

Aplicação CAF

Abordagem complementar à certificação ISO 9001

Seminário CESOP- LOCAL

Alto Desempenho na Administração Local

Nuno Silva

Coimbra, 28 de Abril 2022

TÓPICOS CHAVE



- A organização e o contexto
- O projeto
- Os resultados CAF
- O que aprendemos com a CAF?



A organização e o seu contexto



APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

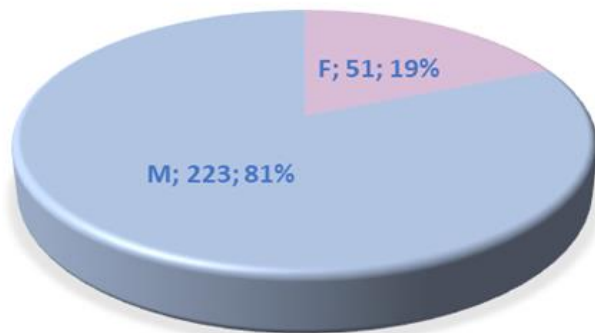


Natureza	<ul style="list-style-type: none">▪ Empresa municipal de distribuição de água e drenagem de águas residuais;▪ 100% do capital social detida por município.
Âmbito da atividade	<ul style="list-style-type: none">▪ Abastecimento de água e drenagem de águas residuais;▪ Serviços conexos.
n.º de trabalhadores	<ul style="list-style-type: none">▪ 274
Certificações	<ul style="list-style-type: none">▪ ISO 9001 (desde 2010).
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).

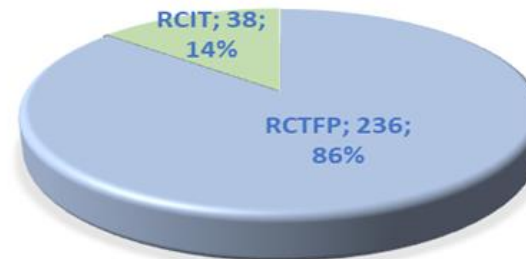
RECURSOS INTERNOS



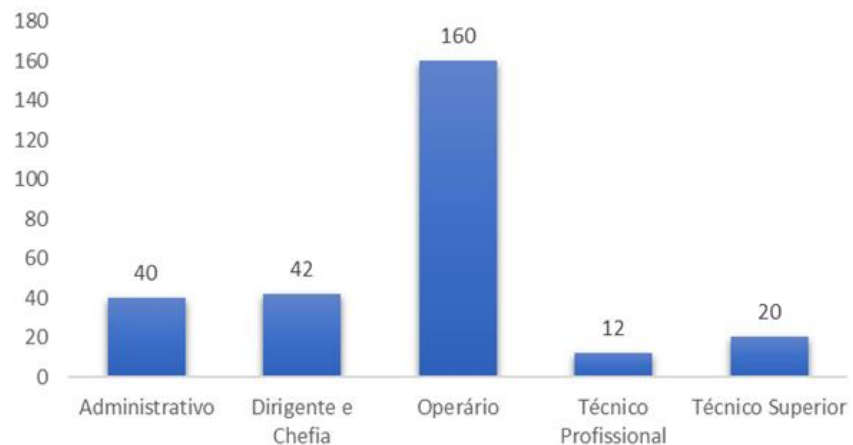
DISTRIBUIÇÃO DOS RH POR GÉNERO



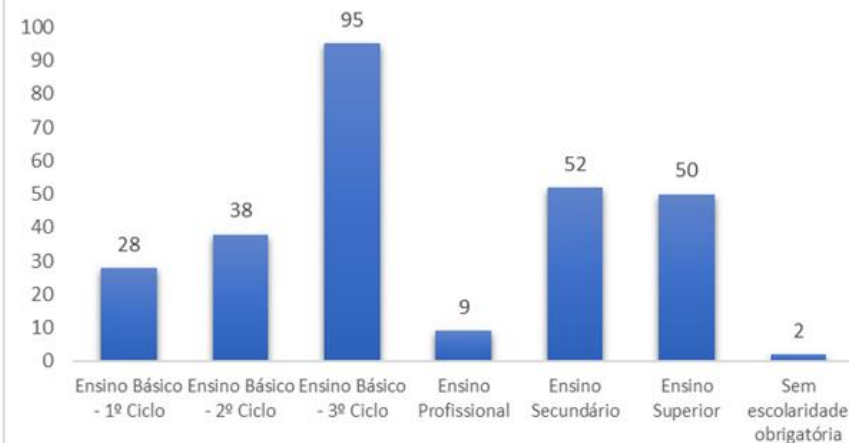
DISTRIBUIÇÃO DOS RH POR REGIME CONTRATO DE TRABALHO



DISTRIBUIÇÕES DOS RH POR GRUPO DE PESSOAL



Distribuição dos RH por habilitações





CONTEXTO INTERNO – GESTÃO DE TOPO





O projeto



O PROJETO



[Projeto MAIS]



Âmbito do projeto



- Implementação do processo de auto-avaliação organizacional (diagnóstico organizacional) com recurso à metodologia CAF.



- Clarificação estratégica da Águas de Coimbra, EM (2014-2017): missão, visão, política, valores e objectivos estratégicos
- Modelo de avaliação estratégica (BSC).



- Implementação de Plano de Ações de Melhoria (PAM).
- Desenvolvimento de competências (*hard skills e soft skills*)

O PROJETO



[MAIS]



Metodologia do processo

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

Calendarização das iniciativas



Realização de ação de formação para elementos da equipa

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

Apresentação dos resultados à empresa.



Os resultados CAF



AUTOAVALIAÇÃO - RESULTADOS



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
------------------------	---------------------





PLANO DE MELHORIA

Identificadas 163 iniciativas

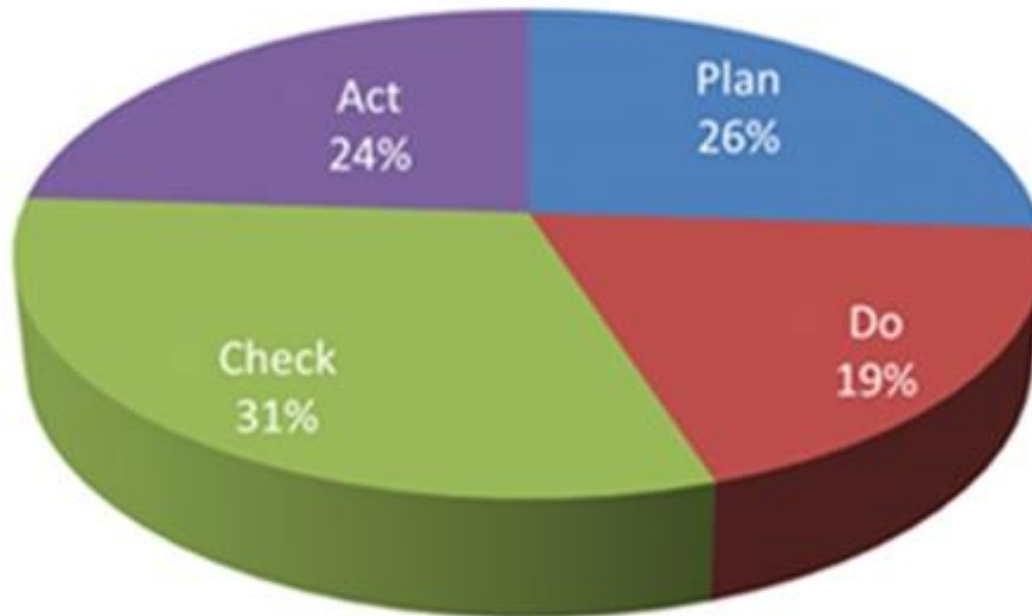
[Distribuição das iniciativas ⁽¹⁾ pelos critérios de meios]



PLANO DE MELHORIA



[Distribuição das iniciativas pelo ciclo PDCA]





O que aprendemos?





Liderança e cultura organizacional

- A conformidade como uma perspetiva redutora da qualidade. A excelência desafia para o alto desempenho.
- O sistema de gestão da qualidade confundido com o sistema de gestão da organização.
- Envolver os trabalhadores e outras partes interessadas nos referenciais de organização.
- Focar ação “nos resultados que queremos entregar” em vez “do que há para fazer”.
- Entregar resultados a outras partes interessadas, para além dos clientes.

CAF: NOVAS PERSPETIVAS



Planeamento estratégico

- Robustecer a estratégia integrando as perspetivas das partes interessadas.
- Não confundir objetivos estratégicos com objetivos estratégicos da qualidade.
- Desdobrar os objetivos estratégicos em objetivos operacionais;
- Comunicar a estratégia em cascata para os diferentes níveis da organização e pelas outras partes interessadas.



CAF: NOVAS PERSPETIVAS



Resultados

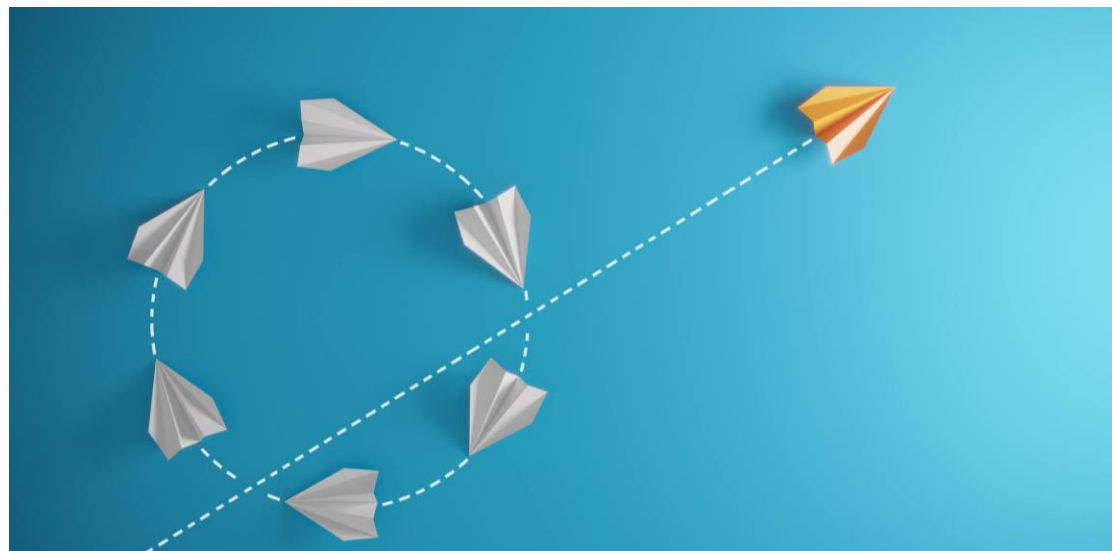
- Medir os resultados alcançados relativamente às diferentes partes interessadas (pessoas e sociedade).
- Refletir sobre a utilidade e a pertinência dos indicadores.
- Definir indicadores de impacto (como complemento aos indicadores de desempenho).
- Medir a capacidade de atingir metas e as tendências de desempenho.

CAF: NOVAS PERSPETIVAS



Gestão da mudança

- Criar um roteiro (plano de ação) “à medida” para a melhoria do desempenho organizacional.
- O envolvimento dos trabalhadores no diagnóstico organizacional favorece o comprometimento com a mudança necessária.



Obrigado.

Nuno Silva

AC, Águas de Coimbra, E.M.

Chefe do Serviço de Desenvolvimento Organizacional

nuno.silva@aguasdecoimbra.pt

Rua da Alegria, n.º 111

3000 018 Coimbra

Telef: 239 096 000

www.aguasdecoimbra.pt