



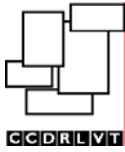
MINISTÉRIO DO AMBIENTE, ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
CCDRLVT – *Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo*



Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Divisão para a Administração Local
DAL



MINISTÉRIO DO AMBIENTE, ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL
CCDRLVT – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Índice

Parte I. Apresentação do estudo (*versão sintética*)

1. Enquadramento	2
2. Objectivos do estudo	4
3. Metodologia utilizada	5
4. Análise das respostas das autarquias locais	6
5. Proposta de Estratégia de Actuação para a RLVT	17

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



► 1. Enquadramento

A **Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework - CAF)** consiste na auto-avaliação dos serviços e organismos públicos, permitindo, desta forma, conhecer os pontos fortes e áreas a melhorar (Modelo CAF 2006_versão portuguesa_2006).

É uma metodologia inovadora, desenvolvida ao nível da União Europeia, para apoiar as organizações públicas a iniciarem projectos de mudança, procedendo assim a um diagnóstico do seu organismo o que permitirá construir projectos de melhoria.

Neste âmbito, desde 2003 foi incumbido pela actual Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP), então Direcção Geral da Administração Pública (DGAP), às CCDR, através das ex-Direcções Regionais da Administração Local (DRAL), a divulgação e promoção deste instrumento nas Autarquias Locais.

No seguimento do envolvimento da ex-DRAL, actual Divisão para a Administração Local (DAL) na promoção da CAF – Estrutura Comum de Avaliação, importa destacar:

- a) Foram realizadas **acções de formação** em 2003 e 2004 em CAF, financiadas ao abrigo do PORLVT – Programa Operacional de Lisboa e Vale do Tejo. Em 2005 pretendeu-se apoiar a implementação efectiva deste instrumento de auto-avaliação em algumas câmaras municipais, pelo que se optou pela modalidade de formação-acção com o envolvimento das seguintes entidades: Câmaras Municipais de Arruda dos Vinhos, Barreiro, Loures, Seixal e Vila Franca de Xira e Serviços Municipalizados de Vila Franca de Xira, candidatura essa também financiada no âmbito do PORLVT.

A formação-acção foi concebida da seguinte forma:

Temáticas/Fases	Metodologia	Duração (horas)	Área FORAL
Conceitos sobre CAF	Formação sala	30	IV

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Levantamento e diagnóstico de problemas	Workshop	12	IV
	Seminário	6	
	Formação personalizada	3	
Elaboração do plano de acção	Workshops	12	IV
	Formação personalizada	3	
	Formação sala	18	
Implementação e acompanhamento da CAF	Formação personalizada	3	IV
	Workshop	24	
Avaliação	Workshop	6	IV
	Seminário	12	
TOTAL		129	

Em 2006 realizou-se mais 1 acção de formação de 1 dia para avaliação do impacto dessa formação CAF (acção CAF: Follow-up).

- b) Por outro lado, também a apreciação das candidaturas dos **concursos anuais de boas práticas**: “Concurso Nacional de Boas Práticas na Administração Local” nas categorias da administração autárquica e modernização, desenvolvimento sustentável e formação e “Prémio de Qualidade do Distrito de Setúbal – Serviços Públicos, nos quais a CCDR-LVT está representada nos respectivos júris, até à data, através da ex-DRAL/DAL, baseia-se na avaliação dos Critérios da CAF.
- c) A **aplicação da CAF na ex-DRAL** permitiu uma reflexão mais aprofundada desta ferramenta de auto-avaliação potenciando a eventual externalização para o apoio às autarquias locais da RLVT.

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Esse projecto foi efectivamente assumido pela equipa de trabalho da Auto-Avaliação *“como uma oportunidade para o desenvolvimento de uma reflexão sobre o papel e função da DRAL no contexto da CCDR-LVT, bem como no âmbito do apoio técnico prestado aos serviços da Administração Local da Região de Lisboa e Vale do Tejo – principal missão deste serviço”*.

- d) Também o **SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho para a Administração Pública** prevê que os serviços sejam avaliados, objectivo que para ser concretizado terá de, indubitavelmente, passar pelo respectivo conhecimento das unidades orgânicas.

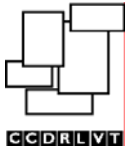
Com a implementação do exercício de diagnóstico interno proporcionado pela aplicação da CAF especificamente vocacionada para a identificação e avaliação das variáveis organizacionais relevantes no desempenho de uma organização pública, poderão os serviços definir um ponto de partida para o processo de avaliação, detectando pontos fortes e críticos e conseqüentemente concretizar e implementar acções de melhoria.

Assim, a actual Divisão para a Administração Local (DAL) posiciona-se com vantagem para prosseguir um **processo de cooperação com as autarquias locais na aplicação da CAF – Estrutura Comum de Avaliação**.

► 2. Objectivos do estudo

Com os pressupostos:

- ✓ Promover o conhecimento da CAF para potenciar o conhecimento dos serviços autárquicos e a eficácia dos processos de candidatura aos concursos anuais de boas práticas referidos e, também, a aplicação do SIADAP na administração local;
- ✓ Potenciar os conhecimentos já adquiridos por algumas das autarquias locais da RLVT no âmbito desta ferramenta de auto-avaliação;
- ✓ Valorizar e qualificar as competências internas dos recursos humanos afectos à DAL no domínio do apoio às autarquias locais em processos de Qualidade, particularmente na CAF – Estrutura Comum de Avaliação;



Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Foi proposto e aprovado em Plano de Actividades da CCDRLVT para o presente ano de 2007 o projecto “Promoção da CAF – Estrutura Comum de Avaliação nas autarquias locais” a desenvolver pela actual DAL, com o objectivo de definir uma **“Estratégia de actuação para a promoção da CAF – Estrutura Comum de Avaliação”** nas autarquias locais.

► 3. Metodologia utilizada

Para o diagnóstico de situação da aplicação da CAF – Estrutura Comum de Avaliação foi construído um **inquérito**, lançado em 28/06/2007, em suporte papel e enviado, também, via correio electrónico, a todos os municípios da RLVT e serviços municipalizados e, ainda, àquelas freguesias que possuam pelo menos 50 trabalhadores.

Durante o mês de Agosto foram, ainda contactadas telefonicamente aquelas entidades que até essa data não tinham enviado a resposta ao inquérito.

Os inquéritos foram tratados **qualitativamente** de forma a não desvirtuar a informação individual prestada por cada uma das 12 entidades que aplicam a CAF; no entanto, conforme, se propõe no ponto “5. Proposta de Estratégia de Actuação para a RLVT” do presente estudo, sugere-se que o relatório de resultados a disponibilizar no site da CCDR-LVT seja a versão ora sintetizada e tratada globalmente sem identificação das entidades.

De referir que esta acção mereceu o **apoio da DGAEP** não só quanto à sua oportunidade como à adaptação do inquérito da sua autoria.


Efectivamente, em 18/10/2005, aquela instituição solicitou à CCDRLVT, nomeadamente à ex-DRAL por na altura se encontrar a aplicar CAF – Estrutura Comum de Avaliação, resposta a um inquérito cujo tratamento daria um ponto de situação da implementação da CAF na Administração Pública.

► 4. Análise das respostas das autarquias locais

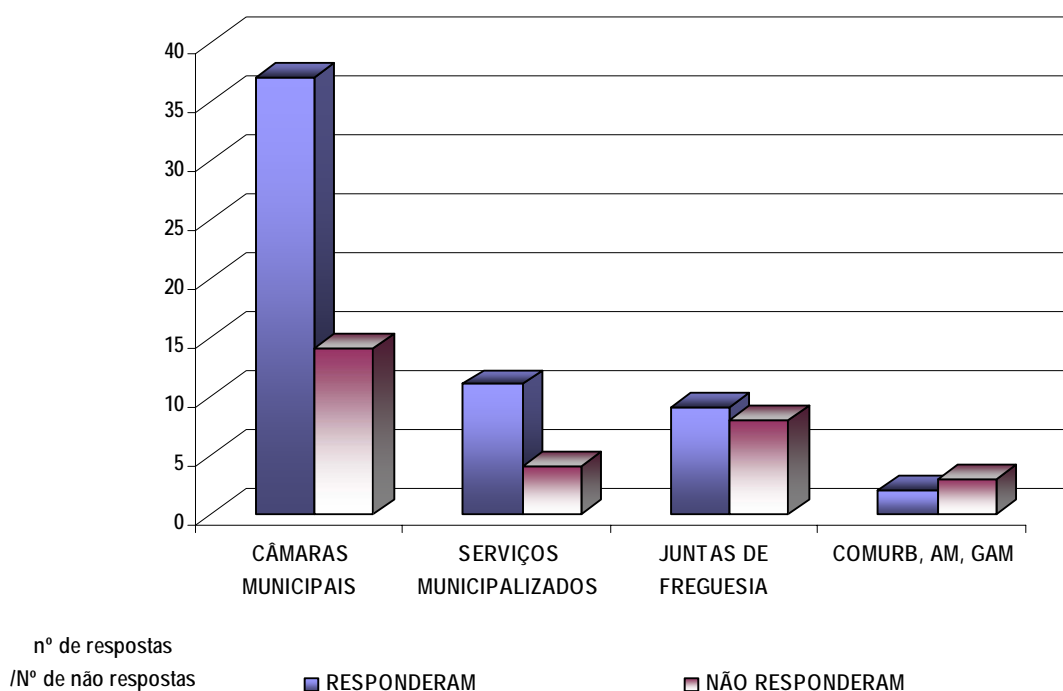
No seguimento do lançamento do inquérito deram entrada nesta CCDR-LVT **59 respostas**, representado um universo de 67% das entidades contactadas.

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



	CÂMARAS MUNICIPAIS		SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS		JUNTAS DE FREGUESIA		COMURB, AM, GAM		TOTAL	
	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%	nº	%
ENTIDADES CONTACTADAS	51	58%	15	17%	17	19%	5	6%	88	100%
RESPONDERAM	37	73%	11	73%	9	53%	2	40%	59	67%
NÃO RESPONDERAM	14	27%	4	27%	8	47%	3	60%	29	33%


De destacar que no âmbito das entidades foram as Câmaras Municipais e Serviços Municipalizados que mais responderam ao inquérito, com um peso idêntico de 73%, contrariamente às freguesias e associações de municípios cujos índices de respostas foram menores.



Das 59 entidades que responderam ao inquérito lançado, 39 conhecem a CAF e 19 desconhecem-na e pretendem obter informações (1 entidade enviou o questionário em branco).

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais

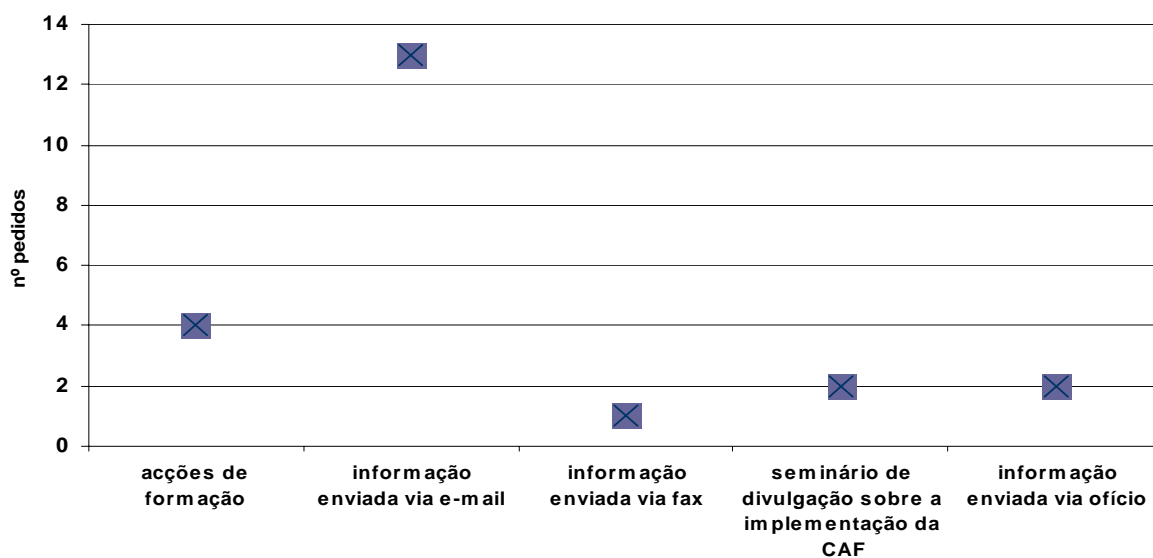


	CÂMARAS MUNICIPAIS		SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS		JUNTAS DE FREGUESIA		OUTROS		Total*	
TOTAL	36	100%	11	100%	9	100%	2	100%	58	100%
CONHECE A CAF	28	78%	6	55%	4	44%	1	50%	39	67%
DESCONHECE A CAF - PRETENDE INFORMAÇÕES	8	22%	5	45%	5	56%	1	50%	19	33%

* Uma autarquia não assinalou qualquer dos campos.

Quando referido, o veículo preferido para esse conhecimento foi:


- ✓ acções de formação: 4 respostas
- ✓ informação enviada via e-mail: 13 respostas
- ✓ informação enviada via fax: 1 resposta
- ✓ informação enviada via ofício: 2 respostas
- ✓ seminário de divulgação sobre a implementação da CAF: 2 respostas



Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



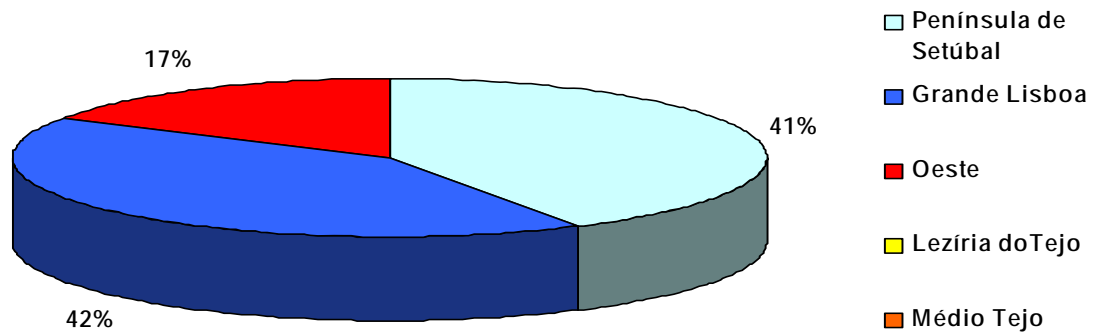
Das **39 entidades** que assinalaram que conhecem a CAF, 35 preencheram os campos mencionados no Quadro abaixo. A maioria das entidades planeia aplicar a CAF (60%), 6% não planeia aplicar e 34% já aplica a CAF.

	CÂMARAS MUNICIPAIS		SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS		JUNTAS DE FREGUESIA		OUTROS		Total	
TOTAL	23	100%	8	100%	3	100%	1	100%	35	100%
CONHECE A CAF - NÃO PLANEIA APLICAR	0	0%	2	25%	0	0%	0	0%	2	6%
CONHECE A CAF - PLANEIA APLICAR	14	61%	4	50%	2	67%	1	0%	21	60%
APLICA A CAF	9	39%	2	25%	1	33%	0	0%	12	34%

São 12 as autarquias que informaram estar **a aplicar a CAF** em uma ou mais unidades orgânicas e resumem-se a 5 câmaras municipais da Grande Lisboa, 3 câmaras municipais, 1 serviço municipalizado e 1 Junta de Freguesia da Península de Setúbal e 1 câmara municipal e 1 serviço municipalizado do Oeste:

- ✓ Câmara Municipal de Alcochete
- ✓ Câmara Municipal de Lisboa
- ✓ Câmara Municipal do Bombarral
- ✓ Câmara Municipal de Loures
- ✓ Câmara Municipal de Oeiras
- ✓ Câmara Municipal de Palmela
- ✓ Câmara Municipal de Setúbal
- ✓ Câmara Municipal de Sintra
- ✓ Câmara Municipal de Vila Franca de Xira
- ✓ Serviços Municipalizados de Vila Franca de Xira
- ✓ Serviços Municipalizados de Torres Vedras
- ✓ Junta de Freguesia de São Sebastião de Setúbal

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



De destacar que a Câmara Municipal de Loures, Câmara Municipal de Sintra, a Câmara Municipal de Vila Franca Xira e os Serviços Municipalizados de Vila Franca Xira participaram, através de seus representantes, na formação-acção em CAF – Estrutura Comum de Avaliação ministrada pela então DRAL, em 2005.

Dessas entidades autárquicas que aplicam a CAF, foram criadas fichas individuais cujos dados sintetizados ora se destacam:

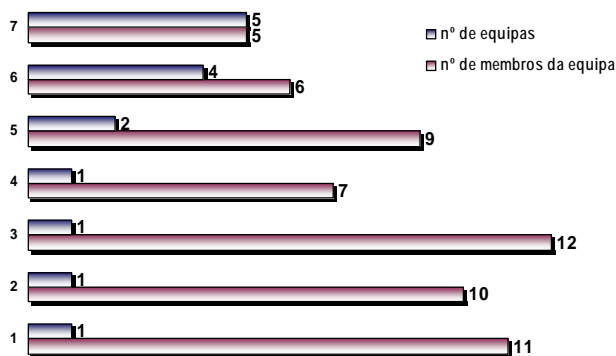
a) **Anos de aplicação da CAF:** 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007.

b) **Oportunidade de aplicação da CAF:**

- Revisão global do modo de funcionamento da organização para processo de mudança;
- Reestruturação e racionalização dos serviços;
- Existência de equipa de Qualidade e sensibilização para a Qualidade;
- Orientação política / decisão da gestão de topo;
- Conhecimento do “estado de saúde” da organização”, identificação dos pontos fortes e fracos e avaliação das actividades;
- Melhoria do desempenho da organização.

c) **Equipa de auto-avaliação CAF:** Das 15 equipas CAF referenciadas pelas 12 entidades que a aplicam, mais da maioria (9 equipas) são constituídas por 5 ou 6 elementos, sendo as restantes de maior dimensão.

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais




- d) **Formação CAF:** As entidades que responderam consideraram imprescindível ou muito importante a formação em CAF, sendo que alguns elementos das equipas tiveram formação em CAF (EIPA, CCDR-LVT e formação interna).
- e) **Apoio que espera da CCDR-LVT:** Divulgação de informação e esclarecimento de dúvidas, consultoria (on-line, telefone), apoio documental, acção de sensibilização, formação de especialização, posto de utilizadores CAF, apoio técnico nos concursos qualidade/boas práticas, promoção de *benchmarking* e apoio técnico EFQM, base de dados/rede CAF.
- f) **Principais obstáculos no processo de auto-avaliação:** Entendimento dos critérios, identificação de evidências, fraco envolvimento dos elementos das equipas, carência de competências da equipa, deficiente partilha de informação, incerteza sobre os resultados das avaliações, difícil conjugação das diferentes perspectivas dos membros da equipa, pouco tempo disponibilizado, contexto organizacional pouco favorável à aplicação da CAF (nova gestão de topo).
- g) **Maiores benefícios da aplicação da CAF:** “Sentimento de pertença”, registo (evidências documentais), espírito de equipa, trocas informais, identificação de pontos forte e fracos, interesse pela Qualidade, interesse dos trabalhadores, conhecimento dos objectivos, aumento do conhecimento dos problemas da organização, surgimento de novas ideias e formas de pensar, identificação de acções de melhoria.

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



- h) Tipologia de acções de melhoria propostas:** Melhoria das acções a decorrer, melhoria dos processos e procedimentos da organização, melhorias no planeamento estratégico e operacional da organização, melhorias na circulação da comunicação interna, aumento do investimento financeiro em formação e tecnologia, melhoria das instalações, melhoria do desempenho individual.
- i) Dificuldades de implementação das acções de melhoria:** Falta de recursos financeiros, resultados não apreendidos como concretos, falta de reconhecimento da necessidade de mudança, falta de tempo.
- j) Pontos a melhorar em nova auto-avaliação:** Maior envolvimento da gestão intermédia e da organização no seu todo, integração de elementos com responsabilidades de gestão e representantes dos cidadãos/clientes e de outras partes interessadas, formação em Qualidade/CAF, clarificação do papel dos elementos da equipa, mais tempo e compromisso de prioridade, clarificação de conceitos e alteração de metodologia (grelhas), maior reflexão e clarificação do papel de cada elemento da equipa, apoio externo.

A informação de outros instrumentos de gestão utilizados pelas autarquias para a avaliação dos serviços consta do quadro abaixo.

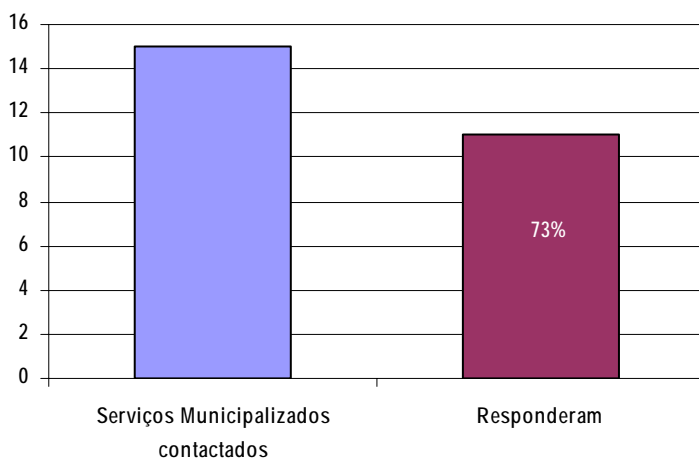
	CÂMARAS MUNICIPAIS		SERVIÇOS MUNICIPALIZADOS		JUNTAS DE FREGUESIA		OUTROS		Total	
TOTAL	7	58%	3	25%	2	17%	0	0%	12	100%
NÃO APLICA A CAF - APLICA OUTROS INSTRUMENTOS	Instrumentos: Norma ISO 9000:2000, Norma ISO 9001:2000, SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade avaliação de actividades, estatísticas, questionários, observação directa, SIADAP, certificação de serviços		Instrumentos: Gestão de processos		Instrumentos: não referidos		n.a.		Instrumentos: Norma ISO 9000:2000, Norma ISO 9001:2000, SGQ-Sistema de Gestão da Qualidade avaliação de actividades, estatísticas, questionários, observação directa, SIADAP, certificação de serviços, sugestões dos municipais e funcionários.	

Segue-se uma listagem contendo informação sobre quais as autarquias locais que foram contactadas e responderam ao inquérito:

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



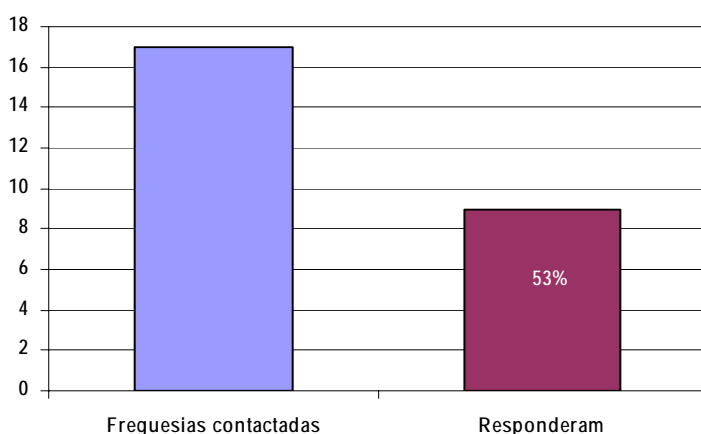
Serviços Municipalizados contactados	Responderam
Serviços Municipalizados de Abrantes	1
Serviços Municipalizados de Alcobaça	2
Serviços Municipalizados de Almada	
Serviços Municipalizados do Barreiro	
Serviços Municipalizados das Caldas da Rainha	3
Serviços Municipalizados de Loures	4
Serviços Municipalizados do Montijo	
Serviços Municipalizados da Nazaré	5
Serviços Municipalizados de Oeiras	6
Serviços Municipalizados de Peniche	7
Serviços Municipalizados de Santarém	8
Serviços Municipalizados de Sintra	9
Serviços Municipalizados de Tomar	
Serviços Municipalizados de Torres Vedras	10
Serviços Municipalizados de Vila Franca de Xira	11
Total de respostas	11



Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Freguesias contactadas	Responderam
Junta de Freguesia de Alcabideche	
Junta de Freguesia de Algés	
Junta de Freguesia de Alverca do Ribatejo	1
Junta de Freguesia de Benfica	2
Junta de Freguesia de Camarate	
Junta de Freguesia de Carnide	
Junta de Freguesia de Lapa	
Junta de Freguesia de Loures	3
Junta de Freguesia de Moscavide	
Junta de Freguesia de Odivelas	
Junta de Freguesia de Pontinha	4
Junta de Freguesia de Póvoa de Santa Iria	5
Junta de Freguesia de Sacavém	6
Junta de Freguesia de Santa Iria de Azóia	
Junta de Freguesia de Santo António dos Cavaleiros	7
Junta de Freguesia de São Domingos de Benfica	8
Junta de Freguesia de São Sebastião	9
Total de respostas	9



Municípios contactados	Responderam
Câmara Municipal de Abrantes	1
Câmara Municipal de Alcanena	2

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais

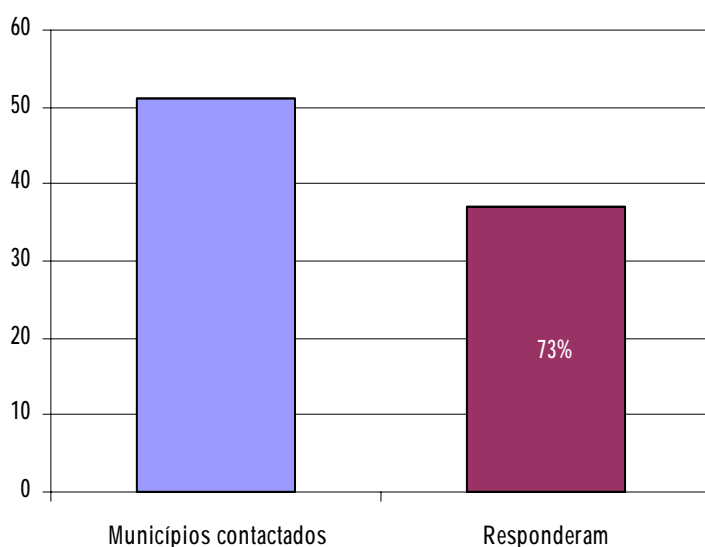


Câmara Municipal de Alcobaça	
Câmara Municipal de Alcochete	3
Câmara Municipal de Alenquer	4
Câmara Municipal de Almada	
Câmara Municipal de Almeirim	5
Câmara Municipal de Alpiarça	6
Câmara Municipal da Amadora	7
Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos	8
Câmara Municipal da Azambuja	
Câmara Municipal do Barreiro	9
Câmara Municipal de Benavente	10
Câmara Municipal do Bombarral	11
Câmara Municipal do Cadaval	12
Câmara Municipal das Caldas da Rainha	13
Câmara Municipal do Cartaxo	
Câmara Municipal de Cascais	14
Câmara Municipal de Chamusca	
Câmara Municipal de Constância	
Câmara Municipal de Coruche	15
Câmara Municipal do Entroncamento	16
Câmara Municipal de Ferreira do Zêzere	17
Câmara Municipal da Golegã	
Câmara Municipal de Lisboa	18
Câmara Municipal de Loures	19
Câmara Municipal da Lourinhã	20
Câmara Municipal de Mafra	21
Câmara Municipal da Moita	22
Câmara Municipal do Montijo	
Câmara Municipal da Nazaré	23
Câmara Municipal de Óbidos	24
Câmara Municipal de Odivelas	25
Câmara Municipal de Oeiras	26
Municípios contactados	Responderam
Câmara Municipal de Ourém	
Câmara Municipal de Palmela	27

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Câmara Municipal de Peniche	28
Câmara Municipal de Rio Maior	
Câmara Municipal de Salvaterra de Magos	
Câmara Municipal de Santarém	29
Câmara Municipal do Sardoal	30
Câmara Municipal do Seixal	31
Câmara Municipal de Sesimbra	32
Câmara Municipal de Setúbal	33
Câmara Municipal de Sintra	34
Câmara Municipal de Sobral de Monte Agraço	
Câmara Municipal de Tomar	
Câmara Municipal de Torres Novas	35
Câmara Municipal de Torres Vedras	36
Câmara Municipal de Vila Franca de Xira	37
Câmara Municipal de Vila Nova da Barquinha	
Total de respostas	37

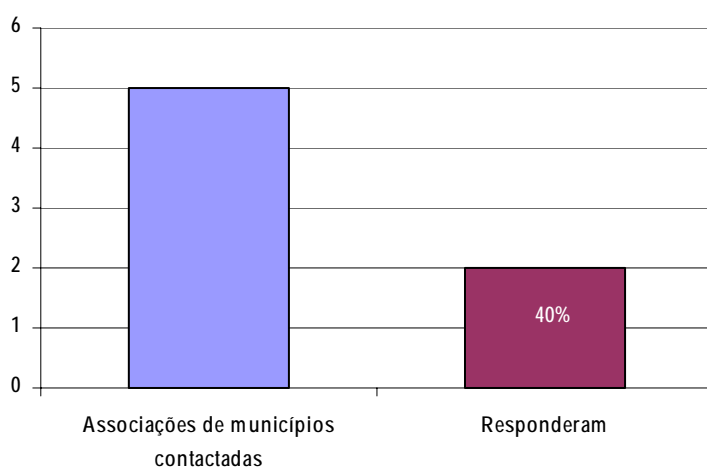


Associações de municípios contactadas	Responderam
Associação de Municípios do Distrito de Setúbal	1
Junta Metropolitana de Lisboa	

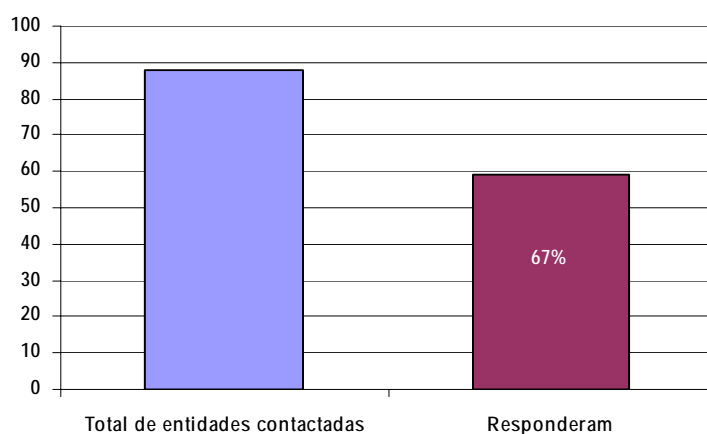
Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Comunidade Urbana da Lezíria do Tejo	2
Comunidade Urbana do Médio do Tejo	
Comunidade Urbana do Oeste	
Total de respostas	2



Total de respostas das 88 entidades contactadas	59
--	-----------



► 5. Proposta de Estratégia de Actuação para a RLVT

Promoção da CAF - Estrutura Comum de Avaliação nas Autarquias Locais



Pressuposto	Acção a desenvolver
<p>Promover o conhecimento da CAF para potenciar o conhecimento dos serviços autárquicos e a eficácia dos processos de candidatura aos concursos anuais de boas práticas referidos e, também, a aplicação do SIADAP na administração local</p>	<p>Elaboração e envio de ofício institucional de agradecimento e informativo da disponibilização dos resultados sintéticos do presente relatório no site da CCDR-RLVT</p> <p>Promoção da CAF e dos resultados sintéticos do presente relatório no site da CCDRLVT, Intranet e <i>newsletter</i></p> <p>Dar conhecimento dos resultados do relatório à DGAEP</p> <p>Constituição de "Rede CAF" incluindo Base de dados de utilizadores CAF (acesso via Internet)</p> <p>Promoção de acção de benchmarking envolvendo autarquias que apliquem a CAF (<i>case-studies</i>)</p>
<p>Potenciar os conhecimentos já adquiridos por algumas das autarquias locais da RLVT no âmbito desta ferramenta de auto-avaliação</p>	<p>Agendamento de reuniões com o objectivo de aferir da fase de implementação da CAF e da possibilidade de se constituírem <i>case-studies</i></p>
<p>Valorizar e qualificar as competências internas dos recursos humanos afectos à DAL no domínio do apoio às autarquias locais em processos de Qualidade, particularmente na CAF – Estrutura Comum de Avaliação</p>	<p>Ministrar formação qualificante às colaboradoras da DAL envolvidas na promoção da CAF e concurso anuais de boas práticas</p> <p>Constituição de "Equipa CAF para a Administração Local"</p>