



# **RELATÓRIO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF**

## ***“Effective CAF User”* (Utilizador Eficaz da CAF)**

**Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, I.P.)**

**1 de julho**

***Agente do CAF External Feedback***

**Lurdes Esteves, Instituto Politécnico de Castelo Branco (IPCB)**

## RELATÓRIO DE FEEDBACK

Nome da organização:	Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, I.P.)
Morada:	Rua Rodrigo da Fonseca 55, 1250-190 Lisboa
Interlocutor/responsável:	Sofia Pimenta
Telefone:	218 920 800
Endereço de e-mail:	maillisboa@ipdj.pt
Data do relatório de feedback:	7 de julho 2021
Data da visita:	1 de julho 2021
Agente(s) de Feedback Externo da CAF:	Lurdes Esteves, IPCB
Observadora	-

## SECÇÃO 1: Comentários Gerais

### TEMAS PRINCIPAIS NO RELATÓRIO:

O presente relatório pretende evidenciar a forma como o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ, I.P.), adiante designada por IPDJ, planeou e realizou a autoavaliação organizacional de acordo com as orientações da metodologia da Estrutura Comum de Avaliação, adiante designada por CAF.

A realização da visita permitiu: (1) recolher diversos contributos e evidências além da documentação escrita recebida/analísada; (2) evidenciar a perceção do valor acrescentado para o IPDJ no global, para os serviços e colaboradores através do envolvimento e práticas organizacionais evidenciadas.

De realçar ainda o acompanhamento do processo pela liderança de topo do IPDJ e da equipa de autoavaliação (EAA) envolvida na realização deste processo, e demais colaboradores.

Decorrente do empenhamento no processo de AA, concretizado pela procura do respetivo reconhecimento de *Effective CAF User* (ECU) de salientar que o presente relatório identifica o mesmo número de pontos fortes e de áreas de melhoria.

### PONTOS FORTES IDENTIFICADOS:

- Compromisso da liderança de topo com o processo de autoavaliação organizacional face aos objetivos fixados e quanto ao bem-estar e satisfação dos colaboradores.
- Envolvimento e empenho evidenciado pela EAA e demais colaboradores da organização na implementação do projeto CAF, bem como na identificação de melhorias.
- A cultura organizacional evidenciada - empenho, disponibilidade e partilha de experiências vivenciadas na implementação do projeto CAF, bem como, do conhecimento e práticas organizacionais.
- Orientação do IPDJ para a modernização administrativa e desenvolvimento organizacional, através do foco na utilização de metodologias de autoavaliação organizacional, desmaterialização, gestão da qualidade e de compromisso com as diferentes tipologias de público-alvo ou de cidadãos/clientes.

### ÁREAS CHAVE PARA MELHORIA:

- Melhorar a divulgação do projeto às diferentes partes interessadas (PI) (ex.: implementação do processo, pontos fortes, metas alcançadas, celebrações, ...) tanto interna como externamente, através dos diferentes meios disponíveis e de forma planeada, como forma de disseminação do trabalho desenvolvido e partilha de boas práticas, ação de particular relevância em instituições de abrangência nacional e que integram serviços desconcentrados e descentralizados.
- Melhorar a comunicação interna e externa, quanto aos meios/canais utilizados, conteúdos, *timing* monitorização, avaliação do realizado, ação corretivas e preventivas, tendo em vista potenciar o trabalho desenvolvido, o *empowerment* dos colaboradores, mas também a

visibilidade do serviço prestado e a respetiva promoção de boas práticas e experiências vivenciadas.

- Refletir sobre o tipo e modo de recolha de informação e divulgação dos resultados quanto à avaliação da perceção das partes interessadas (PI), analisando criticamente os resultados como um *input* no exercício de gestão seguinte e na lógica de que “só medimos o que avaliamos”.
- Refletir sobre a recolha de informação dos “clientes” internos e externos (*timing*, periodicidade, tipo de análise de dados, métricas,...) de modo a permitir uma eficaz avaliação de satisfação por tipologia de serviço prestado por unidade orgânica, como promoção do *bench learning* e sentido de pertença (unicidade), como *input* à tomada de decisão do ciclo de gestão seguinte, promoção dos resultados e conhecimento alcançado por unidade orgânica e a sua divulgação, em prol da missão do IPDJ.

#### RECOMENDAÇÕES PRINCIPAIS:

- Promover a dinâmica organizacional vivenciada com a aplicação da metodologia CAF entre os colaboradores de serviços, das diferentes unidades orgânicas e parceiros diretamente envolvidos no processo. Ações desenvolvidas que refletem práticas de excelência são promotoras da aprendizagem contínua e da melhoria do serviço prestado.
- Fortalecer relações de cooperação entre unidades orgânicas, parceiros e outras partes interessadas (PI) ainda não “conquistadas”, promovendo o seu maior envolvimento no(s) processo(s) de recolha de feedback, comunicação e divulgação.
- Melhorar a comunicação, divulgação e promoção da missão e dinâmica do IPDJ orientada para a qualidade, tendo como objetivo a melhoria do serviço prestado aos diversos tipos de cidadão/cliente.
- Aprofundar a metodologia CAF em unidades orgânicas de maior complexidade funcional, de modo a desagregarem resultados e a melhor identificar o foco/temática das melhorias mais relevantes e pertinentes a implementar.
- Aproveitar o exercício da CAF e o seu reconhecimento para alavancar a implementação de outras ferramentas de gestão da qualidade e de práticas de excelência (ex: C2E e R2E da EFQM, ISO 9001...) alinhadas com os objetivos e estratégia organizacional.

A distinção **foi obtida**

A distinção **não foi obtida**

## SECÇÃO 2: Feedback sobre o processo de autoavaliação

### Comentários gerais sobre o processo de autoavaliação:

#### 1.º Passo – Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)

##### Pontos fortes

- Tomada de decisão pela liderança de topo, evidenciando compromisso com o projeto institucional.
- A autoavaliação contemplou a quase totalidade das unidades orgânicas da organização e a totalidade dos critérios, contando com a participação dos colaboradores de diferentes unidades e respetivos serviços.
- A escolha do líder de projeto e do líder de equipa de autoavaliação foi baseada em critérios definidos e foram considerados os recursos disponíveis.

##### Áreas para melhoria

- Elaboração de plano de comunicação mais detalhado e alinhado com o cronograma de ação do projeto CAF na sua globalidade.

#### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

#### 2.º Passo – Divulgar o projeto de autoavaliação

##### Pontos fortes

- A liderança aprovou a divulgação do projeto.
- Foi criado um “sítio” na intranet para disponibilização integral da documentação do processo de autoavaliação.
- Foi criado um *sharepoint* para disponibilização e partilha de documentação pelos elementos da EAA.

##### Áreas de melhoria

- Ponderar a divulgação externa do projeto (ex: internet) e a sua inclusão ao longo do tempo de implementação nos documentos de gestão das diferentes UO.
- Melhorar estratégias de divulgação do projeto e de motivação/envolvimento dos colaboradores.
- Melhorar o processo de comunicação do projeto de AA e sua monitorização, identificando os intervenientes-chave e o(s) momento(s) mais adequados, de forma a envolver os dirigentes intermédios e demais colaboradores das diferentes UO.

<b>As atividades foram desenvolvidas:</b>				
<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
<b>3.º Passo – Criar uma ou mais equipa(s) de autoavaliação</b>				
<u>Pontos fortes</u>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de critérios relevantes (ex: competências, conhecimento, experiência) na constituição da EAA.</li> <li>Garantia de interdisciplinaridade na constituição da EAA na escolha dos elementos, incluindo colaboradores mais jovens, mais experientes e atendendo ao conhecimento da organização.</li> <li>Garantia da representatividade das UO e de parceiros do IPDJ.</li> </ul>				
<u>Áreas de melhoria</u>				
<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>				
<b>As atividades foram desenvolvidas:</b>				
<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input checked="" type="checkbox"/>

<b>4.º Passo – Organizar a formação</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>A liderança promoveu a participação dos trabalhadores em formação externa sobre a metodologia CAF e foi ministrada de acordo com as necessidades identificadas.</li> </ul>				
<u>Áreas de melhoria</u>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ponderar alargar a formação a mais colaboradores da IPDJ, em particular a alguns dirigentes intermédios de diferentes UO, em conformidade com as necessidades dos diferentes níveis de gestão e promovendo a responsabilização e compromisso.</li> <li>Evidenciar o plano de formação em CAF (conteúdo, intervenientes, formadores, duração, ...).</li> </ul>				
<b>As atividades foram desenvolvidas:</b>				
<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>

## 5º Passo – Realizar a autoavaliação

### Pontos fortes

- Envolvimento da EAA e demais colaboradores das UO na recolha de evidências, abrangendo os processos chave.
- Escolha do tipo de pontuação pela EAA face ao conhecimento e experiência detidos.
- Realização de reuniões de consenso parciais e global, para avaliação das evidências quanto a pontos fortes, oportunidades de melhoria e da pontuação a atribuir por critério e subcritérios.
- Sistematização da informação recolhida e documentação elaborada.

### Áreas de melhoria

- 

### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input checked="" type="checkbox"/>
---	---	--	---	---

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

### Pontos fortes

- Relatório de autoavaliação (RAA) abrangendo as diferentes componentes do modelo e apresentação de resultados obtidos.
- Aprovação do RAA pela liderança de topo com a análise e reflexão, respetivas.
- Os resultados foram divulgados/disponibilizados aos colaboradores internos.

### Áreas de melhoria

- Melhorar a comunicação dos resultados principais, com informação mais detalhada e formalizada, envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores.

### As atividades foram desenvolvidas:

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

### SECÇÃO 3: Feedback sobre o processo das ações de melhoria

#### Comentários gerais sobre o plano de melhorias:

#### 7º Passo – Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação

##### Pontos fortes

- As ações de melhoria definidas resultam de uma análise crítica dos resultados obtidos na AA.
- Foram considerados nos critérios de priorização, o impacto na estratégia e a capacidade de implementação da organização.

##### Áreas de melhoria

- Evidências relativas à apresentação do plano de melhorias estruturado, baseado no ciclo PDCA, desenvolvimento e controlo durante o seu desenvolvimento.

#### As atividades foram desenvolvidas:

De forma  
muito limitada

De forma  
limitada

De forma  
aceitável

De forma  
satisfatória

De forma  
excelente

#### 8º Passo – Divulgar o plano de melhorias

##### Pontos fortes

- Divulgação interna do plano através da disponibilização de documentação na intranet.
- Identificação do nível de implementação e monitorização das ações de melhoria.

##### Áreas de melhoria

- Melhorar a divulgação externa do plano de melhoria às partes interessadas relevantes e, internamente, promover o acompanhamento do plano por todas as UO.
- Divulgar internamente as mais valias organizacionais associadas à concretização das ações de melhoria.
- Evidenciar estratégias de divulgação do plano para além da comunicação formal (email, intranet...).

#### As atividades foram desenvolvidas:

De forma  
muito limitada

De forma  
limitada

De forma  
aceitável

De forma  
satisfatória

De forma  
excelente

## 9º Passo – Implementar o plano de melhorias

### Pontos fortes

- Compromisso com a implementação das ações de melhoria.
- Monitorização da implementação das ações de melhoria.

### Áreas de melhoria

- Garantir que as ações de melhoria ficam ancoradas nas UO ou serviços do IPDJ.
- Melhorar a partilha e potenciar o conhecimento e acompanhamento das ações de melhoria em implementação ou a implementar.
- Definir metodologia para monitorizar sistematicamente as ações de melhoria (desvios face ao planeado, métricas, ações corretivas, ...).

### **As atividades foram desenvolvidas:**

<i>De forma muito limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma limitada</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma aceitável</i> <input type="checkbox"/>	<i>De forma satisfatória</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>De forma excelente</i> <input type="checkbox"/>
---	---	--	--	--

## SECÇÃO 4: Feedback sobre a maturidade da organização em matéria da TQM

### Focalização no Cliente

#### Pontos fortes

- A gestão e os colaboradores do IPDJ têm um conhecimento comum de quem são os seus “clientes” e a respetiva segmentação face ao serviço prestado.
- Os colaboradores entendem as necessidades e expectativas dos seus “clientes” face ao quadro legal vigente quanto ao serviço a prestar.
- A liderança das UO promovem a auscultação da satisfação de clientes atendendo aos diferentes tipo de serviços prestados pelo IPDJ, no cumprimento da sua missão e, com vista à melhoria do seu desempenho.

#### Áreas de melhoria

- Melhorar a metodologia de medição/auscultação de satisfação dos cidadãos/clientes (instrumento de medição, métricas, periodicidade da avaliação ...) de modo a ter uma perceção multifacetada das suas necessidades e, em particular, das necessidades identificadas como pertinentes.
- Aperfeiçoar e/ou harmonizar a recolha e análise de dados relativos aos cidadãos/clientes nas diferentes UO, potenciando a partilha de boas práticas e a reflexão crítica internamente, de modo a ir ao encontro das necessidades presentes e futuras dos cidadãos/clientes.

<b>A organização:</b>	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input checked="" type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	--	---

### Desenvolvimento e envolvimento das pessoas

#### Pontos fortes

- A liderança reconhece a importância de envolver os colaboradores nos processos de tomada de decisão e são encorajados a expressar as suas opiniões.
- O IPDJ identifica, promove e desenvolve competências específicas e transversais numa lógica de adaptação à mudança e de aprendizagem contínua.
- O IPDJ promove o envolvimento, o desenvolvimento e partilha de estratégias e práticas organizacionais alicerçadas no bem-estar dos colaboradores, com ênfase na satisfação com o trabalho realizado e, o seu impacto no serviço a prestar aos cidadãos/clientes.

#### Áreas de melhoria

- 

<b>A organização:</b>	<i>Não atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de iniciação</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de realização</i> <input type="checkbox"/>	<i>Atingiu o nível de maturidade</i> <input checked="" type="checkbox"/>
-----------------------	--	--	---	--

## SECÇÃO 5: Perfil de pontuação

Perfil de pontuação (Pilares 1 e 2)	1	2	3	4	5
1.º Passo - Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)				X	
2.º Passo - Divulgar o projeto de autoavaliação			X		
3.º Passo - Criar uma ou mais equipas de autoavaliação (AA)					X
4.º Passo - Organizar a formação				X	
5.º Passo - Realizar a autoavaliação					X
6.º Passo - Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação				X	
7.º Passo - Elaborar o plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação				X	
8.º Passo - Divulgar o plano de melhorias			X		
9.º Passo - Implementar o plano de melhorias				X	
Pontuação mínima necessária (incluindo os 3 passos com 4) = 28	Pontuação = 36				

8 - Princípios da Excelência (Pilar 3)	Nível de maturidade			
	O	I	R	M
1. Liderança e constância de propósitos				X
2. Orientação para resultados			X	
3. Focalização no cliente			X	
4. Gestão por processos e factos			X	
5. Desenvolvimento e envolvimento das pessoas				X
6. Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas			X	
7. Desenvolvimento de parcerias			X	
8. Responsabilidade social corporativa		X		
Em todos os oito Princípios a organização deve atingir pelo menos o nível de iniciação (I)				

A distinção foi obtida <input checked="" type="checkbox"/>	
--	--