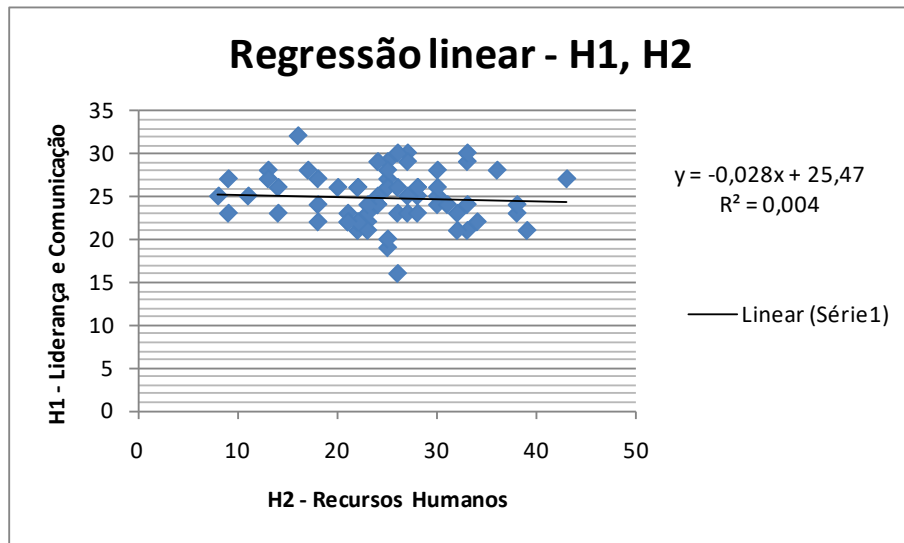
**Gráfico 25:** Regressão linear, H2a - Formação e H2b - IT Skills



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

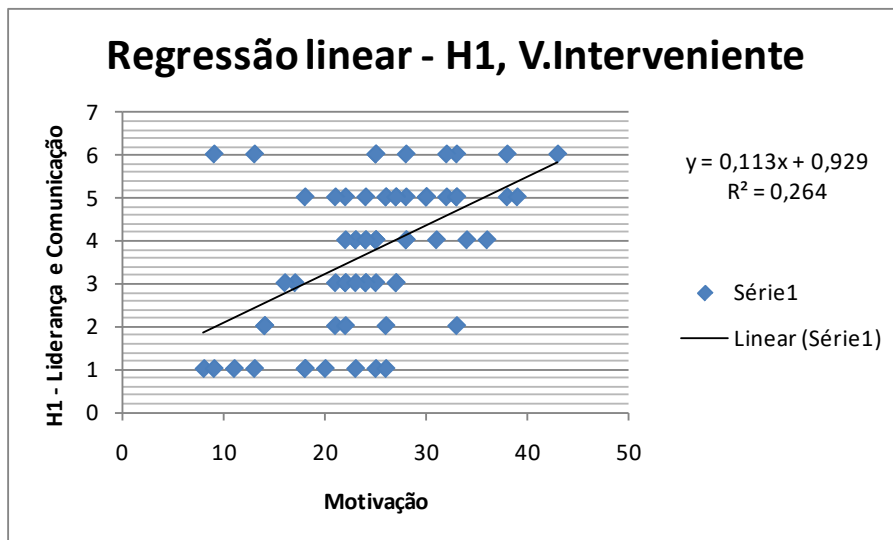
O coeficiente de determinação no gráfico 24 demonstra a proporção da variância na ordem dos 36,6%, bastante mais elevada do que a do gráfico 25, de 2,1%, ou seja, a relação entre a Liderança e a Comunicação Interna é bastante superior à Formação e aos IT Skills.

**Gráfico 26:** Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e H2 - Recursos Humanos



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

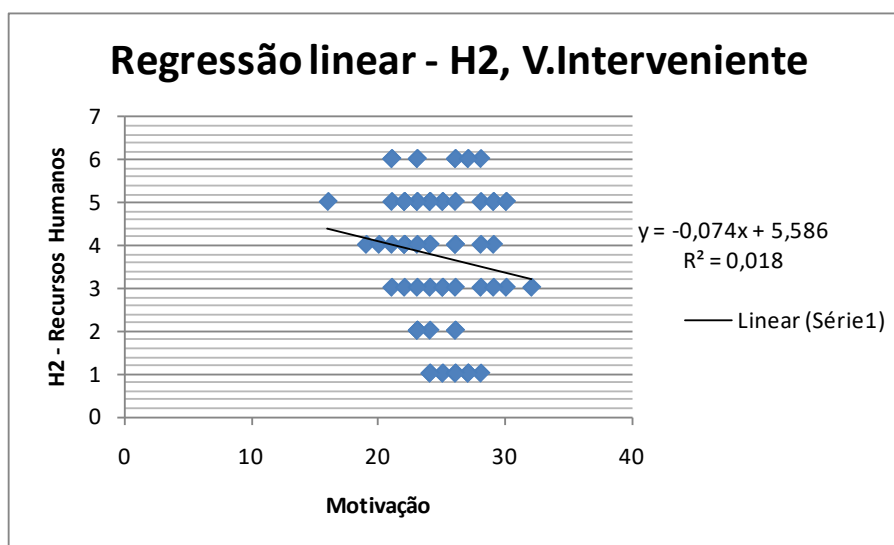
**Gráfico 27:** Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e Variável Interveniente - Motivação



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

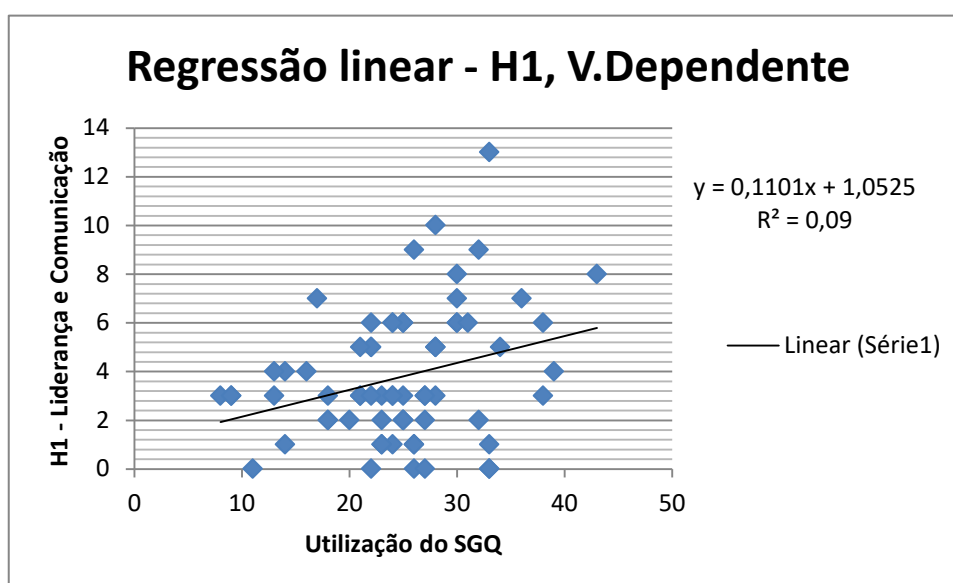
Estes dois gráficos demonstram realidades igualmente díspares, com o coeficiente de determinação do gráfico 26 com uma proporção da variância de 0,4%, praticamente residual, e a do gráfico 27, de 26,4%. Uma vez mais, a variável H1 - Liderança e Comunicação demonstra uma maior variância partilhada com as restantes variáveis.

**Gráfico 28:** Regressão linear, H2 - Recursos Humanos e Variável Interveniente - Motivação



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

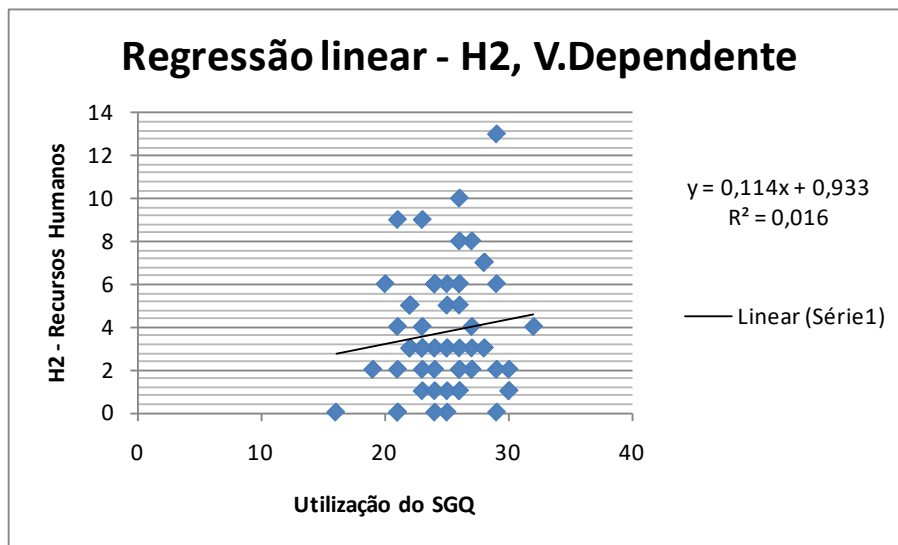
**Gráfico 29:** Regressão linear, H1 - Liderança e Comunicação e Variável Dependente



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

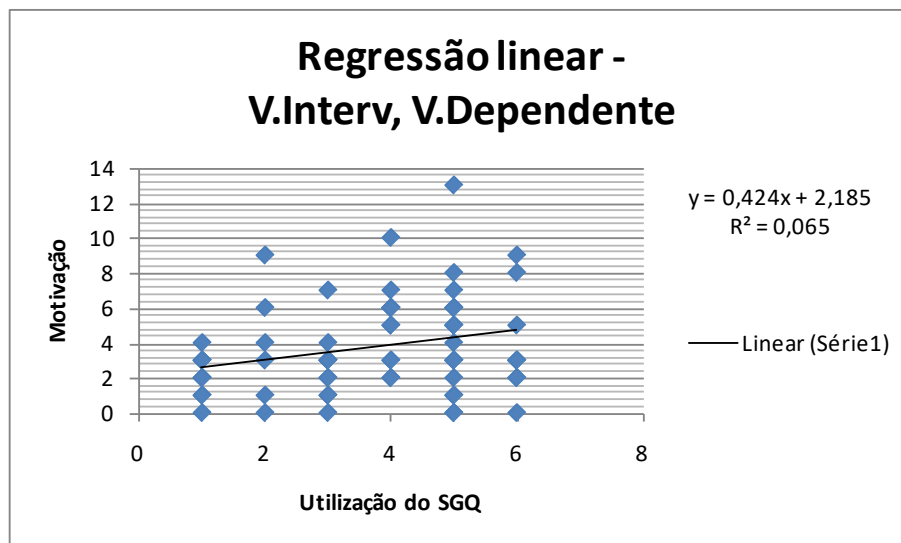
Os gráficos 28 e 29 apresentam um coeficiente de determinação fraco, de 1,8% e de 9%, respetivamente. Significa isto que a variância entre H2 - Recursos Humanos e a Motivação é praticamente residual, ao contrário da variância entre a Liderança e Comunicação Interna e a Motivação, nos termos estudados por este questionário. De referir que o gráfico 28 demonstra uma correlação negativa, isto é, para valores mais elevados de Recursos Humanos (Formação e IT Skills), temos valores mais baixos de Motivação.

Gráfico 30: Regressão linear, H2 - Recursos Humanos e Variável Dependente



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Gráfico 31: Regressão linear, Variável Interveniente - Motivação e Variável Dependente



Fonte: Questionário aplicado - Autoria própria

Os gráficos 30 e 31 apresentam uma situação semelhante, com um coeficiente de determinação fraco, de 1,6% e de 6,5%, respetivamente.

É possível, pois, inferir que apesar das Variáveis H1a, H1b, H1 e Variável Interveniente terem comportamentos de variância entre elas, não afetam a Variável Dependente.

## Capítulo VI

### Proposta de integração das ferramentas de gestão da Qualidade CAF, SIADAP e ISO 9001

#### 6.1. Análise SWOT à integração da ISO 9001, CAF e SIADAP na DGE

Através deste estudo torna-se possível elaborar uma análise SWOT à aplicação dos três sistemas de gestão de qualidade, como é possível verificar no quadro seguinte:

**Quadro 26:** Análise SWOT à aplicação dos três sistemas de gestão de qualidade na DGE

Ponto Fortes	Ponto Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Multidisciplinaridade;</li> <li>2- Definição de Objetivos personalizada;</li> <li>3- Orientação para resultados;</li> <li>4- Método de cumprimento e superação claro;</li> <li>5 - Abertura à participação dos trabalhadores no processo de gestão;</li> <li>6- Maior proximidade entre avaliador e avaliado;</li> <li>7- Monitorização dos objetivos e competências mais cuidada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- Sistema de Quotas/Percentagens;</li> <li>2- Inexistência de promoção, progressão ou prémios de mérito.</li> <li>3- Inexistência de efeitos práticos na atribuição de avaliações;</li> <li>4- Baixa formação nos sistemas de gestão de qualidade;</li> <li>5- Falta de comunicação interna;</li> <li>6-Desconhecimento dos procedimentos internos;</li> <li>7-Desconhecimento dos responsáveis internos;</li> <li>8 - Inexistência de Plano de Melhorias.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Promoção dos sistemas de gestão da qualidade como uma ferramenta de progressão e desenvolvimento pessoal e coletivo dos trabalhadores;</li> <li>2 – Contorno da limitação das Quotas através da atribuição de menções, formação e/ou atribuição de responsabilidades;</li> <li>3 – Acesso a mais formações;</li> <li>4 - Formações internas e divulgação clara das atividades e procedimentos;</li> <li>5 – Avaliações e monitorizações dos objetivos, processos e procedimentos contínua;</li> <li>6 – Aplicabilidade de planos de Melhoria;</li> <li>7 – PDCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 - Limitação de Recursos Humanos;</li> <li>2 - Limitação de Recursos Financeiros;</li> <li>3 - Mudanças não planeadas das políticas do Ministério da Educação;</li> <li>4 - Rotatividade de trabalhadores elevada;</li> <li>5 – Reconhecimento empírico do trabalho efetuado;</li> <li>6 - Descrédibilização nos sistemas de gestão ISO 9001 e CAF por contágio do SIADAP;</li> <li>7 - Desmotivação;</li> <li>8 - Desinteresse.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

## 6.2. Proposta de Calendarização da aplicação dos sistemas de gestão

Tendo em conta o que foi referido ao início desta dissertação, parte-se agora para a elaboração de uma proposta de calendarização para a aplicação dos três sistemas de gestão, ISO 9001, CAF e SIADAP, considerando as características do objeto de estudo:

**Quadro 27:** Calendarização da aplicação integrada dos sistemas de gestão

<b>Etapas</b>	<b>Acção</b>	<b>Fase</b>	<b>Descrição</b>	<b>Intervenientes</b>	<b>Data</b>
1ª	Revisão dos objetivos do Serviço	1) Enquadramento de objetivos a alcançar no período de N+1  2) Criação da Equipa de Autoavaliação;	1) Definição dos objetivos operacionais e estratégicos de forma a enquadrar no Plano de Atividades de N+1 e no QUAR: a) Objetivos do SIADAP; b) Objetivos de Qualidade c) Objetivos enquadrados na ISO 9001 (fig.10 desta dissertação) 2) Comunicação dos objetivos	Dirigentes Superior de 1º e 2º grau  Equipa de autoavaliação	Até 15 de outubro de N
2º	Autoavaliação e/ou Hetero-Avaliação do Serviço	Proceder à avaliação do organismo/serviço	Auscultação de todas as partes interessadas e diagnosticando os seus pontos fortes e áreas de melhoria. O diagnóstico de áreas a melhorar deve dar origem a um plano de ação.	Equipa de autoavaliação, Auditores Internos e Externos, Chefes de Divisão, Gestores de Processos	Até 15 de novembro de N
3º	Revisão pela Gestão do SG implementado no Serviço	Aplicação da CAF e da ISO 9001	A revisão do Sistema de Gestão deve incluir acções relativas à melhoria da eficácia do SG e dos processos do serviço; do produto ou serviço prestado relacionado com os requisitos do cliente e necessidade de recursos	Dirigentes Superior de 1º e 2º grau  Equipa de autoavaliação	Até 31 de dezembro de N
4º	Verificação e apresentação dos resultados	Testes de diagnóstico com base em métricas claras	Elaboração de um relatório com uma pontuação justificada com base nos painéis de pontuação	Equipa de autoavaliação	Em fevereiro e em junho de N+1
5º	Elaboração do Plano de melhoria	A implementação das ações de melhorias prioritárias deve basear-se num processo de monitorização e avaliação	Os prazos e os resultados esperados deverão ser definidos com clareza, deve ser nomeado um o responsável (coordenador) por cada ação e devem ser considerados os vários cenários para as ações mais complexas. A metodologia a utilizar poderá contemplar o ciclo PDCA	Dirigentes Superior de 1º e 2º grau  Equipa de autoavaliação	Até 15 de setembro de N+1

Fonte: Autoria própria

Numa primeira aproximação aos três modelos de gestão, sendo o SIADAP obrigatório, pode a Direção-Geral da Educação necessitar de uma primeira auscultação, prévia à primeira etapa, sugere-se a aplicação de um questionário, presente no Apêndice I, ou

mesmo um questionário acerca dos objetivos planeados do ano N ou que se pretendam aplicar em N+1.

Na primeira Etapa da Calendarização dever-se-ão ter em conta os preceitos do CAF (A DGAEP tem fichas na sua página da internet que auxiliam a sua aplicação) e da ISO 9001 referidos nesta dissertação, a sua interligação já demonstrada no quadro 16 e nas figuras 13 e 14, e constantes nos correspondentes manuais. Também deverá ser tida em conta a realidade específica desta entidade no que se refere à rotação de trabalhadores, isto é, uma grande parte dos trabalhadores encontram-se em mobilidade e esta, por norma, termina a 31 de agosto, pelo que existe um grande número de colocações de trabalhadores novos entre essa data e 15 de outubro, o que vem dificultar e atrasar a definição de objetivos e estratégias.

Na segunda etapa propõe-se não só uma auscultação vertical, como horizontal dada a dicotomia de áreas presentes na Direção-Geral da Educação, de forma a facilitar a definição de processos, nomeação de responsáveis e a comunicação.

Há que se ter presente o facto da proposta de orçamento de N+1 só ficar aprovada com a publicação da Lei de Orçamento, geralmente no fim do ano N, podendo ainda ser alvo de redução através de, por exemplo, aplicação de cativações. O planeamento das atividades deverá, pois, ter em conta esse risco, delineando opções alternativas para a prossecução dos objetivos definidos. Outro risco a considerar serão as possíveis mudanças de diretrizes da Tutela.

Uma vez que o Relatório de Autoavaliação deve ser apresentado até ao fim de fevereiro, no âmbito do SIADAP/ QUAR, é possível aproveitar esse momento para efetuar uma avaliação intermédia da Gestão da Qualidade e outra em junho (4ª Etapa) e trabalhando em cruzamento com os dados obtidos por esse relatório.

Perante os resultados verificados pela aplicação do inquérito por questionário nesta dissertação, poderão ser definidas ações que colmatem as fragilidades apontadas, de forma a agilizar a aplicação dos modelos de Gestão da Qualidade, conforme foi possível verificar na análise anterior.



### **6.3. Integração dos sistemas de gestão ISO 9001, CAF e SIADAP na Direção-Geral da Educação - Considerações Finais**

A integração dos três modelos de gestão apenas produzirá efeitos se existir continuidade no tempo, pelo que, apesar das restrições no que toca aos Recursos Humanos e Financeiros, deve ser acautelado o investimento ou poderá cair-se nos obstáculos criados pela resistência à mudança e no sentimento de inutilidade dos sistemas. A comunicação e a criação de cultura da gestão de qualidade deve ter um grande peso, motivando a participação de todos e quebrando essas barreiras. Para tal, é fulcral o empenho na formação, não apenas dos dirigentes, mas também dos trabalhadores. Entende-se que, devido à elevada taxa de rotatividade dos trabalhadores nesta Direção-Geral, exista a noção de desperdício de recursos, contudo, um trabalhador com formação em gestão da qualidade pode fomentar a mudança nesse sentido nas entidades abertas a esse projeto. Uma das formas de contornar, no entanto, o esbanjamento de recursos será o de munir alguns trabalhadores-chave, quer chefias, quer gestores de processos, da formação necessária e criar turmas de formação *in-house*, multidisciplinares, para transmissão/atualização dos conhecimentos.

É neste ponto que a comunicação e a liderança assumem um papel com grande peso, não sendo por acaso que o mesmo é sublinhado nos três sistemas aqui estudados. Sugere-se, pois, atenção redobrada nestas duas áreas de ação uma vez que, sem a intervenção ativa por parte da liderança, o projeto de integração de sistemas de gestão de qualidade não passará de um conjunto de intenções, desacreditando-o perante os trabalhadores e dificultando o trabalho no futuro. A comunicação, por sua vez, ocupa uma posição importante nas organizações, pelo que as decisões, objetivos e mudanças nos processos devem ser rapidamente e claramente comunicados sendo claro quem são os responsáveis/gestores das atividades e/ou processos.

Alerta-se para o facto de o baixo conhecimento nos pressupostos e nos efeitos do SIADAP, assim como as desvantagens apontadas, serem um grave entrave à aplicação dos restantes sistemas de gestão de qualidade, pelo que se sugere uma forte aposta na formação e no endomarketing, já referido no Capítulo I desta dissertação. Com base no que foi mostrado durante esta revisão literária, é possível entender que as ações voltadas para os trabalhadores dentro das organizações, a valorização dos colaboradores e a importância da comunicação, do marketing e da gestão de pessoas faz parte da visão holística e de harmonização dentro das organizações. As ações voltadas para o público

externo constituem a Missão da DGE, mas não deve ser descurado o público interno, devendo fazer com que os trabalhadores se sintam parte do sucesso da organização e a partir daí, direccionar todos os esforços para atingir os objetivos da mesma e aumentar a criação de valor. Além do mais, saber gerir os funcionários e conduzi-los conforme as necessidades da organização são essenciais para contribuir para a sociedade. A revisão literária vem mesmo demonstrar de forma unânime que o marketing interno traz benefícios de motivação e produtividade para as organizações.

Será necessário, assim, e segundo os dados verificados no inquérito por questionário elaborado para esta dissertação, segundo o relatório de Autoavaliação da DGE e dos dados do questionário no âmbito do QUAR e segundo o conhecimento obtido no estudo da DGE, apostar fortemente na formação e na integração dos trabalhadores nas atividades da DGE, motivar a participação ativa nos processos de gestão, promovendo o diálogo, previamente à tentativa de se implementarem outros sistemas de Gestão de Qualidade.

Como foi possível verificar neste estudo, os inquiridos têm uma opinião pouco favorável em relação ao contributo do SIADAP como ferramenta de auxílio ao processo de decisão estratégica, ou como elemento fundamental de desempenhos quer dos serviços, quer das pessoas. Verifica-se, ainda, que consideram o SIADAP um processo que pouco acrescenta no referente à melhoria de processos de trabalho e de gestão.

Por fim, os recursos humanos devem ser encarados como clientes internos da empresa, cujas necessidades e aspirações devem ser identificadas e às quais é preciso proporcionar respostas adequadas, de forma a atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores. A formação profissional tem como objectivos principais assegurar a formação contínua dos colaboradores.

Não é a introdução de processos de formação para a qualidade que traz custos, mas sim a não-conformidade ou a não-qualidade dos serviços prestados que é dispendiosa. Os custos das falhas internas são os incorridos devido a algum erro do processo produtivo, seja por falha humana ou falha mecânica. Quanto antes forem detectados, menores serão os custos envolvidos para sua correção. Inserem-se neste segmento, designadamente, o retrabalho e o tempo perdido devido à deficiência de serviços.

### **6.3.1. Limitações do estudo e proposta de investigação futura**

As limitações encontradas no presente estudo relacionam-se com a falta de recursos humanos e financeiros e a limitação temporal.

As ameaças verificadas na Validade Interna referem-se ao Contexto, ou seja, no período de aplicação do questionário estiveram ausentes uma grande parte dos trabalhadores de duas Unidades Orgânicas devido ao desenvolvimento de atividades da DGE no exterior das instalações da entidade.

A aplicação do RGPD limitou a divulgação do questionário e obrigou à deslocação dos interessados a uma sala, não podendo responder de qualquer posto informático, limitando o conforto, além de não dar a possibilidade de resposta a aqueles que se encontravam em regime de teletrabalho ou ausentes em serviço externo.

Seria benéfico uma aplicação do questionário por um período de tempo superior de forma a se obter uma amostra mais representativa da população. Além disso, a utilização de outras técnicas de análise poderiam demonstrar os resultados sob outra luz, sendo aconselhável, por exemplo, a aplicação de Rho Spearman além do coeficiente de correlação de Perason.

Propõe-se, igualmente, uma forte aposta na formação interna, um investimento na comunicação dos objetivos da instituição, do Plano de Atividades, dos responsáveis de processos e dos procedimentos. O Benchmarking também pode ser uma ferramenta valiosa, principalmente tendo em conta a existência de diversas realidades dentro do Ministério da Educação.

Uma vez que a DGE apenas implementa o SIADAP será interessante verificar, caso algum dos sistemas de gestão da qualidade aqui estudados seja aplicado, quais as mudanças levadas a cabo, o investimento de recursos e qual o impacto resultante.

## Capítulo VII Conclusões

A Gestão da Qualidade na Administração Pública tem vindo a ganhar força, na tentativa de criação de valor e como resposta direta à satisfação das necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes. A Função Pública tem que ser, assim, além de um exímio prestador de serviços, excelente na forma como desempenha as suas responsabilidades sociais e políticas, passando além de intenções e demonstrando resultados palpáveis. A adaptação tem que ser constante, assim como a antecipação das necessidades. Sendo os recursos crescentemente limitados, a Gestão da Qualidade representa uma ferramenta sólida no sentido de assegurar o desempenho/resultados. O impacto na sociedade é, pois, definido pela atitude das organizações e no seu empenho na prossecução da sua Missão e dos seus Objetivos.

O SIADAP, ferramenta de autoavaliação desenhada especificamente para o setor público e com vista à melhoria da gestão pública, mostra-se com algumas lacunas pelo que, caso as entidades pretendam melhorar o seu desempenho devem aplicar novos modelos e instrumentos de avaliação que contemplem dimensões específicas do serviço público. O CAF é um Sistema de Gestão de Qualidade pensado no setor público, adaptando-se às suas especificidades. Por sua vez, a ISO 9001, concentrando-se nos processos, pode ser facilmente adaptada às várias realidades, quer públicas, quer privadas.

Apesar de se tratar de um conceito complexo, a Gestão da Qualidade pode ser reduzida ao essencial, de forma a facilitar o processo de transição, demonstrando-se versátil nesse aspeto. As entidades deverão ter em conta, contudo, que o investimento na Gestão da Qualidade deve ser contínuo e nunca estático, moldando-se à mudança daquilo que as define, das necessidades dos seus clientes, internos e externos, da expectativa da sociedade e da própria evolução tecnológica. Deve ter por base evidências objetivas, a abordagem sistemática e por processos, dentro da visão da entidade. A avaliação deve ser constante, estruturada e de análise ininterrupta, resultando em medidas concretas de melhoria contínua.

## Bibliografia

Alves, A. & Tavares, L.V. (2005). *Administrative Sciences in Portugal: Historical context and current challenges*. In INA (ed.), *Processos de Mudança na Administração Pública: Cultura de Direção, Novos Modelos de Formação e o Futuro das Ciências da Administração* (pp.25-36). Oeiras: Instituto Nacional de Administração

APCER. (2015). *ISO 9001:2015 - Guia do Utilizador*. APCER. Obtido de [http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER\\_GUIA\\_ISO9001\\_2015.pdf](http://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf)

Azevedo, A. (2008). *Administração Pública - Modernização Administrativa. Gestão e Melhoria dos Processos Administrativos. CAF e SIADAP*. Porto: Vida Económica.

Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa. Edições 70, Lda.

Brewer, E., Demmer, M., Du, B., Ho, M., Kam, M., Nedeveschi, S., Pal, J., Patra, R., Surana, S., & Fall, K. (2005). *The Case For Technology In Developing Regions*. Ieee Computer Society. Perspectives. 25-38.

Câmara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos*. 2ª ed., Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Carvalho, C. (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*. (Tese de Doutoramento). Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Carapeto, C.; Fonseca, F. (2005). *Administração Pública- Modernização, Qualidade e Inovação*, Edições Silabo, Lisboa

Castro, A. (2013). *A Qualidade na administração pública e a CAF–Common assessment framework* (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico do Porto. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Obtido de [http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3307/3/DM\\_22537.pdf](http://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/3307/3/DM_22537.pdf)

Correia, M. (2016). *Gestão da Qualidade e o Modelo Common Assessment Framework (Caf). Reflexão Sobre a Evolução Recente nos Serviços Académicos da Universidade de Évora* (Dissertação de Mestrado). Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas. Teoria e Prática*. Coimbra. Edições Almedina, S.A.

Dagley et al. (2007). *Implications of the New Common Assessment Framework and Lead Professional Working for Pastoral Care Safe in Schools - Research Report RR740*. University of East Anglia. Obtido de <https://www.uea.ac.uk/documents/3437903/4264977/DFES-RR740.pdf/d6df9548-702f-4e03-bb09-c32959fb4edd>

Dias, I. (2011). *Integração das Ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001 em Serviços da Administração Pública* (Dissertação de Mestrado). Universidade Fernando Pessoa,

Porto. Obtido de Biblioteca Digital da Universidade Fernando Pessoa.  
(<http://hdl.handle.net/10284/3307>)

Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007b) Guião de Autoavaliação: 10 Passos para Aplicar a CAF. Lisboa: DGAEP

EFQM. (2003). *The European Foundation for Quality Management*. EFQM Publications.

EIPA, & DGAEP. (2013, atualizada a setembro de 2016). Modelo CAF 2013. Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público. Obtido de [http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF\\_2013\\_atualizada\\_29%20set.pdf](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf)

Engel, C. (2002). Common Assessment Framework: The state of affairs. *EIPA*, (1), 35–39.

ENGEL, C. & FITZPATRICK, S. (2003). “Study on the use of the Common Assessment Framework (CAF) in European Public Administrations”, Synthesis paper prepared for the 41th Meeting of the Directors-General of Public Administrations, Rome.

F. Adélia et. al. Coordenadores: P. Dulce; H. Maximiliano; W. Oriana (2012). *Teoria e prática da pesquisa aplicada*. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2012. ISBN 979-85-352-5087-9

Fonseca, L., (2012). *Influência da Responsabilidade Social das organizações para o seu sucesso sustentável*. Tese de Doutoramento em Gestão, ISCTE-IUL.

Fonseca, L. (2015). *From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: a review of several quality paths*. International Journal for Quality Research, 9(1), pp.167– 180. Obtido de <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf>

Foody, G., 2009. Sample size determination for image classification accuracy assessment and comparison, International Journal of Remote Sensing, 30(20):5273-5291

Hill, M., Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário*. Lisboa. Edições Sílabo, Lda.

ISO, International Organization for Standardization, The ISO Survey 2014, Geneva: ISO Central Secretariat, 2015. Obtido de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Matos, R. Batista, A. Souza, D. Brito, L. Neto, P. (2005). *Resultados obtidos com a implementação de ferramentas e estratégias de endomarketing para melhoria da comunicação interna e motivação pela empresa Persitec Indústria E Comércio Lda no período de janeiro a junho de 2005*. Salvador. Universidade Federal da Bahia.

Nolasco, M. (2004). *A evolução da qualidade na Administração Pública Portuguesa. Qualidade em serviços de documentação e informação*, (2 (2004)), 33–47.

Plano de Atividades de 2017 da DGE

Relatório de Atividades e Autoavaliação de 2016 e 2017;

Rocha, J.A. Oliveira (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa. Escolar Editora.

Sarmiento, M. (2013). Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses. Lisboa: Universidade Lusíada Editora

Sarmiento, P. *et al* (2016). Avaliação da exatidão temática das cartas de uso e ocupação de solo para Portugal Continental COS1995v1.0, COS2007v2.0 e COS2010v1.0. Direção-Geral do Território.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students fifth edition*. Harlow: Pearson.

Sekaran, U. e R. Bougie (2009). *Research Methods for Business*. Chichester: Wiley.

Soares, S. (2012), *Avaliação do Impacto da Aplicação do SIADAP na Administração Pública: Estudo de uma Autarquia* (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia. Obtido de [http://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/4044/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20\\_1\\_.pdf](http://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/4044/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20final%20_1_.pdf)

Sousa, M., et al (2006). *Gestão de Recursos Humanos – Métodos e Práticas*, 5ª ed., Lisboa: Lidel – Edições Técnicas, Lda.

Tarí, J.J., Molina-Azorín, J.F. and Heras, I. (2012). *Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review*. Journal of Industrial Engineering and Management, 5(2),pp.297-322. Obtido de <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/488/299>

Uygun, A., & Sumerli, S. (2013). EFQM Excellence Model. *International Review of Management and Business Research*, 2(4), 980–993. <https://doi.org/10.1.1.681.9118>

Wisniewski, M. (1996). *Measuring service quality in the public sector: The potential for SERVQUAL*. *Total Quality Management*, 7(4), 357–365. Obtido de <https://doi.org/10.1080/09544129650034710>

## **Diplomas Legais**

Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro - Aprova a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência;

Declaração de Retificação n.º 3/2012, de 24 de janeiro - Retificação do Decreto-Lei n.º 125/2011, de 29 de dezembro;

Decreto-Lei n.º 14/2012, de 20 de janeiro - Aprova a estrutura orgânica da Direção-Geral da Educação, em conformidade com a missão e as atribuições que lhe são cometidas pela Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência;

Decreto-Lei n.º 266-G/2012, de 31 de dezembro - Altera a Lei Orgânica do Ministério da Educação e Ciência;

Despacho n.º 13608/2012, DR. N.º 203, Série II, de 19 de outubro - Criação das unidades flexíveis e constituição das equipas multidisciplinares da Direção-Geral da Educação;

Despacho n.º 2623/2013, DR. n.º 34, Série II, de 18 de fevereiro - Alteração ao Despacho n.º 13608/2012 de 19 de outubro;

Despacho n.º 2536/2014, DR. n.º 33, Série II, de 17 de fevereiro - Criação da Equipa de Educação Artística e extinção da Equipa de Projetos de Inclusão e Promoção do Sucesso Educativo;

Despacho n.º 11423/2014, DR. n.º 175, Série II, de 11 de setembro - Alteração do despacho de criação das equipas multidisciplinares e das unidades orgânicas flexíveis da DGE;

Lei n.º 66-B/2007. SIADAP - sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública, Pub. L. No. 250, 1ª Série 2 (2007). Obtido de [https://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei\\_66-B\\_de\\_2007.pdf](https://www.siadap.gov.pt/Docs/Lei_66-B_de_2007.pdf)

Portaria n.º 1633/2007, de 31 de Dezembro: Aprova os modelos de fichas de auto-avaliação e avaliação do desempenho.

Portaria n.º 258/2012, de 28 de agosto - Determina a estrutura nuclear da Direção -Geral da Educação;

Portaria n.º 32/2013, DR. n.º 20, Série I, de 29 de janeiro - Primeira alteração à Portaria n.º 258/2012, de 28 de agosto;

Resolução do Conselho de Ministros n.º 23/2016, 24 de março - criação da Estrutura de Missão do Programa Nacional de Promoção do Sucesso Escolar.



**VOLUME II  
APÊNDICES**

Apêndice I - Requerimento de autorização no Estudo da DGE no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão

Apêndice II - Questionário para primeira auscultação da Gestão da Qualidade Direção-Geral da Educação

Apêndice III - Resultados do questionário do Apêndice II

Apêndice IV - Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Medidas de Tendência Central

Apêndice V - Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Correlação de Pearson e Regressão Multilinear

## Apêndice I

### Requerimento de autorização no Estudo da DGE no âmbito da dissertação do Mestrado em Gestão

Exmo. Sr.

Diretor da Direção-Geral da Educação

Dr. José Vítor dos Santos Duarte Pedroso

Diana Mocho de Carvalho, natural de Lisboa, nascida a 11 de Abril de 1980, portadora do Cartão de Cidadão n.º 11651327, emitido em Lisboa, filha de Vítor Manuel Ribeiro de Carvalho e de Maria Teresa Braga Teixeira Mocho de Carvalho, residente na Rua Os Maias, Lote 170, 1.º Direito, 2785-746 S. Domingos de Rana, com o cartão de aluna 201528309 do Mestrado em Gestão na Atlântica – University Higher Institution, trabalhadora na Direção-Geral da Educação com o n.º 6216, vem expor o seguinte:

Após ter concluído a parte curricular do referido Mestrado, a requerente encontra-se neste momento a elaborar a dissertação subordinada ao tema: “Integração das ferramentas de gestão da Qualidade CAF, SIADAP e ISO 9001- Estudo de Caso”. Com a realização deste trabalho pretende-se mostrar que a Qualidade na Administração Pública, mais especificamente na Direção-Geral da Educação (DGE), depende do profundo conhecimento que a organização possui sobre ela própria e sobre os seus processos, levando a um aumento do desempenho e transparência de processos. Para este estudo serão abordadas as ferramentas ISO 9001, a CAF – Common Assessment Framework e o SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública, pretendendo-se uma adaptação dos modelos referidos à entidade em estudo.

O instrumento de investigação a utilizar na elaboração do trabalho será o inquérito por questionário, elaborado em plataforma virtual para o efeito, sendo os trabalhadores da DGE, os elementos fundamentais a incluir na amostra.

Neste contexto, a requerente vem por este meio solicitar a V. Exa. autorização para o estudo dos documentos e relatórios produzidos na DGE, nomeadamente o Plano e o

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Relatório de Atividades, o Relatório QUAR, o Balanço Social, o SIOE e Manuais de Procedimentos e Regulamentos aprovados e em elaboração; e para que os trabalhadores possam ser inquiridos. Salienta-se o facto de que na apresentação dos resultados, não será divulgada a identidade dos mesmos, bem como elementos que possam lesar a integridade de qualquer um dos intervenientes. Em qualquer momento o trabalho poderá ser consultado e será facultada uma cópia das questões a serem incluídas no inquérito antes do mesmo ser enviado para preenchimento.

Agradecendo desde já a disponibilidade e atenção de V. Exa. para esta solicitação, subscrevo-me apresentando os meus respeitosos cumprimentos.

Lisboa, 12 de fevereiro de 2018.

---

(Diana Mocho de Carvalho)

## Apêndice II

Questionário para primeira auscultação da Gestão da Qualidade Direção-Geral da Educação

### **Secção 1**

## **Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001**

O presente questionário surge no âmbito do Mestrado em Gestão na Atlântica University Higher Institution.

O tema escolhido foi a "Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001- Estudo de Caso".

#### CONSENTIMENTO DO TITULAR DOS DADOS PESSOAIS

Autorizo que Diana Mocho de Carvalho, aluna do Mestrado em Gestão pela Atlântica University Higher Institution, proceda ao tratamento e gestão dos dados pessoais de que sou titular, gerado pelas respostas ao inquérito por questionário com a seguinte finalidade: dissertação no âmbito do Mestrado em Gestão na Atlântica University Higher Institution.

Estou, por conseguinte, ciente e informado(a) de que o tratamento dos meus dados pessoais inclui todas as operações sobre os dados por mim transmitidos/facultados e que serão registados pela referida aluna, por meios automatizados, estando garantida a confidencialidade e a segurança dos mesmos.

De igual modo aceito e consinto que os meus dados possam ser transmitidos a outras entidades públicas, ou a subcontratantes, exclusivamente para fins legais e no exercício das atribuições e competências da Atlântica University Higher Institution e da Direção-Geral da Educação. Os dados poderão ser guardados pelo período máximo de um ano após a recolha e tratamento dos mesmos.

Nos termos legais, é-me garantido o exercício dos direitos de acesso, retificação, atualização e apagamento dos meus dados pessoais ou oposição ao tratamento dos mesmos, salvaguardando-se os casos previstos na lei onde o responsável pelo tratamento apresente razões imperiosas e legítimas que prevaleçam sobre os interesses, direitos e liberdades do titular dos dados.

Presto o meu consentimento de forma livre, voluntária, explícita e informada, e confirmo que tenho a idade legal mínima exigida (16 anos).

#### **1. Assinalo de forma inequívoca o meu consentimento \***

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

**Caso não preste o seu consentimento, agradece-se a sua disponibilidade e dá-se por terminado este questionário.**

## Secção 2

### Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001

O presente questionário surge no âmbito do Mestrado em Gestão na Atlântica University Higher Institution.

O tema escolhido foi a "Integrar num único sistema de gestão de serviço público a CAF, o SIADAP e a ISO 9001- Estudo de Caso".

Dadas as diferentes características das entidades pertencentes à Administração Pública, pretende-se estudar um caso em concreto da aplicação da avaliação da qualidade da Direção-Geral da Educação (DGE), entidade da Administração Central Direta, sem autonomia financeira, verificando-se, igualmente a adaptação de um modelo de avaliação da qualidade à realidade da entidade através da integração das ferramentas CAF, SIADAP e ISO 9001.

Todas as respostas a esta pesquisa são confidenciais e serão tratadas de forma agregada, de forma a que nenhuma resposta individual possa ser identificada.

A segunda parte deste questionário destina-se a caracterizar o universo dos trabalhadores da Direção-Geral da Educação. A terceira parte pretende avaliar a utilização das Tecnologias de Informação para a realização do trabalho desenvolvido diariamente. A quarta parte tenta verificar a perceção geral acerca do funcionamento e implementação do SIADAP. Por fim, a quinta parte deste questionário destina-se a aferir o grau de sensibilização à Gestão da Qualidade da DGE.

\* Resposta obrigatória

#### 2. Grau Académico \*

*Marcar apenas uma oval.*

Ensino Básico ou equiparado

Ensino Secundário ou equiparado

Licenciatura ou superior

Outra:

#### 3. Há quantos anos se encontra a trabalhar na Direção-Geral da Educação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

0 a 4 anos

5 a 9 anos

10 a 14 anos

15 a 19 anos

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 ou mais anos

#### 4. Cargo/Funções que desempenha atualmente: \*

*Marcar apenas uma oval.*

Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática

Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática

Dirigente ou equiparado

#### 5. Tem formação em Sistemas de Gestão da Qualidade como o SIADAP, CAF e/ou ISO 9001? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Outro

## Secção 3

### Utilização das Tecnologias de Informação (TI)

Nas perguntas de escala 1 a 6, por favor classifique as afirmações entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente", respetivamente.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Substancialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Substancialmente	Concordo Totalmente

**6. Os conhecimentos de informática que detém são suficientes: \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**7. As TIC desempenham um grande papel para a realização do seu trabalho. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**8. Sente dificuldade em se adaptar quando é introduzido uma nova ferramenta informática. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**9. Considera que a formação que tem nas tecnologias de informação é suficiente. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**10. Sente que as tecnologias de informação que utiliza são intuitivas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**11. Considera que as tecnologias de informação utilizadas dificultam a execução das tarefas diárias. \***

\*

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**12. Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? (por favor selecionar as respostas que se aplicam) \***

*Marcar tudo o que for aplicável.*

Office

E-mail institucional

Gestão de processos

Intranet DGE

Gestor de assiduidade

Plataformas online

Redes Sociais

Outra:

**13. Que TIC além das referidas considera que poderiam facilitar o trabalho na DGE?**

---

## Secção 4

### Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração

#### Pública - Perceção da aplicação do SIADAP

Nas perguntas de escala 1 a 6, por favor classifique as afirmações entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente", respetivamente.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Substancialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Substancialmente	Concordo Totalmente

"NS/NR": "Não Sabe / Não Responde"

**14. Os objetivos e orientações da organização são claramente comunicados a todos os trabalhadores. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**15. As ações-chave a serem tomadas para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritas de forma bastante explícita. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**16. Os seus objetivos e/ou competências estão claramente definidos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**17. Os seus objetivos foram discutidos com o seu avaliador. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo totalmente

**18. Considera os seus objetivos adequados às tarefas desempenhadas. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

**19. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

NS/NR

**20. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos dirigentes.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

NS/NR

**21. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação da organização.**

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

NS/NR

**22. Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP? (marcar as respostas que se aplicam)\***

1. Ineficaz

2. Sistema Injusto

3. Subjetivo

4. Existência de Quotas

5. Desvalorização profissional

6. Desprestigiante
7. Sistema Complexo
8. Sistema Incompleto
9. NS/NR
10. Outras, quais? \_\_\_\_\_

**23. Que vantagens vê na aplicação do SIADAP? (marcar as respostas que se aplicam)\***

1. Contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública
2. Desenvolve e consolida práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública
3. Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional
4. Promove a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações
5. Reconhece e distingue serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados
6. Melhora a arquitectura de processos
7. Melhora a prestação de informação e a transparência
8. Apoia o processo de decisões estratégicas
9. NS/NR
10. Outras, quais? \_\_\_\_\_

## Secção 5

### Gestão da Qualidade

Nas perguntas de escala 1 a 6, por favor classifique as afirmações entre "Discordo Totalmente" e "Concordo Totalmente", respetivamente.

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Substancialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Substancialmente	Concordo Totalmente

**24. Tem conhecimento dos Manuais e Regulamentos aprovados na Direção-Geral da Educação? \***

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
Não

**25. Se respondeu "Sim", quais?**

---

**26. Considera que as atividades da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**27. Considera que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**28. Tem conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**29. Considera que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente

**30. Sente-se motivado a participar na melhoria do funcionamento da DGE. \***

*Marcar apenas uma oval.*

Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 6 Concordo Totalmente



**31. Estaria disposto a acumular com as presentes funções uma equipa de avaliação da Qualidade da DGE? \***

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

## Secção 6

**Manuais aprovados na DGE** - Esta secção e a seguinte têm como objetivo ser puramente informativa, estando relacionada com as questões colocadas

<http://intranet/Paginas/Default.aspx>

Manual de Acolhimento

Regulamento de Utilização das Viaturas;

Manual de Ajudas de Custo

Manual de Fundo de Maneio

### Informação sobre a DGE:

Missão e Valores (<http://www.dge.mec.pt/missao-e-atribuicoes>)

Organigrama (<http://www.dge.mec.pt/organograma>)

QUAR e Plano de Atividades ( <http://www.dge.mec.pt/instrumentos-de-gestao-0>)

Sessões de Trabalho e Newsletters (alertas via e-mail institucional)

[https://docs.google.com/forms/d/1VOgsOUjHISig4rQND8OO9b0gZ8pFQxz7fbc\\_yVLilpw/edit](https://docs.google.com/forms/d/1VOgsOUjHISig4rQND8OO9b0gZ8pFQxz7fbc_yVLilpw/edit)

Submiter

### Apêndice III

#### Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II

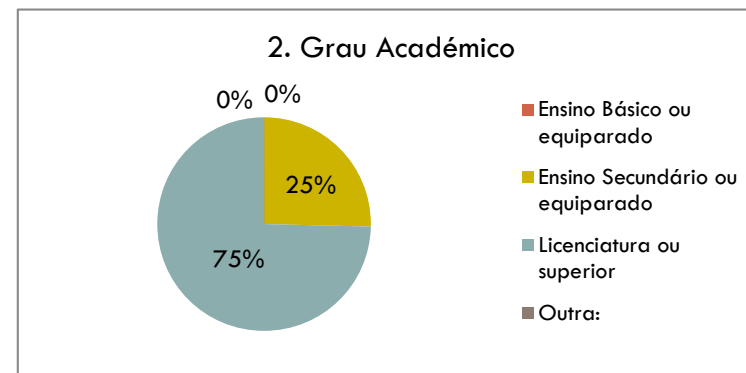
##### Secção 1

##### Caracterização do Universo

Total de respondentes **67**

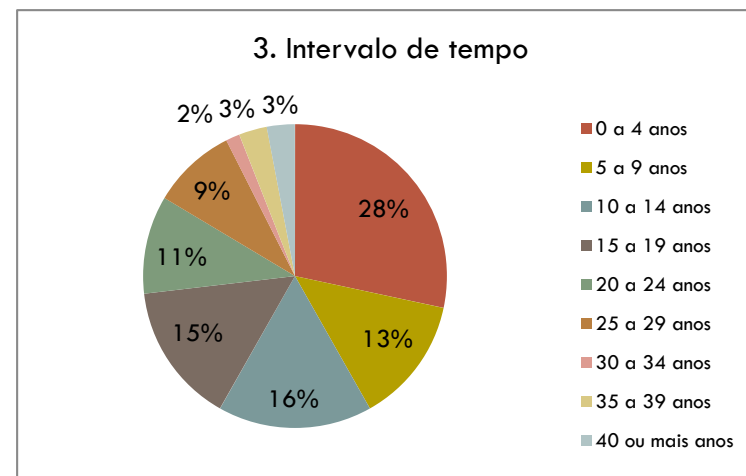
##### 2. Grau Académico

Grau Académico	Respostas	Respostas (%)
Ensino Básico ou equiparado	0	0,00%
Ensino Secundário ou equiparado	17	25,37%
Licenciatura ou superior	50	74,63%
Outra:	0	0,00%
	<b>67</b>	<b>100,00%</b>



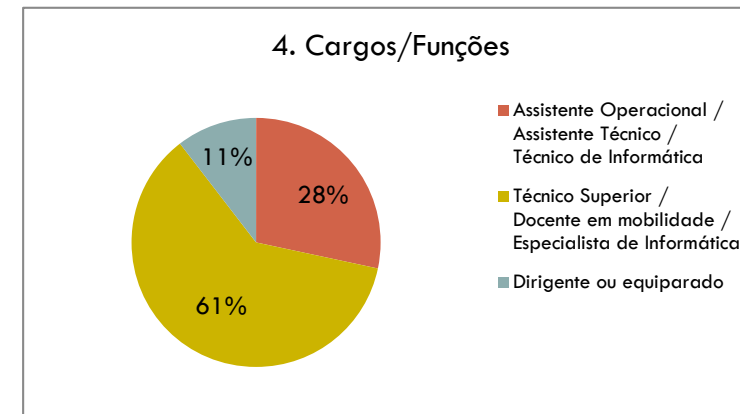
##### 3. Há quantos anos se encontra a trabalhar na Direção-Geral da Educação?

Intervalo de tempo	Respostas	Respostas (%)
0 a 4 anos	19	28,36%
5 a 9 anos	9	13,43%
10 a 14 anos	11	16,42%
15 a 19 anos	10	14,93%
20 a 24 anos	7	10,45%
25 a 29 anos	6	8,96%
30 a 34 anos	1	1,49%
35 a 39 anos	2	2,99%
40 ou mais anos	2	2,99%
	<b>67</b>	<b>100%</b>



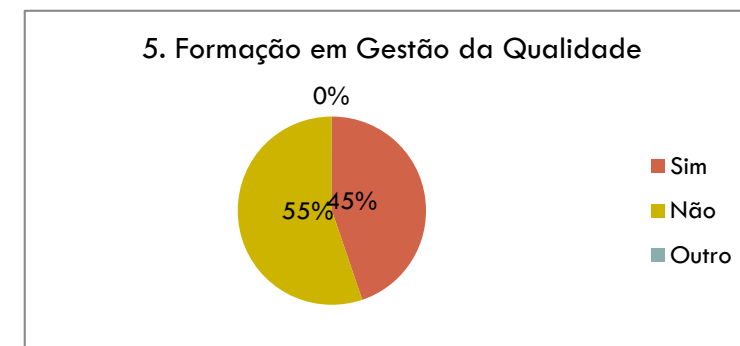
**4. Cargo/Funções que desempenha atualmente:**

Cargos/Funções	Respostas	Respostas (%)
Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática	19	28,36%
Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática	41	61,19%
Dirigente ou equiparado	7	10,45%
	<b>67</b>	<b>100,00%</b>



**5. Tem formação em Sistemas de Gestão da Qualidade como o SIADAP, CAF e/ou ISO 9001?**

Sim	30	44,78%
Não	37	55,22%
Outro	0	0,00%
	<b>67</b>	<b>100,00%</b>

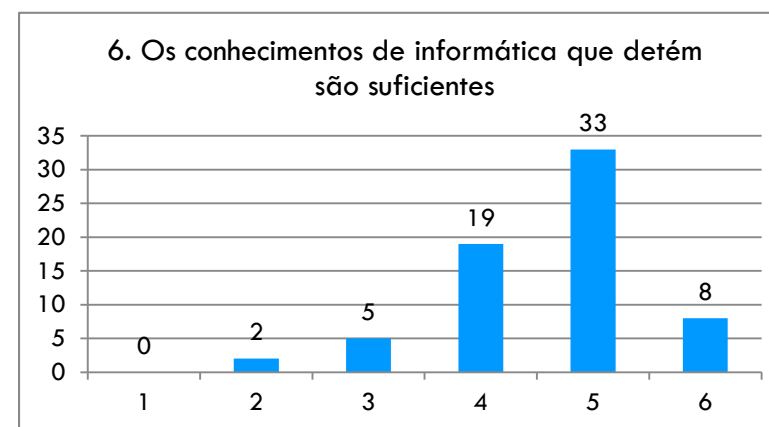


Secção 2

**Utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)**

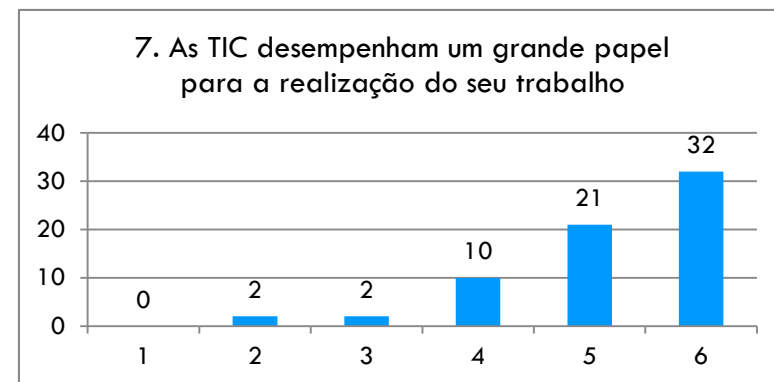
**6. Os conhecimentos de informática que detém são suficientes:**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	0	0,00%
	2	2	2,99%
	3	5	7,46%
	4	19	28,36%
	5	33	49,25%
Concordo Totalmente	6	8	11,94%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



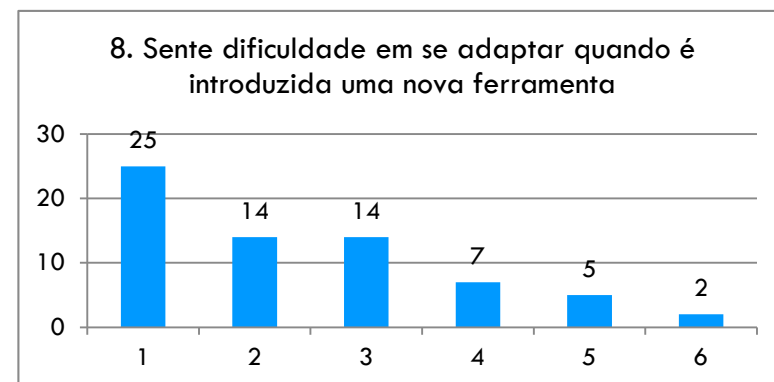
**7. As TIC desempenham um grande papel para a realização do seu trabalho**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	0	0,00%
	2	2	2,99%
	3	2	2,99%
	4	10	14,93%
Concordo Totalmente	5	21	31,34%
	6	32	47,76%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



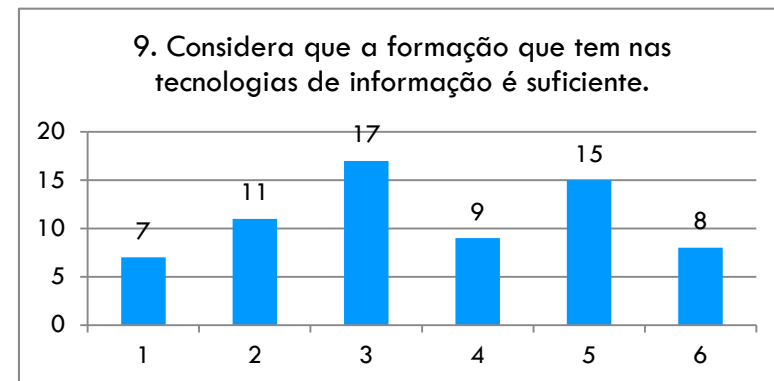
**8. Sente dificuldade em se adaptar quando é introduzida uma nova ferramenta informática.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	25	37,31%
	2	14	20,90%
	3	14	20,90%
	4	7	10,45%
Concordo Totalmente	5	5	7,46%
	6	2	2,99%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



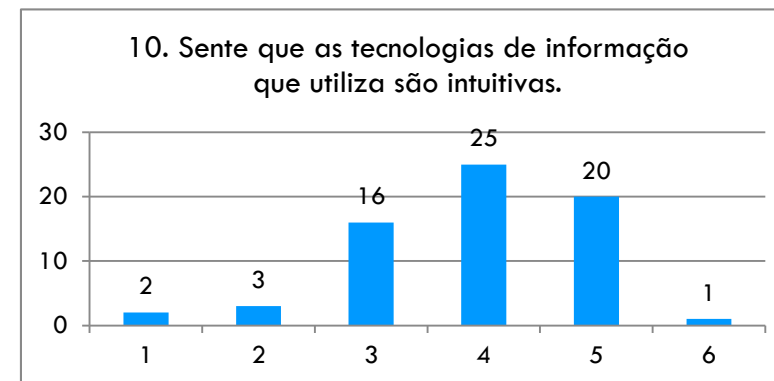
**9. Considera que a formação que tem nas tecnologias de informação é suficiente.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	7	10,45%
	2	11	16,42%
	3	17	25,37%
	4	9	13,43%
	5	15	22,39%
Concordo Totalmente	6	8	11,94%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



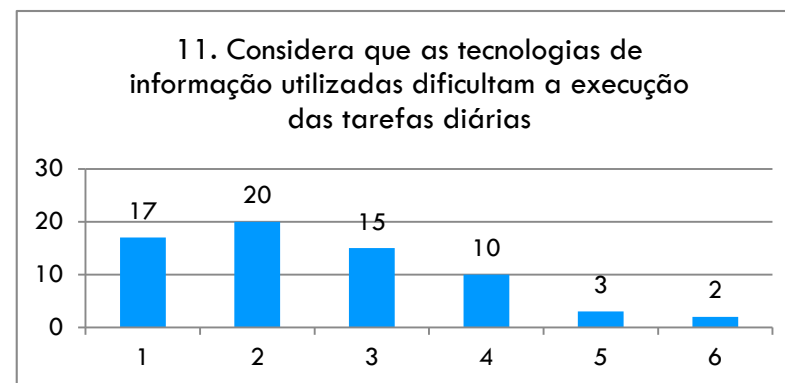
**10. Sente que as tecnologias de informação que utiliza são intuitivas.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	2	2,99%
	2	3	4,48%
	3	16	23,88%
	4	25	37,31%
	5	20	29,85%
Concordo Totalmente	6	1	1,49%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



**11. Considera que as tecnologias de informação utilizadas dificultam a execução das tarefas diárias.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	17	25,37%
	2	20	29,85%
	3	15	22,39%
	4	10	14,93%
	5	3	4,48%
Concordo Totalmente	6	2	2,99%
		<b>67</b>	<b>100%</b>

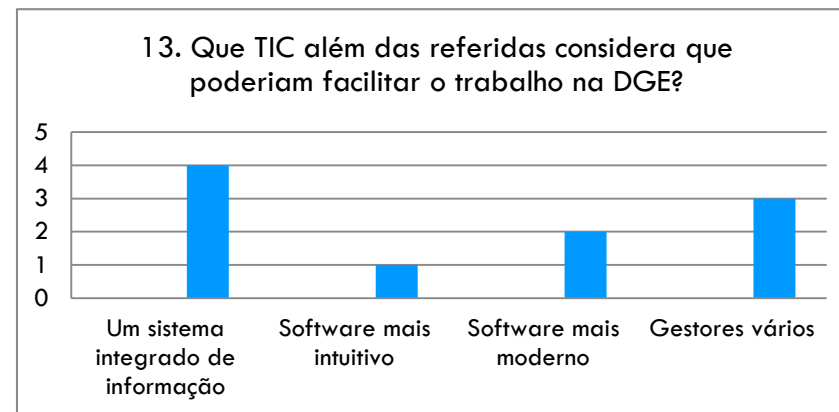


**12. Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções? (por favor selecionar as respostas que se aplicam)**

Office	65	20,00%
E-mail institucional	64	19,69%
Gestão de processos	43	13,23%
Intranet DGE	42	12,92%
Gestor de assiduidade	37	11,38%
Plataformas online	49	15,08%
Redes Sociais	20	6,15%
Creative Cloud Adobe	1	0,31%
Google Drive	1	0,31%
SQL	1	0,31%
Edição de Portal	1	0,31%
Movie maker, book trailler, etc	1	0,31%
	<b>325</b>	<b>100,00%</b>

**13. Que TIC além das referidas considera que poderiam facilitar o trabalho na DGE?**

Um sistema integrado de informação	4
Software mais intuitivo	1
Software mais moderno	2
Gestores vários	3

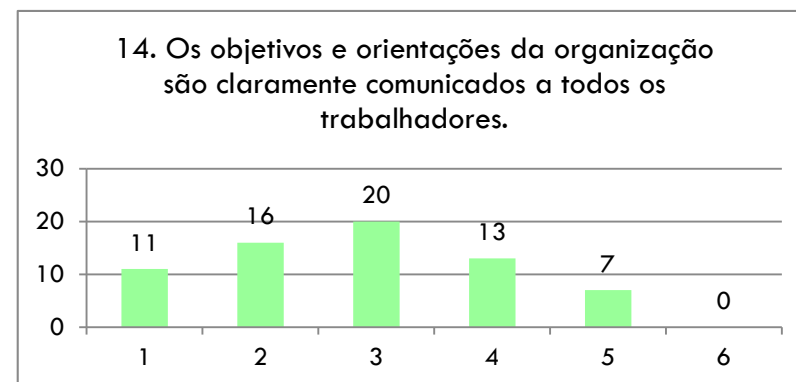


Secção 3

**Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública**

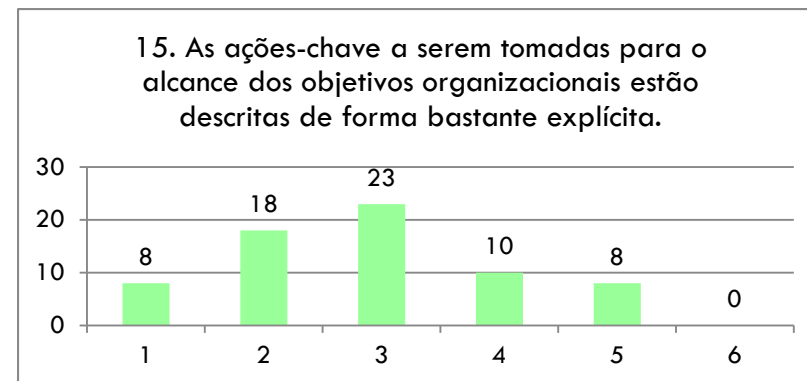
**14. Os objetivos e orientações da organização são claramente comunicados a todos os trabalhadores.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	11	16,42%
	2	16	23,88%
	3	20	29,85%
	4	13	19,40%
	5	7	10,45%
Concordo Totalmente	6	0	0,00%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



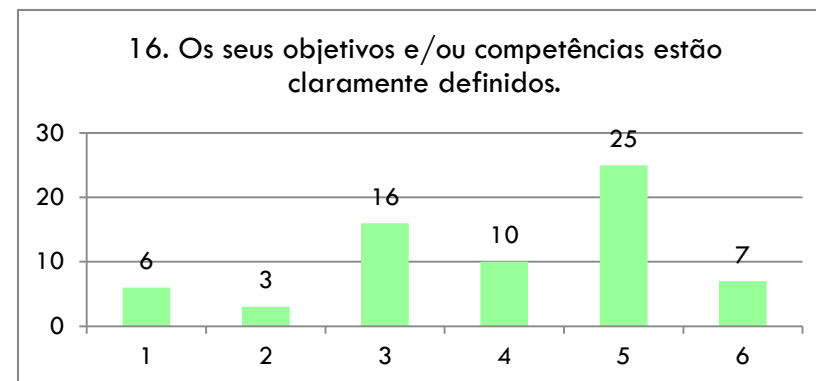
**15. As ações-chave a serem tomadas para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritas de forma bastante explícita.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	8	11,94%
	2	18	26,87%
	3	23	34,33%
	4	10	14,93%
	5	8	11,94%
Concordo Totalmente	6	0	0,00%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



**16. Os seus objetivos e/ou competências estão claramente definidos.**

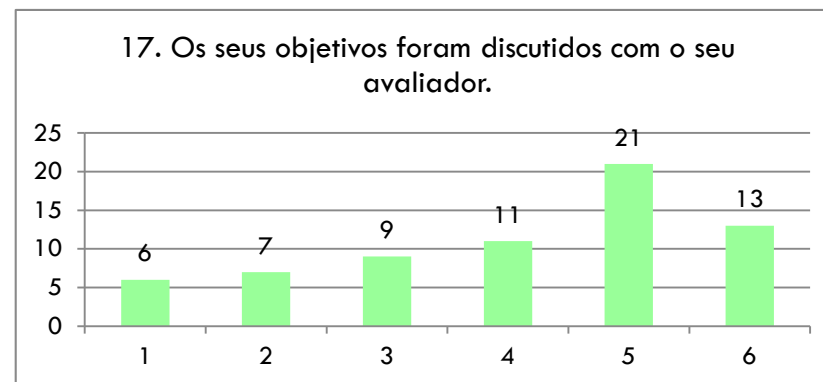
	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	6	8,96%
	2	3	4,48%
	3	16	23,88%
	4	10	14,93%
	5	25	37,31%
Concordo Totalmente	6	7	10,45%
		<b>67</b>	<b>100%</b>





**17. Os seus objetivos foram discutidos com o seu avaliador.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	6	8,96%
	2	7	10,45%
	3	9	13,43%
	4	11	16,42%
Concordo Totalmente	5	21	31,34%
	6	13	19,40%
		<b>67</b>	<b>100%</b>

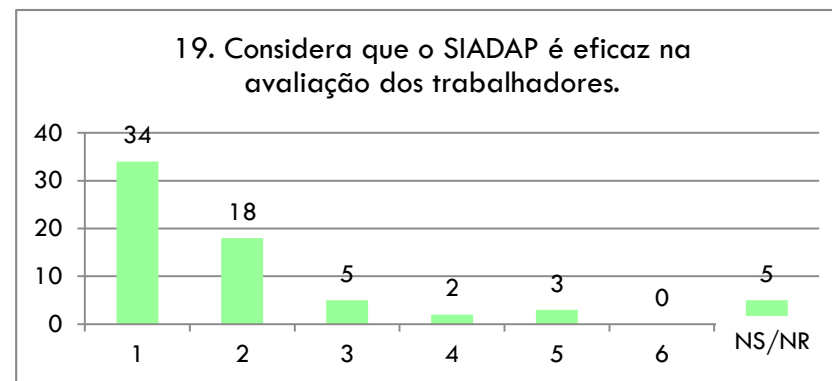


**18. Considera os seus objetivos adequados às tarefas desempenhadas.**

Sim	46	68,66%
Não	21	31,34%
	<b>67</b>	<b>100%</b>

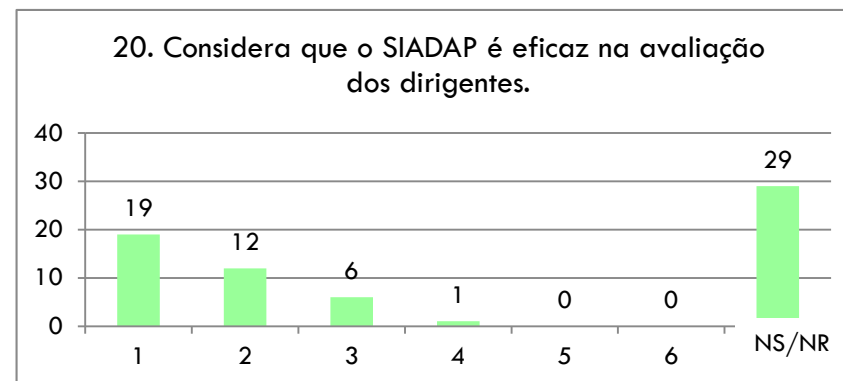
**19. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	34	50,75%
	2	18	26,87%
	3	5	7,46%
	4	2	2,99%
Concordo Totalmente	5	3	4,48%
	6	0	0,00%
	NS/NR	5	7%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



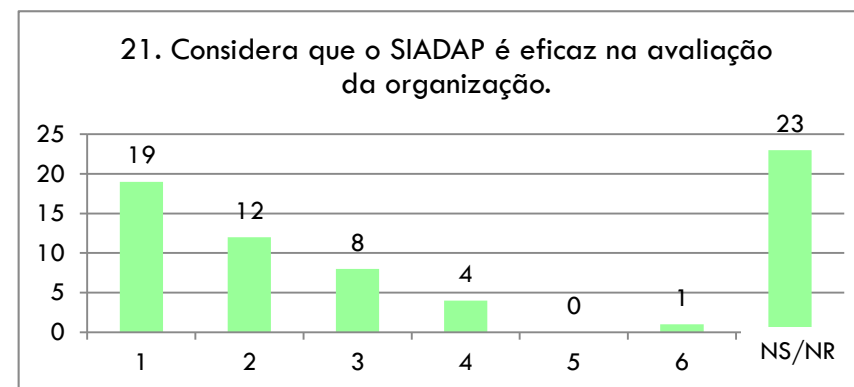
**20. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos dirigentes.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	19	28,36%
	2	12	17,91%
	3	6	8,96%
	4	1	1,49%
	5	0	0,00%
Concordo Totalmente	6	0	0,00%
	NS/NR	29	43%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



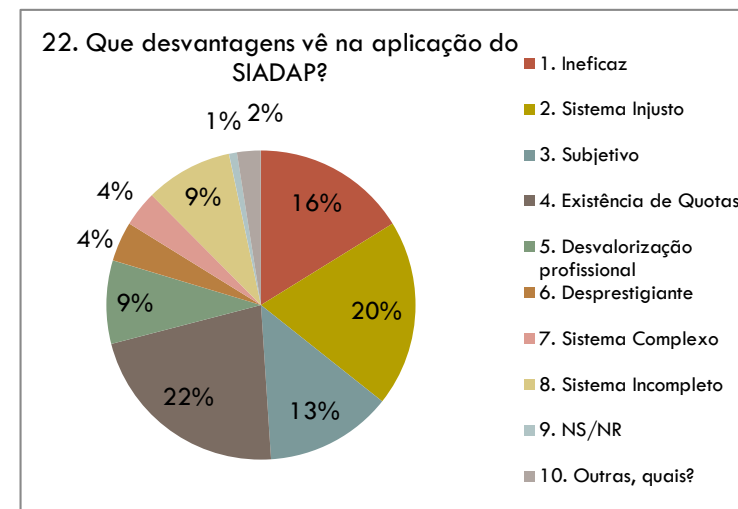
**21. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação da organização.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	19	28,36%
	2	12	17,91%
	3	8	11,94%
	4	4	5,97%
	5	0	0,00%
Concordo Totalmente	6	1	1,49%
	NS/NR	23	34%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



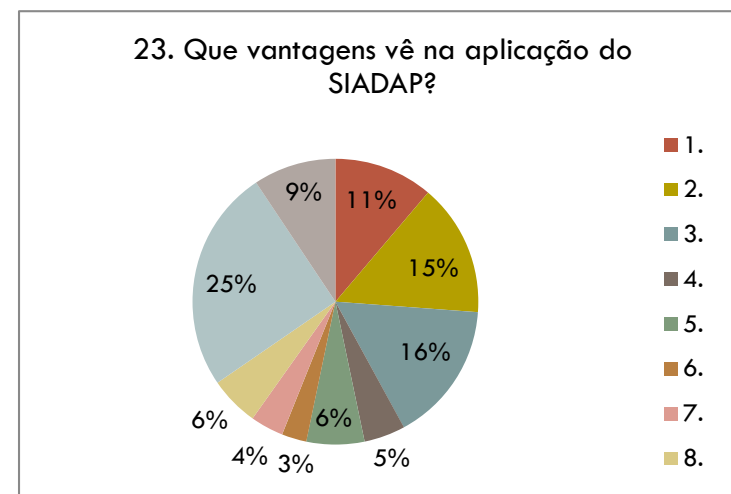
22. Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP?

1. Ineficaz	39
2. Sistema Injusto	47
3. Subjetivo	32
4. Existência de Quotas	53
5. Desvalorização profissional	21
6. Desprestigiante	10
7. Sistema Complexo	9
8. Sistema Incompleto	22
9. NS/NR	2
10. Outras, quais?	6
	<hr/>
Falsificação de resultados de acordo com preferências	1
Falta de aferição entre serviços e organismos	1
Não é transparente, não é publico.	1
Quando os avaliadores optam pela rotatividade entre os avaliados para a atribuição das quotas	1
Fomenta más relações humanas na organização	1
Causa conflitos entre os elementos das equipas	1



**23. Que vantagens vê na aplicação do SIADAP?**

1. Contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública	12
2. Desenvolve e consolida práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública	16
3. Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional	17
4. Promove a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações	5
5. Reconhece e distingue serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados	7
6. Melhora a arquitectura de processos	3
7. Melhora a prestação de informação e a transparência	4
8. Apoia o processo de decisões estratégicas	6
9. NS/NR	27
10. Outras, quais?	10
<hr/>	
Não vejo vantagem, na forma em que é aplicada	1
Se aplicado corretamente concordo com as opções escolhidas (1;2;4;5;6;7;8)	1
Sem vantagens	4
Se o SIADAP estivesse estruturado de forma diferente ser uma grande mais-valia mas tal qual está não funciona	2
No atual sistema/estrutura não vejo vantagens	2



Secção 4

Gestão da Qualidade

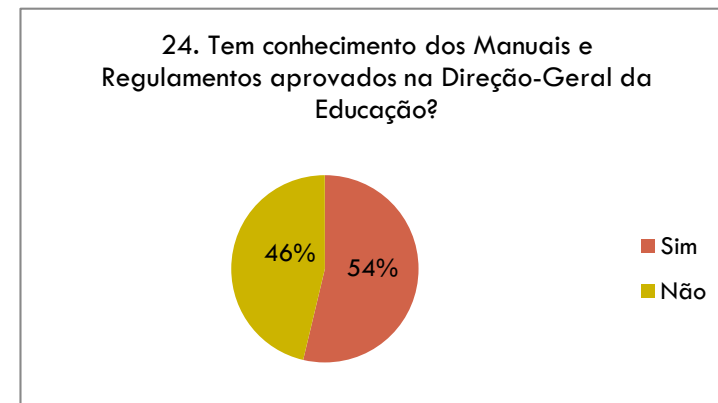
24. Tem conhecimento dos Manuais e Regulamentos aprovados na Direção-Geral da Educação?

Sim	36	53,73%
Não	31	46,27%
	<b>67</b>	<b>100%</b>

25. Se respondeu "Sim", quais?

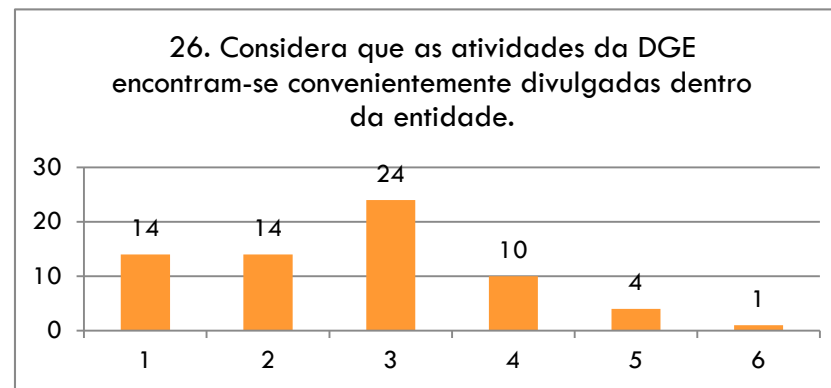
Aprovisionamento	3
Manual de Fundo de Maneio	10
Manual de Acolhimento	15
Regulamento de Utilização das Viaturas	14
Manual de Ajudas de Custo	12
Entradas e saídas de documentos	7
Backups	3
Help-Desk	3
Procedimento de Elaboração do QUAR	6
Formação profissional dos trabalhadores da DGE	1
Regulamento de assiduidade e horários	16
	90

36 respostas "Sim"



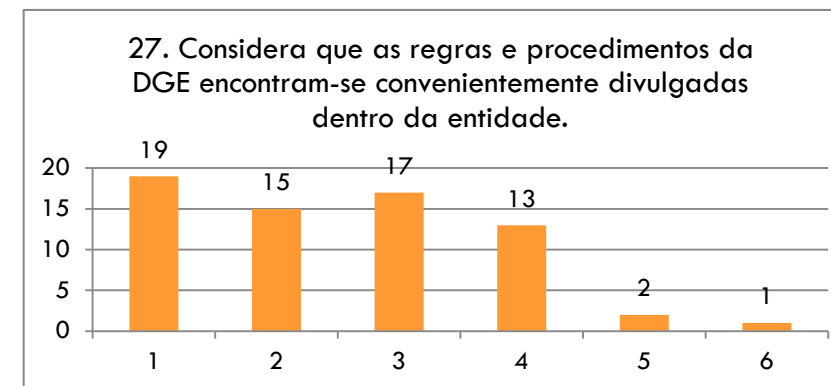
26. Considera que as atividades da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	14	20,90%
	2	14	20,90%
	3	24	35,82%
	4	10	14,93%
	5	4	5,97%
Concordo Totalmente	6	1	1,49%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



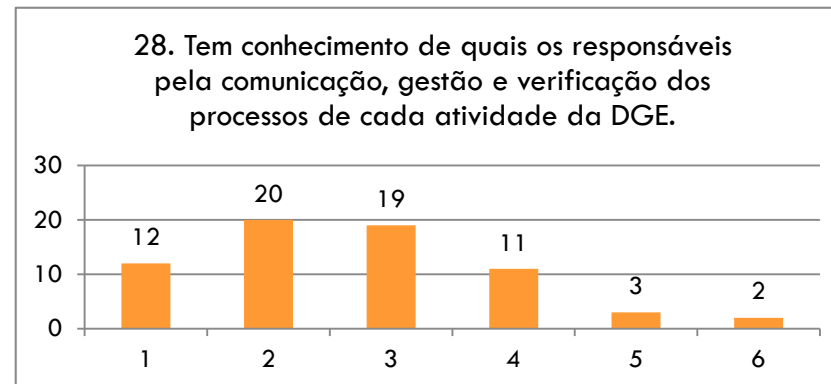
27. Considera que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	19	28,36%
	2	15	22,39%
	3	17	25,37%
	4	13	19,40%
	5	2	2,99%
Concordo Totalmente	6	1	1,49%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



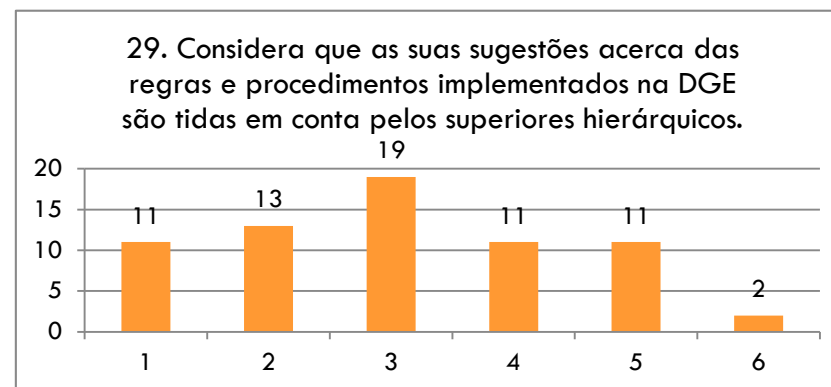
**28. Tem conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE.**

Escala	Respostas	Respostas (%)
1	12	17,91%
2	20	29,85%
3	19	28,36%
4	11	16,42%
5	3	4,48%
6	2	2,99%
	<b>67</b>	<b>100%</b>



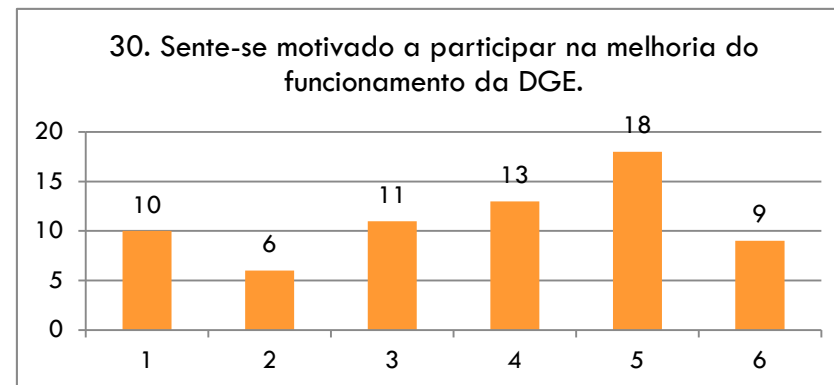
**29. Considera que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos.**

Escala	Respostas	Respostas (%)
1	11	16,42%
2	13	19,40%
3	19	28,36%
4	11	16,42%
5	11	16,42%
6	2	2,99%
	<b>67</b>	<b>100%</b>



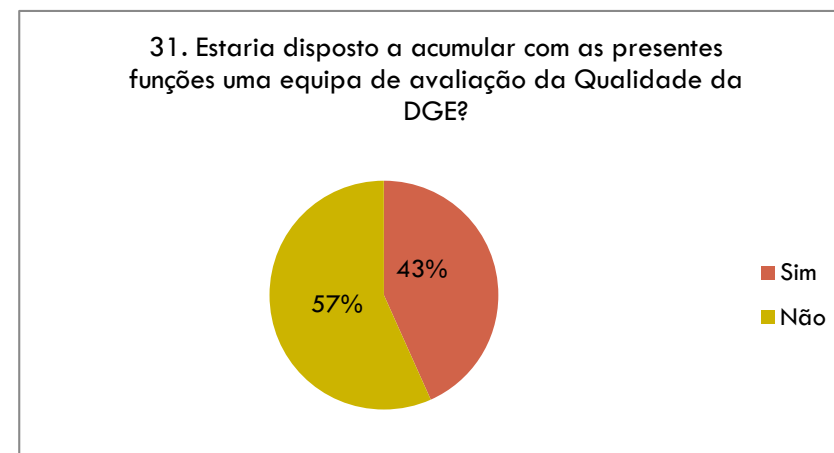
**30. Sente-se motivado a participar na melhoria do funcionamento da DGE.**

	Escala	Respostas	Respostas (%)
Discordo Totalmente	1	10	14,93%
	2	6	8,96%
	3	11	16,42%
	4	13	19,40%
Concordo Totalmente	5	18	26,87%
	6	9	13,43%
		<b>67</b>	<b>100%</b>



**31. Estaria disposto a acumular com as presentes funções uma equipa de avaliação da Qualidade da DGE?**

Sim	29	43,28%
Não	38	56,72%
	<b>67</b>	<b>100%</b>





Apêndice IV

Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Medidas de Tendência Central

Legenda de valores atribuídos:

Descrição	Valor		Valor
Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática	1	Ensino Básico ou equiparado	1
Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática	2	Ensino Secundário ou equiparado	2
Dirigente ou equiparado	3	Licenciatura ou superior	3

"Sim"	1	"NS/NR"	0
"Não"	0		

0 a 4 anos	1	25 a 29 anos	6
5 a 9 anos	2	30 a 34 anos	7
10 a 14 anos	3	35 a 39 anos	8
15 a 19 anos	4	40 ou mais anos	9

1	2	3	4	5	6
Discordo Totalmente	Discordo Substancialmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Substancialmente	Concordo Totalmente

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Questões	Total				Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática (19)				Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática (41)				Dirigente ou equiparado (7)				
	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	
Secção 1	2. Grau Académico	2,75	3	3	0,44	2,11	2,00	2,00	0,32	3	3	3	0	3	3	3	0
	3. Há quantos anos se encontra a trabalhar na Direção-Geral da Educação?	3,31	1	3	2,16	4,21	6	5	2,27	2,59	1	2	1,4	2,57	1	2	1,51
	4. Cargo/Funções que desempenha atualmente:	1,82	2	2	0,6												
	5. Tem formação em Sistemas de Gestão da Qualidade como o SIADAP, CAF e/ou ISO 9001?	0,45	0	0	0,5	0,16	0	0	0,37	0,51	1	1	0,51	1	1	1	0,38

Secção 2	6. Os conhecimentos de informática que detém são suficientes	4,6	5	5	0,91	4,21	5	4	1,18	4,73	5	5	0,71	4,86	5	5	0,9
	7. As TIC desempenham um grande papel para a realização do seu trabalho	5,18	6	5	1	5	6	5	1,05	5,2	6	6	1,18	5,57	6	6	0,53
	8. Sente dificuldade em se adaptar quando é introduzido uma nova ferramenta informática.	2,39	1	2	1,42	2,95	3	3	1,72	2,22	1	2	1,39	1,86	1	1	1,21
	9. Considera que a formação que tem nas tecnologias de informação é suficiente.	3,43	4	4	1,55	2,89	3	3	1,63	3,15	2	3	1,26	3,71	5	4	1,8
	10. Sente que as tecnologias de informação que utiliza são intuitivas.	3,91	4	4	1,03	4,05	5	4	1,22	3,8	4	4	0,94	4,14	4	4	0,69
	11. Considera que as tecnologias de informação utilizadas dificultam a execução das tarefas diárias	2,52	2	2	1,31	2,68	2	2	1,49	2,46	2	2	0,9	2,43	1	2	1,4
	12. Que ferramentas informáticas utiliza para a execução das suas funções?	Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem	

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Office	65	20,00%	17	19,77%	41	20,00%	7	20,59%
E-mail institucional	64	19,69%	18	20,93%	39	19,02%	7	20,59%
Gestão de processos	43	13,23%	11	12,79%	28	13,66%	4	11,76%
Intranet DGE	42	12,92%	12	13,95%	26	12,68%	4	11,76%
Gestor de assiduidade	37	11,38%	12	13,95%	20	9,76%	5	14,71%
Plataformas online	49	15,08%	9	10,47%	34	16,59%	6	17,65%
Redes Sociais	20	6,15%	6	6,98%	13	6,34%	1	2,94%
Creative Cloud Adobe	1	0,31%	0	0,00%	1	0,49%	0	0,00%
Google Drive	1	0,31%	0	0,00%	1	0,49%	0	0,00%
SQL	1	0,31%	1	1,16%	0	0,00%	0	0,00%
Edição de Portal	1	0,31%	0	0,00%	1	0,49%	0	0,00%
Movie maker, book trailler, etc	1	0,31%	0	0,00%	1	0,49%	0	0,00%
13. Que TIC além das referidas considera que poderiam facilitar o trabalho na DGE?								

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Questões	Total				Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática (19)				Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática (41)				Dirigente ou equiparado (7)				
	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	
Secção 3	14. Os objetivos e orientações da organização são claramente comunicados a todos os trabalhadores.	2,84	3	3	1,23	2,63	3	3	1,16	2,73	2	3	1,15	4	4	4	0,58
	15. As ações-chave a serem tomadas para o alcance dos objetivos organizacionais estão descritas de forma bastante explícita.	2,88	3	3	1,17	2,95	3	3	1,18	2,71	3	3	1,02	3,71	3	3	0,95
	16. Os seus objetivos e/ou competências estão claramente definidos.	3,99	5	4	1,43	3,74	5	4	1,56	4,02	5	4	1,12	4,43	5	5	0,98
	17. Os seus objetivos foram discutidos com o seu avaliador.	4,09	5	5	1,57	3,63	5	4	1,67	4,29	6	5	1,13	4,14	5	5	1,21
	18. Considera os seus objetivos adequados às tarefas desempenhadas.	0,69	1	1	0,47	0,63	1	1	0,5	0,66	1	1	0,37	1	1	1	0
	19. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos trabalhadores.	1,49	1	1	1,06	1,47	1	1	0,96	1,54	1	1	1,07	1,71	1	1	1,11
	20. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação dos dirigentes.	0,96	0	1	1,07	0,89	0	1	0,94	1,02	0	1	1,11	0,71	1	1	0,76
	21. Considera que o SIADAP é eficaz na avaliação da organização.	1,33	0	1	1,35	1,47	0	1	1,22	1,1	0	1	1,27	2,29	2	2	2,06
	22. Que desvantagens vê na aplicação do SIADAP?	Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem		Contagem		Percentagem	
	1. Ineficaz	41		17,01%		10		15,38%		26		17,45%		5		18,52%	
	2. Sistema Injusto	45		18,67%		14		21,54%		25		16,78%		6		22,22%	
	3. Subjetivo	32		13,28%		7		10,77%		22		14,77%		3		11,11%	
4. Existência de Quotas	53		21,99%		12		18,46%		35		23,49%		6		22,22%		
5. Desvalorização profissional	21		8,71%		10		15,38%		11		7,38%		0		0,00%		

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

6. Desprestigiante	11	4,56%	4	6,15%	7	4,70%	0	0,00%
7. Sistema Complexo	8	3,32%	1	1,54%	6	4,03%	1	3,70%
8. Sistema Incompleto	22	9,13%	6	9,23%	12	8,05%	4	14,81%
9. NS/NR	2	0,83%	0	0,00%	2	1,34%	0	0,00%
10. Rotatividade da quotas	1	0,41%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,70%
11. Causador de conflitos nas equipas	1	0,41%	0	0,00%	0	0,00%	1	3,70%
12. Falsificação de resultados de acordo com preferências	1	0,41%	0	0,00%	1	0,67%	0	0,00%
13. Fomenta más relações humanas na organização	1	0,41%	0	0,00%	1	0,67%	0	0,00%
14. Não é transparente, não é publico.	1	0,41%	0	0,00%	1	0,67%	0	0,00%
15. Falta de aferição entre serviços e organismos	1	0,41%	1	1,54%	0	0,00%	0	0,00%
23. Que vantagens vê na aplicação do SIADAP?	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem	Contagem	Percentagem
1. Contribui para a melhoria da gestão da Administração Pública	12	11,43%	4	16,67%	7	10,00%	1	9,09%
2. Desenvolve e consolida práticas de avaliação e auto-regulação da Administração Pública	16	15,24%	1	4,17%	11	15,71%	4	36,36%
3. Identifica as necessidades de formação e desenvolvimento profissional	17	16,19%	3	12,50%	13	18,57%	1	9,09%
4. Promove a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações	5	4,76%	1	4,17%	4	5,71%	0	0,00%
5. Reconhece e distingue serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados	7	6,67%	2	8,33%	4	5,71%	1	9,09%
6. Melhora a arquitectura de processos	2	1,90%	0	0,00%	2	2,86%	0	0,00%

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

7. Melhora a prestação de informação e a transparência	4	3,81%	1	4,17%	3	4,29%	0	0,00%
8. Apoia o processo de decisões estratégicas	6	5,71%	0	0,00%	5	7,14%	1	9,09%
9. NS/NR	27	25,71%	11	45,83%	14	20,00%	2	18,18%
10. Sem vantagens	4	3,81%	1	4,17%	3	4,29%	0	0,00%
11. No atual sistema/estrutura não vejo vantagens	2	1,90%	0	0,00%	1	1,43%	1	9,09%
12. Não vejo vantagem, na forma em que é aplicada	1	0,95%	0	0,00%	1	1,43%	0	0,00%
13. Se aplicado corretamente concordo com as opções escolhidas (1;2;4;5;6;7;8)	1	0,95%	0	0,00%	1	1,43%	0	0,00%
14. Se o SIADAP estivesse estruturado de forma diferente ser uma grande mais-valia mas tal qual está não funciona.	2	1,90%	0	0,00%	1	1,43%	0	0,00%

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Questões	Total				Assistente Operacional / Assistente Técnico / Técnico de Informática (19)				Técnico Superior / Docente em mobilidade / Especialista de Informática (41)				Dirigente ou equiparado (7)				
	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	Média	Moda	Mediana	Desvio Padrão	
Secção 4	24. Tem conhecimento dos Manuais e Regulamentos aprovados na Direção-Geral da Educação?	0,55	1	1	0,5	0,42	0	0	0,51	0,56	1	1	0,5	0,86	1	1	0,38
	25. Se respondeu "Sim", quais?																
	26. Considera que as atividades da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.	2,69	3	3	1,22	2,21	1	2	1,03	2,63	3	3	0,9	4,29	4	4	0,95
	27. Considera que as regras e procedimentos da DGE encontram-se convenientemente divulgadas dentro da entidade.	2,51	1	2	1,26	2,37	3	2	1,21	2,34	1	2	1,21	3,86	4	4	1,57
	28. Tem conhecimento de quais os responsáveis pela comunicação, gestão e verificação dos processos de cada atividade da DGE.	2,69	2	3	1,25	2,53	1	2	1,5	2,49	2	2	0,83	4,29	5	4	1,11
	29. Considera que as suas sugestões acerca das regras e procedimentos implementados na DGE são tidas em conta pelos superiores hierárquicos.	3,06	3	3	1,4	2,69	1	3	1,38	3,07	3	3	1,13	4	5	4	1
	30. Sente-se motivado a participar na melhoria do funcionamento da DGE.	3,75	5	4	1,63	3,42	4	4	1,77	3,71	5	4	1,47	4,86	5	5	0,9
	31. Estaria disposto a acumular com as presentes funções uma equipa de avaliação da Qualidade da DGE?	0,43	0	0	0,5	0,37	0	0	0,5	0,44	0	0	0,46	0,57	1	1	0,53

Apêndice V - Resultados da aplicação do Questionário do Apêndice II - Correlação de Pearson e Regressão Multilinear

**Tabela de Contingências - Resumo**

Pergunta	Número da Variável	Nome da Variável	Escala de medida e gama de valores
2	H2a	Formação	Ordinal (1, 2, 3, 4)
6	H2a	Formação	Ordinal (1 - 6)
7	H2b	IT Skills	Ordinal (1 - 6)
8	H2b	IT Skills	Ordinal (1 - 6)
9	H2a	Formação	Ordinal (1 - 6)
10	H2b	IT Skills	Ordinal (1 - 6)
11	H2b	IT Skills	Ordinal (1 - 6)
14	H1b	Comunicação Interna	Ordinal (1 - 6)
15	H1b	Comunicação Interna	Ordinal (1 - 6)
16	H1a	Liderança	Ordinal (1 - 6)
17	H1a	Liderança	Ordinal (1 - 6)
19	V.Dep	SGQ	Ordinal (1 - 6)
20	V.Dep	SGQ	Ordinal (1 - 6)
21	V.Dep	SGQ	Ordinal (1 - 6)
26	H1b	Comunicação Interna	Ordinal (1 - 6)
27	H1b	Comunicação Interna	Ordinal (1 - 6)
28	H1a	Liderança	Ordinal (1 - 6)
29	H1a	Liderança	Ordinal (1 - 6)
30	V.Interv	Variável independente	Ordinal (1 - 6)



**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

Questões	H1											H2								Variável interviniente		Variável Dependente				
	H1a					H1b					Total H1	H2a				H2b				Total H2	30				Total Pontuação	
	16	17	28	29	Total Pontuação	14	15	26	27	Total Pontuação		2	6	9	Total Pontuação	7	8	10	11			Total Pontuação	19	20		21
1	6	6	2	5	19	2	5	2	2	11	30	3	5	3	11	6	4	3	4	17	28	5	2	3	2	7
2	5	5	2	5	17	2	3	1	2	8	25	3	5	4	12	6	3	2	4	15	27	6	2	0	0	2
3	5	5	2	5	17	2	3	1	2	8	25	2	5	4	11	6	3	2	4	15	26	6	2	0	0	2
4	5	5	3	4	17	5	4	3	3	15	32	3	5	2	10	5	2	4	2	13	23	5	1	0	1	2
5	3	3	2	2	10	3	3	3	3	12	22	3	6	1	10	6	1	3	1	11	21	3	0	0	0	0
6	3	3	2	5	13	2	2	3	3	10	23	3	5	4	12	4	1	4	1	10	22	4	2	0	1	3
7	3	4	3	2	12	3	4	3	3	13	25	2	2	4	8	2	3	3	3	11	19	4	2	0	0	2
8	6	6	2	6	20	5	5	5	3	18	38	3	5	2	10	5	2	3	3	13	23	6	1	1	1	3
9	3	4	2	1	10	1	2	3	2	8	18	2	3	5	10	5	5	5	2	17	27	1	1	0	1	2
10	3	3	2	1	9	3	3	3	3	12	21	3	6	3	12	6	1	3	1	11	23	2	1	1	1	3
11	5	5	3	6	19	5	5	5	4	19	38	3	5	2	10	6	2	5	1	14	24	5	0	3	3	6
12	3	4	4	3	14	3	3	3	4	13	27	3	6	5	14	6	2	5	3	16	30	3	2	0	0	2
13	1	2	2	2	7	1	1	2	2	6	13	3	6	2	11	6	1	5	5	17	28	6	1	1	1	3
14	4	4	3	3	14	3	3	3	3	12	26	3	4	3	10	5	2	3	3	13	23	2	3	3	3	9
15	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	9	3	5	2	10	6	1	4	2	13	23	6	1	1	1	3
16	2	1	2	2	7	1	1	3	2	7	14	3	5	1	9	6	5	4	2	17	26	2	1	0	0	1
17	1	1	1	1	4	1	1	1	1	4	8	2	5	3	10	4	4	3	4	15	25	1	1	1	1	3
18	5	5	1	4	15	4	5	1	1	11	26	2	5	1	8	5	1	1	1	8	16	5	0	0	0	0
19	2	1	1	1	5	2	2	1	1	6	11	3	6	1	10	6	1	4	4	15	25	1	0	0	0	0
20	3	4	1	2	10	2	2	1	2	7	17	3	5	4	12	6	2	4	4	16	28	3	2	2	3	7
21	1	2	1	1	5	1	1	1	1	4	9	3	4	6	13	6	1	1	6	14	27	1	1	1	1	3

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

22	4	1	4	4	13	3	4	2	3	12	25	2	6	5	13	6	1	5	1	13	26	4	1	2	3	6
23	5	6	3	5	19	4	4	3	3	14	33	3	4	1	8	6	2	4	1	13	21	6	0	0	0	0
24	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	39	3	5	1	9	6	1	4	1	12	21	5	1	1	2	4
25	6	5	4	3	18	3	3	5	4	15	33	3	5	2	10	6	2	5	1	14	24	2	0	0	0	0
26	4	1	4	2	11	1	2	2	2	7	18	3	4	3	10	4	1	4	3	12	22	5	1	1	1	3
27	3	3	3	3	12	3	3	3	3	12	24	2	3	3	8	5	3	4	4	16	24	4	3	0	3	6
28	5	5	1	2	13	1	2	2	2	7	20	2	4	6	12	6	2	5	1	14	26	1	1	0	1	2
29	3	2	1	1	7	2	3	1	1	7	14	2	4	3	9	4	3	4	3	14	23	2	2	0	2	4
30	4	6	2	3	15	4	3	1	1	9	24	3	4	5	12	4	3	4	2	13	25	3	1	0	0	1
31	4	6	2	4	16	2	2	3	2	9	25	3	5	2	10	5	1	3	1	10	20	4	2	2	2	6
32	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	33	3	5	5	13	6	3	5	2	16	29	5	5	4	4	13
33	2	4	4	3	13	2	2	3	3	10	23	3	5	2	10	5	1	3	2	11	21	4	1	0	1	2
34	5	6	3	2	16	1	2	3	3	9	25	3	5	5	13	6	5	4	1	16	29	3	1	1	0	2
35	3	3	4	5	15	4	3	3	3	13	28	2	5	6	13	5	1	5	1	12	25	5	2	3	0	5
36	4	2	1	1	8	3	3	1	1	8	16	2	5	6	13	6	1	6	6	19	32	3	1	1	2	4
37	5	6	3	4	18	5	2	2	1	10	28	3	5	5	13	5	1	3	4	13	26	6	2	3	0	5
38	5	5	1	3	14	3	2	1	1	7	21	3	4	4	11	3	2	3	3	11	22	3	1	2	0	3
39	5	5	2	2	14	2	2	2	2	8	22	3	5	2	10	5	4	5	2	16	26	2	2	2	2	6
40	5	4	3	5	17	3	4	3	3	13	30	3	4	4	11	5	3	4	2	14	25	5	2	2	2	6
41	4	5	2	2	13	3	4	2	2	11	24	2	4	5	11	6	5	3	4	18	29	4	2	2	2	6
42	3	5	3	2	13	3	2	2	2	9	22	3	4	3	10	4	1	5	2	12	22	4	2	0	3	5
43	1	1	6	3	11	3	3	3	5	14	25	3	4	6	13	6	3	4	2	15	28	1	1	1	1	3
44	3	4	4	3	14	3	3	4	4	14	28	3	4	4	11	5	3	4	3	15	26	4	3	3	4	10
45	4	5	3	3	15	2	2	2	3	9	24	2	4	4	10	4	4	4	2	14	24	3	1	1	1	3
46	6	6	2	2	16	4	4	4	4	16	32	2	3	4	9	5	1	5	1	12	21	6	4	1	4	9

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

47	1	3	1	1	6	3	2	1	1	7	13	2	2	6	10	4	6	4	3	17	27	1	1	1	2	4
48	5	5	4	4	18	5	5	4	4	18	36	2	6	1	9	6	6	5	2	19	28	4	2	2	3	7
49	5	5	3	3	16	4	3	4	3	14	30	3	5	2	10	5	2	4	3	14	24	5	2	2	2	6
50	5	5	3	3	16	5	5	4	4	18	34	3	5	2	10	5	1	5	1	12	22	4	5	0	0	5
51	3	5	2	4	14	4	3	3	2	12	26	3	5	5	13	6	5	5	1	17	30	5	1	0	0	1
52	5	5	6	5	21	5	5	6	6	22	43	3	6	6	15	6	1	4	1	12	27	6	2	0	6	8
53	3	3	5	4	15	4	3	4	4	15	30	3	3	5	11	6	4	3	2	15	26	5	4	0	4	8
54	5	2	1	1	9	2	3	2	2	9	18	3	4	2	9	6	2	4	3	15	24	1	1	0	1	2
55	5	6	2	5	18	2	2	1	1	6	24	3	5	1	9	6	2	5	2	15	24	5	1	1	1	3
56	5	4	3	4	16	4	4	3	4	15	31	3	4	4	11	4	3	3	3	13	24	4	3	0	3	6
57	5	4	4	3	16	4	3	3	1	11	27	3	5	2	10	5	1	5	2	13	23	5	1	1	1	3
58	6	3	5	4	18	1	2	3	3	9	27	2	5	4	11	5	3	5	5	18	29	5	0	0	0	0
59	3	5	4	5	17	4	4	4	4	16	33	3	5	3	11	6	3	5	5	19	30	5	1	0	0	1
60	3	5	3	3	14	3	3	4	4	14	28	3	4	2	9	5	4	2	3	14	23	4	1	1	1	3
61	5	2	3	3	13	3	3	4	4	14	27	3	5	4	12	5	1	4	3	13	25	3	1	1	1	3
62	5	6	2	3	16	2	1	2	1	6	22	3	5	2	10	5	1	4	2	12	22	5	1	2	2	5
63	4	6	3	3	16	1	1	2	1	5	21	3	4	4	11	4	1	4	2	11	22	5	1	2	2	5
64	5	6	2	3	16	2	1	2	1	6	22	3	5	4	12	6	1	5	2	14	26	3	1	2	0	3
65	5	4	3	3	15	2	2	3	1	8	23	3	3	5	11	2	4	3	3	12	23	3	1	0	0	1
66	6	3	3	1	13	3	3	3	1	10	23	3	4	4	11	3	3	3	4	13	24	1	1	0	0	1
67	6	6	2	2	16	3	3	3	1	10	26	3	5	4	12	6	2	4	2	14	26	1	1	0	0	1

**Integrar num único sistema de gestão de serviço público a ISO 9001, a CAF e o SIADAP - Estudo de Caso**

r de Pearson	-1 < Coeficiente < 1
alta	> ± 0,7
média	±0,4 < Coef < ±0,6
baixa	< ±0,3

<b>Correlação de Pearson</b>		
r de Pearson H1a,H1b	<b>0,6052</b>	correlação média, no limite alto
r de Pearson H2a,H2b	<b>0,1470</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,H2	<b>-0,0697</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,Var.Interveniente	<b>0,5142</b>	correlação média
r de Pearson H2,Var.Interveniente	<b>-0,1365</b>	correlação baixa
r de Pearson H1,Var.Dependente	<b>0,3000</b>	correlação baixa, no limite alto
r de Pearson H2,Var.Dependente	<b>0,1272</b>	correlação baixa
r de Pearson V.Interv,Var.Dependente	<b>0,2563</b>	correlação baixa

**Regressão Linear - coeficiente de determinação**

Se $R^2$ tender para 0	Os pontos estão dispersos à linha, logo a Dispersão é elevada
Se $R^2$ tender para 1	Os pontos estão próximos à linha, logo a Dispersão é baixa

