

I Encontro Nacional da CAF

**Implementação CAF em organização certificada
pela ISO 9001 – que benefícios?**

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Autor]



- Mestre em Gestão da Qualidade de Serviços (Univ. Aberta);
- Docente Univ. Aveiro – Escola Superior Tecnologia de Águeda;
- Consultor de empresas no domínio da gestão estratégica, gestão da mudança, gestão e reengenharia de processos;
- Consultor do setor público (Justiça, Segurança Social e Autarquias);
- Formador.

Contactos:

- miguel.s.oliveira@ua.pt
- Telemóvel 967351375
- Skype: migloliveira

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Experiência do autor]

CAF



SEGURANÇA SOCIAL

- Centro Distrital de Aveiro;
- Centro Distrital de Castelo Branco
- Centro Distrital de Coimbra
- Centro Distrital de Guarda;
- Centro Distrital Viseu.



Empresa não identificada por razões de confidencialidade dos resultados apresentados

(...)

Gestão documental

ISO 9001



SEGURANÇA SOCIAL



DOMUS VITAE
Empreendedorismo Social



Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Percurso

- Para a melhoria da qualidade que referencial utilizar?
- Apresentação de caso prático;
- Conclusões.



Implementar Modelo CAF em organização certificada – que benefícios?

ISO 9001 vs CAF

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Qual foi a escolha das organizações?



217 organizações públicas ⁽¹⁾

117 organizações municipais (municípios, serviços municipalizados e empresas)
76 organizações setor da saúde
24 organizações de vários setores

161 entidades públicas ⁽²⁾

89 organizações setor educação
9 organizações autárquicas
7 organizações do setor da saúde
56 organizações de vários setores

Fontes:

⁽¹⁾ http://www.ipac.pt/pesquisa/lista_empcertif.asp, data de pesquisa 20140905.

⁽²⁾ <http://caf.eipa.eu/3/108/&for=searchpost>, data da pesquisa 20140905.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Será a escolha uma mera opção? Vantagens e desvantagens?

Referencial	Vantagens	Desvantagens
ISO 9001	<ul style="list-style-type: none">▪ Notoriedade do referencial;▪ Promove a uniformização de modos operatórios;▪ Orientada para o cumprimento de requisitos (conformidade).	<ul style="list-style-type: none">▪ Custos associados à consultoria de implementação, auditorias de concessão e renovação de certificação.
Modelo CAF	<ul style="list-style-type: none">▪ Guião de boas práticas;▪ Orientado para a sustentabilidade organizacional e a excelência operacional;▪ Recomendação de implementação nas Administrações da EU (1ª Conferência da Qualidade – Lisboa 2000).	<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de notoriedade.

- 1. Haverá benefícios na implementação do modelo CAF em organização já certificada?**
- 2. Será a norma ISO mais eficaz comparativamente ao modelo CAF?**

Implementar Modelo CAF em organização certificada – que benefícios?

O caso prático

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – apresentação da organização]

Natureza	<ul style="list-style-type: none">▪ Empresa Municipal de Águas e Saneamento;▪ 100% do capital social detida por município.
Âmbito da atividade	<ul style="list-style-type: none">▪ Abastecimento e drenagem de águas;▪ Serviços conexos.
n.º de trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">▪ 220.
Certificações	<ul style="list-style-type: none">▪ ISO 9001 (desde 2009).
Prémios relevantes	<ul style="list-style-type: none">▪ ECSI (<i>European Customer Satisfaction Index</i>)<ul style="list-style-type: none">▪ 1º lugar setor de águas (2014, 2013, 2011)▪ 2º lugar setor de águas (2012)▪ ERSAR (Entidade Reguladora)<ul style="list-style-type: none">▪ Selo da qualidade “Qualidade exemplar” (2013)▪ Qualidade de serviço de abastecimento público” (2010).



Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático - calendário]

Escolha da 8 membros para equipa CAF representativos das unidades orgânicas da empresa

Início do processo de recolha de evidências, entrevistas com todos os dirigentes e recolha de contributos dos RH

Apresentação dos resultados à empresa

4 abril

8 e 10 abril

15 abril

27 junho

30 setembro

Realização de ação de formação para elementos da equipa

Realização da reunião da Direcção Global do projeto para validação das conclusões

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – principais conclusões]



Liderança

- “80% do meu tempo destina-se a atividades técnicas e administrativas e apenas 20% para a função de dirigente”;
- “A mensagem do CA para lideranças intermédias por vezes não é bem replicada por algumas áreas aos seus colaboradores”;
- “Dificuldade em delegar por falta de confiança ”;
- “As nossas chefias não sabem liderar”;
- “Precisamos de cultivar a exigência e o compromisso”;
- “As lideranças necessitam de gerir os seus recursos humanos e conflitos”;
- (...).

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – principais conclusões]



Planeamento e Estratégia

- “Precisamos de repensar a nossa missão, visão e valores, envolvendo os trabalhadores;”;
- “A orgânica foi pensada à medida das pessoas e não como instrumento para cumprir os objetivos”;
- “O nosso planeamento é incipiente e a estratégia não existe”;
- “Não somos envolvidos no planeamento (..) não sabemos o resultado da nossa ação (..) como podemos melhorar?”;
- “Estabelecemos objetivos mas não existe consequência por incumprimento”;
- “A informação que dispomos é incipiente, condiciona a qualidade do nosso planeamento”;
- (...).

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – principais conclusões]



Pessoas

- “Não existe política de recursos humanos”;
- “Não somos uma equipa”;
- “Objetivos do sistema de desempenho são mal definidos, tenho a sensação que alguns dirigentes têm dificuldades nesse processo”;
- “Não sabemos comunicar”;
- “Vivemos num ambiente de sobrevivência propício a conflitos”;
- “Os maiores resistentes à mudança são normalmente os trabalhadores qualificados”;
- (...).

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – principais conclusões]



Recursos

- “Falta de cultura empresarial quanto à gestão de recursos”;
- “Tenho a sensação que é desesperante contactar-nos através da central de atendimento telefónico”;
- “Tenho ficheiros excel para quase tudo”;
- “Inconstância na escolha de soluções informáticas”
- “Demasiado papel - necessitamos de desmaterializar os nossos processos”;
- “Em certas situações a capacidade contratada é menor do que a instalada”;
- “Somos “experimentalistas”, maus definidores de requisitos, controlamos mal o que nos vendem”;
- (...).

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – principais conclusões]



Processos

- “Tenho a sensação que, com o sistema da qualidade, somos mais burocráticos”;
- “Temos demasiadas rotinas”;
- “Se alguém visse as nossas informações e os despachos dos diferentes intervenientes concluiria facilmente que somos desorganizados”;
- “Tenho a convicção que se comunicássemos mais resolveríamos grande parte dos nossos constrangimentos”;
- “Parte do trabalho não se encontra vertido em objetivos”;
- (...).

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – quadro de pontuação]

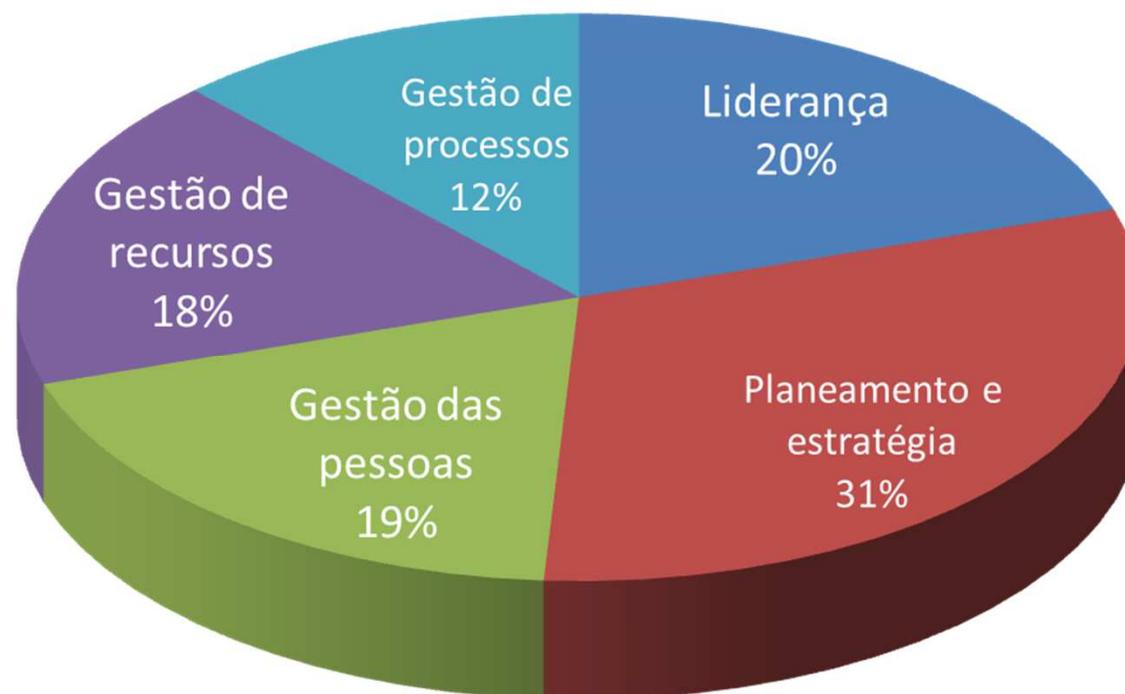
Critérios de Meios	Pontuação Atribuída
Liderança	37 /100 pts
Planeamento e estratégia	22 /100 pts
Gestão de pessoas	30 /100 pts
Gestão de recursos	37 /100 pts
Processos	51 /100 pts

Critérios de Resultados	Pontuação Atribuída
Orientados para os clientes	69 /100 pts
Orientados para as pessoas	11 /100 pts
Impacto na sociedade	13 /100 pts
Desempenho-chave	62 /100 pts

Resultado Final	332 /900 pts
------------------------	---------------------

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

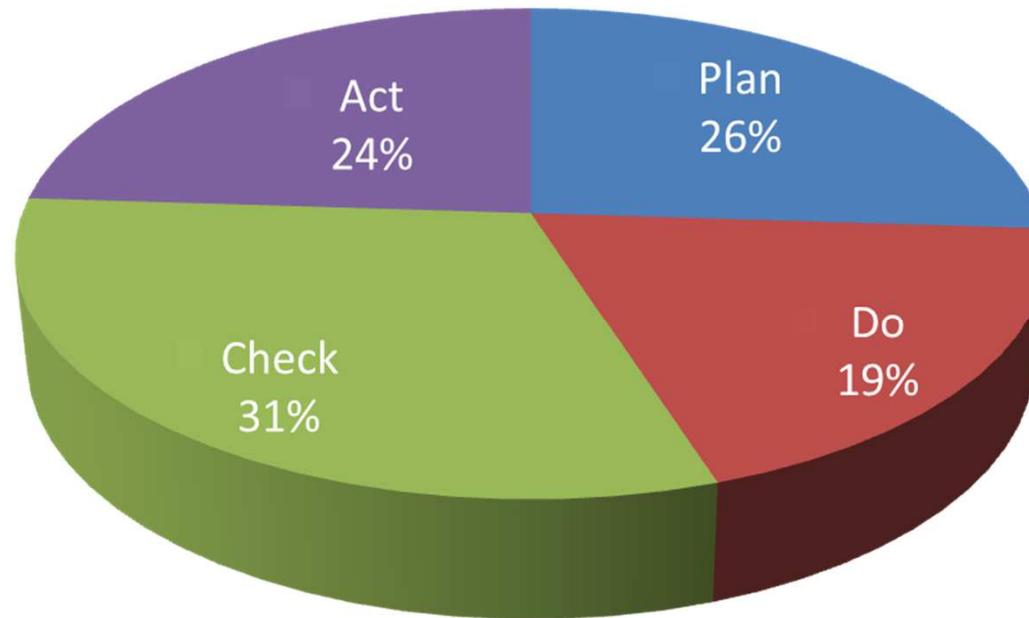
[Caso prático – Distribuição das iniciativas ⁽¹⁾ pelos critérios de meios]



⁽¹⁾ 163 iniciativas incluídas no Plano de Ação de Melhoria.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Caso prático – Distribuição das iniciativas pelo ciclo PDCA]



⁽¹⁾ 163 iniciativas incluídas no Plano de Ação de Melhoria.

Implementar Modelo CAF em organização certificada – que benefícios?

Conclusões

**Organizações certificadas não são
organizações perfeitas.....**

Mas..

**existe a ideia de que a norma ISO
9001 é mais exigente do que o
modelo CAF.**

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Modelo de gestão]

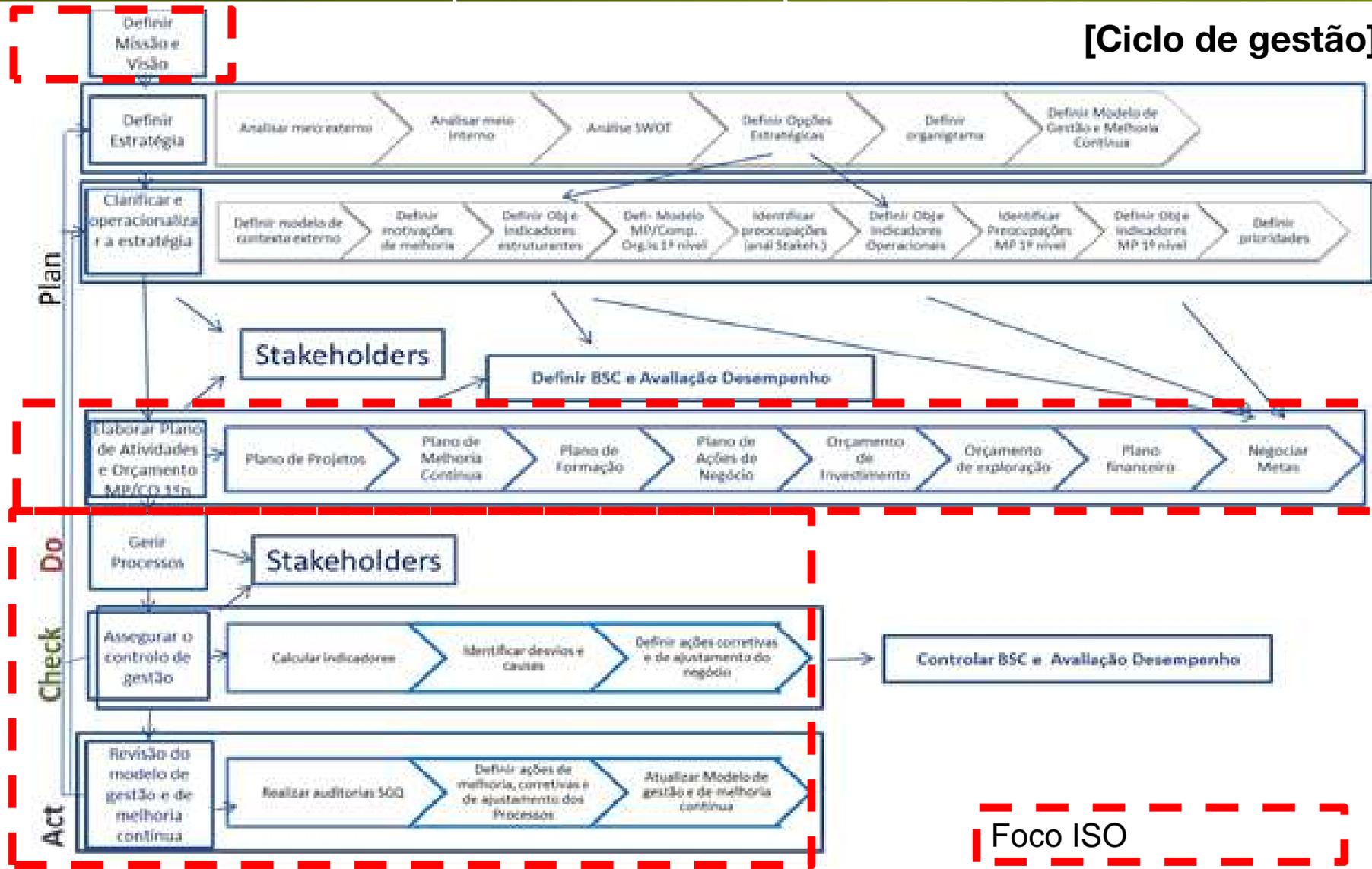
Alinhamento estratégico



(1) Jorge Coelho e Miguel Oliveira

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Ciclo de gestão]



Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Cultura de excelência

- Não é suficiente a conformidade.
- Não basta cumprir. É preciso questionar de forma permanente métodos e meios para fazer melhor e de forma mais eficiente.
- Mede o incremento do desempenho organizacional.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Planeamento estratégico

- Confusão entre objetivos estratégicos da organização com objetivos “estratégicos” do sistema de gestão da qualidade.
- A qualidade não como um fim mas um meio.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Sustentabilidade organizacional

- Incorpora na estratégia não só a visão do negócio mas também os interesses dos “*stakeholders*”.
- Não é suficiente atingir as metas, importa também a sua sustentabilidade, verificada também pela tendência de resultados.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Metodologia integradora

- Orienta para alinhamento vertical;
- Promove o uso e integração de diferentes modelos (BSC, SWOT,..) e sistemas de gestão (qualidade, saúde e segurança no trabalho, responsabilidade social, ambiental,...)

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Melhoria do clima organizacional

- Envolvimento dos trabalhadores no processo de autoavaliação e implementação do plano de ação de melhorias.
- Plano de melhorias inclui iniciativas orientadas para a melhoria da gestão de recursos humanos.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Gestão da mudança

- Introduz a mudança na rotina das organizações;
- Cria um guião (plano de ação) para a melhoria do desempenho organizacional.
- O envolvimento dos trabalhadores no diagnóstico organizacional favorece o comprometimento com a mudança necessária.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

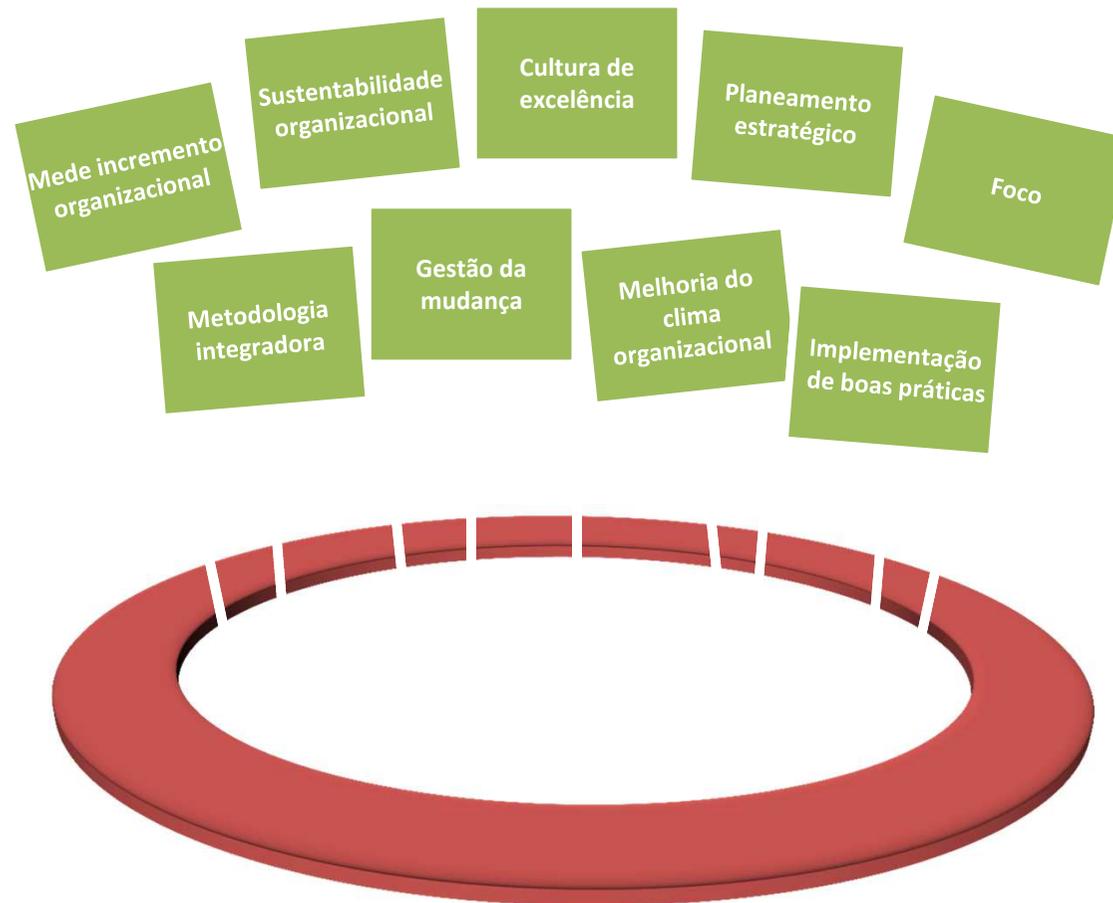
Implementação da CAF em organização certificada. Que benefícios?

Reorientação de foco

- Implementação de boas práticas e não apenas a gestão dos processos e seu modo operatório (procedimento);
- Critérios de meios e resultados da organização e não centrada apenas nos clientes.

Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

[Conclusão]



Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Não basta um bom modelo, é preciso...



Implementação CAF em organização certificada pela ISO 9001 – que benefícios?

Obrigado!



UA - ESTGA

Miguel Oliveira

Contacto: +351 967 351 375

Email: miguel.s.oliveira@ua.pt