

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Mário Alberto Gonçalves Pereira
Intendente

Relatório Final
IV Curso de Direção e Estratégia Policial

**DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS À CAF: O CASO DO
COMANDO METROPOLITANO DO PORTO**

Orientador:
Superintendente Francisco Pedro Afonso Teles

Lisboa, 08 de Novembro de 2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

Mário Alberto Gonçalves Pereira

Intendente NM 100159

Relatório Final

IV Curso de Direção e Estratégia Policial

**DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS À CAF: O CASO DO
COMANDO METROPOLITANO DO PORTO**

Relatório Final apresentado ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna no âmbito do IV Curso de Direção e Estratégia Policial, elaborado sob a orientação do Sr. Superintendente Francisco Pedro Afonso Teles.



Estabelecimento de Ensino: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

Autor: Mário Alberto Gonçalves Pereira

Título da obra: Do Manual de Procedimentos à CAF: o caso do Comando
Metropolitano do Porto

Orientador: Superintendente Francisco Pedro Afonso Teles

Local de edição: Lisboa

Data de edição: 08 de Novembro de 2017



DEDICATÓRIA

À Alice e ao Mário Rui:
o meu destino nos bons e maus momentos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, um agradecimento especial ao Sr. Superintendente Francisco Pedro Afonso Teles pela sua pronta e total disponibilidade, desde o momento em que foi convidado para orientador, bem como pelos ensinamentos, sugestões e conselhos, que se revelaram fundamentais para alcançar o resultado final. A reconhecida experiência profissional aliada à sua determinação na implementação da qualidade, nos comandos por onde tem passado, constituíram uma forte motivação e desafio para atingir os objetivos proposto com o presente trabalho.

À Dra. Teresa Costa e Dra. Cristina Evaristo pela total disponibilidade demonstrada e valiosa colaboração na realização das entrevistas. Os cargos e funções desempenhadas e o reconhecido mérito profissional e académico, nomeadamente no âmbito da qualidade, enriqueceram, de forma inquestionável, a investigação.

Um agradecimento particular à Dra. Isabel Côvelo, à Dra. Marisa Andrade e ao Agente Principal Hélder Rocha, por toda a colaboração e apoio prestado ao longo deste curto percurso.

A todos os entrevistados pela sua disponibilidade e colaboração na realização das entrevistas que, com as suas opiniões, permitiram atingir os objetivos propostos e valorizar o trabalho.

Por último, mas sempre em primeiro lugar na minha vida, à minha esposa, Alice, e ao meu filho, Mário Rui, por todo apoio, compreensão e amor incondicional que me ajudaram a ultrapassar mais uma etapa profissional e a superar, neste período, o maior e mais exigente desafio da minha vida.

A todos um sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

O presente trabalho tem como objeto de estudo o modelo seguido pelo Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), desde a elaboração do Manual de Procedimentos até à implementação da CAF (*Common Assessment Framework*).

O modelo CAF foi concebido como um instrumento de gestão da qualidade especificamente adaptado para o setor público e inspirado no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM).

A Polícia de Segurança Pública (PSP) tem vindo, desde os anos 2000, a dar sinais da intenção de implementar um sistema de gestão da qualidade. No cumprimento deste desígnio, o COMETPOR, foi o primeiro comando, dentro da estrutura da PSP, a decidir implementar a CAF em toda a sua estrutura.

Antecedente à implementação da CAF foi decidido elaborar o Manual de Procedimentos (MP). A elaboração deste documento proporcionou o envolvimento de um conjunto alargado de trabalhadores de todas as subunidades e serviços e de todas as categorias.

Estes trabalhos proporcionaram o envolvimento de um conjunto alargado de trabalhadores de todas as subunidades e serviços e de todas as categorias. Simultaneamente, as atividades inerentes à elaboração do MP vieram a constituir-se como uma experiência muito enriquecedora e que contribuiu, de forma decisiva, para criar as condições mais adequadas à primeira autoavaliação segundo o modelo CAF.

O sucesso deste projeto foi reconhecido pela Direção Nacional que, tomando o exemplo do percurso seguido pelo COMETPOR, decidiu replicá-lo a nível nacional em toda a estrutura da PSP.

Palavras-chave: Manual de Procedimentos, Qualidade, Sistema de Gestão da Qualidade, CAF, Polícia de Segurança Pública, Comando Metropolitano do Porto

ABSTRACT

The present work studies the model followed by the Metropolitan Command of Porto of (COMETPOR), beginning with the elaboration of the Manual of Procedures until the implementation of the Common Assessment Framework (CAF).

The CAF model was conceived as a quality management tool specifically customized for the public sector and inspired by the European Foundation for Quality Management (EFQM) Excellence Model.

Since 2002, the Portuguese National Police (PSP) has shown signs of its intention to implement a quality management system. In compliance with this goal, COMETPOR was the first command, within the structure of the PSP, which decided to implement CAF throughout its structure.

Prior to the implementation of CAF, it was decided to elaborate the Manual of Procedures (MP). The drafting of this document engaged a broad range of workers from all sub-units and services and from all professional police categories.

This work shaped the involvement of a broad set of workers from all subunits and services and from all categories. At the same time, the activities inherent to the preparation of the MP were a very enriching experience and contributed decisively to create the most appropriate conditions for the first CAF self-assessment.

The success of this project was recognized by the National Directorate, which, taking the example of the course followed by COMETPOR, decided to replicate it at national level in all the structure of the PSP.

Keywords: Manual of Procedures, Quality, Quality Management System, CAF, Portuguese National Police, Metropolitan Command of Porto

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE QUADROS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	ix
ÍNDICE DE SIGLAS	x
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO.....	1
1.1 TEMÁTICA E TÍTULO.....	1
1.2 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO	2
1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO	2
1.3.1 Perguntas Derivadas da Pergunta de Partida	3
1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	3
1.4.1 Objetivo Geral.....	3
1.4.2 Objetivos Específicos	4
1.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	4
1.6 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....	4
CAPÍTULO 2: A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
2.1 CONCEITO DE QUALIDADE	6
2.2 BREVE HISTÓRIA DA QUALIDADE	8
CAPÍTULO 3: A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PORTUGUESES	11
3.1 AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ÂMBITO DA QUALIDADE.....	11
3.2 A QUALIDADE NA PSP	13
3.2.1 Da cultura organizacional à mudança organizacional	16
3.3 A QUALIDADE NO COMANDO METROPOLITANO DO PORTO	18
3.3.1 Do Manual de Procedimentos	19
CAPÍTULO 4: TRABALHO DE CAMPO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	25
4.1 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO	25
4.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	25

4.3 ENTREVISTA.....	26
4.3.1 Validação da entrevista	26
4.3.2 Análise de Conteúdo	27
4.3.2.1 Entrevistas.....	27
CAPÍTULO 5: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	34
5.1 VERIFICAÇÃO DA QUESTÃO DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS.....	34
5.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	36
5.3 REFLEXÕES FINAIS	36
5.4 RECOMENDAÇÕES.....	37
5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....	38
5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	38
BIBLIOGRAFIA.....	40
ANEXOS	43
Anexo I: Informação/Proposta do Comando Distrital de Braga.....	43
Anexo II: Cronograma das ações.....	45
Anexo III: Despacho n.º 1/GAC/2012, de 21/03, do COMETPOR	46
Anexo IV: Modelo de Procedimento e Fluxograma.....	47
Anexo V: Modelo de Ata	49
Anexo VI: Despacho 9/GDN/2012, de 20/11, da DNPSP	50
Anexo VII: Nota Curricular da Drª Teresa Costa.....	51
Anexo VIII: Nota Curricular da Drª Cristina Evaristo.....	53
APÊNDICES.....	54
Apêndice A: Guião de entrevista externa	56
Apêndice B: Entrevista à Secretária Geral Adjunta do MAI, Dra. Teresa Costa	59
Apêndice C: Entrevista Dra. Cristina Evaristo, da DGAEP	61
Apêndice D: Guião de entrevista interna	63
Apêndice E: Autorização para a realização de entrevistas.....	67
Apêndice F: Entrevista ao Superintendente-Chefe Abílio Pinto Vieira, Diretor da Escola Prática de Polícia.....	68
Apêndice G: Entrevista ao Subintendente Daniel António de Sousa Magalhães, Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária do COMETPOR	70
Apêndice H: Entrevista à Técnico Superior Isabel Maria Maia de Oliveira Covêlo, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR.....	73
Apêndice I: Entrevista à Técnico Superior Marisa Barros Andrade, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR	76
Apêndice J: Entrevista ao Chefe Abel Espírito Santo Afonso, da Divisão Policial de Matosinhos do COMETPOR	79

Apêndice L: Entrevista ao Agente Principal Hélder Fernandes da Rocha, do Núcleo de Operações do COMETPOR	81
Apêndice M: Entrevista à Assistente Técnico Rita Susana Ferreira Guedes Pereira, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR	83
Apêndice N: Entrevista ao Subintendente Ricardo Manuel Nogueira de Sousa, da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Porto	84
Apêndice O: Entrevista ao Subcomissário Jorge Manuel Teixeira Magalhães, do Núcleo de Informações Policiais do COMETPOR.....	86
Apêndice P: Entrevista ao Chefe Artur Jorge Branco, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR.....	88
Apêndice Q: Entrevista ao Chefe José Cardoso, do Núcleo de Sistema de Informação e Comunicações do COMETPOR.....	91
Apêndice R: Entrevista ao Agente Principal Nuno Jorge Gomes Peixe, do Núcleo de Informações Policiais do COMETPOR.....	93
Apêndice S: Entrevista ao Agente Ricardo Manuel Pereira Teixeira, da Divisão de Trânsito do COMETPOR.....	95
Apêndice T: Entrevista à Assistente Técnico Maria Elisa Silveira, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR	98
Apêndice U: Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas	101

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definições Clássicas da Qualidade.....	6
Figura 2: Perspetiva histórica da evolução da qualidade.....	8
Figura 3: Evolução da Qualidade.....	10
Figura 4: Estrutura de interação das equipas de trabalho.....	20
Figura 5: Primeiro logotipo da qualidade.....	21
Figura 6: Segundo logotipo da qualidade.....	21
Figura 7: Estrutura do Manual de Procedimentos.....	22

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 2.....	28
Gráfico 2: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 3.....	28
Gráfico 3: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 4.....	29
Gráfico 4 : Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 5.....	30
Gráfico 5: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 7.....	32

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Análise de conteúdo da questão 1	101
Quadro 2: Análise de conteúdo da questão 2	101
Quadro 3: Análise de conteúdo da questão 3	102
Quadro 4: Análise de conteúdo da questão 4	102
Quadro 5: Análise de conteúdo da questão 5	103
Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 6	104
Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 7	104

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Perspetivas e definições da qualidade.....	7
Tabela 2: Comparação entre a Gestão tradicional e a GQT.....	12
Tabela 3: Análise da Resposta à questão 6	31

ÍNDICE DE SIGLAS

AP: Administração Pública

CAF: *Common Assessment Framework*, em Portugal designada de Estrutura Comum de Avaliação

COMETPOR: Comando Metropolitano do Porto

CRP: Constituição da República Portuguesa

DGAP: Direção Geral da Administração Pública

DGAEP: Direção Geral da Administração e do Emprego Público

DNPSP: Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública

EAP: Equipa de Acompanhamento de Processo

EFQM: *European Foundation for Quality Management* (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade)

FSS: Forças e Serviços de Segurança

GAT: Grupo de Acompanhamento Técnico

GCQ: Grupo de Controlo e Qualidade

GEP/DN: Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional da PSP

ISCPSI: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna

ISO: *International Standardization Organization*

MP: Manual de Procedimentos

NEP: Norma de Execução Permanente

PDCA: Sigla em inglês cujas iniciais significam: (P) *Plan*; (D) *Do*; (C) *Check* e (A) *Act*. Em português significam: Planear, Executar, Rever e Ajustar.

PSP: Polícia de Segurança Pública

GQT: Gestão da Qualidade Total

SGQ-PSP: Sistema de Gestão da Qualidade na Polícia de Segurança Pública

RAA: Relatório de Autoavaliação

TQM: *Total Quality Management* (Gestão da Qualidade Total)

“Qualidade significa fazer o que está certo quando ninguém está a olhar”.

Henry Ford

“A excelência não é um feito, mas um hábito.”

Aristóteles

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 TEMÁTICA E TÍTULO

Numa época, marcada pela escassez dos recursos, impõe-se que os serviços e produtos prestados pela Administração Pública (AP) sejam orientados pelos princípios da eficiência e eficácia, na gestão desses recursos, desenvolvidos de acordo com padrões internacionalmente reconhecidos por Sistemas da Qualidade, e no alinhamento estratégico com as políticas públicas do poder político. Neste sentido, deve-se apostar na qualidade em detrimento da quantidade, investindo-se em serviços inovadores ajustados às necessidades e especificidades dos clientes (Torres, 2014, p. 196).

Este alinhamento pressupõe a existência de uma boa interação entre a administração e o governo, pois só através de uma correta definição das políticas públicas se pode garantir uma boa execução das mesmas e assegurar que a AP funcione de forma eficaz e eficiente na gestão dos recursos públicos.

Decorrente desta estratégia política, a Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto parte integrante da administração pública portuguesa, não poderia ficar indiferente a esta orientação estratégica, tendo dado passos significativos na implementação de um sistema de gestão da qualidade de forma a materializar essa orientação e consequentemente procurar almejar a prestação de um serviço público de excelência.

No decorrer da pesquisa bibliográfica, e após reflexão e análise, entendemos que a temática da qualidade é uma área de crescente importância estratégica e com um elevado potencial de estudo, uma vez que é uma realidade relativamente recente no seio da PSP. Este desafio é transversal a todas as organizações e Administrações Públicas pois, tal como referido no Manual da CAF, “o desempenho operacional e a qualidade dos serviços públicos são fatores cruciais na resposta às necessidades de mudança e expectativas dos cidadãos e organizações” (DGAEP, 2013a, p. 7).

Decorrente duma estratégia global da PSP, o Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR) constitui-se como a unidade pioneira no arranque e

implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Na estratégia local e antecedente à implementação da CAF¹ (*Common Assessment Framework*), o COMETPOR propôs-se a elaborar e implementar um Manual de Procedimentos (MP) de forma a envolver os seus trabalhadores e, simultaneamente, tentar criar um ambiente favorável à implementação da CAF.

Face ao exposto, e como objeto de estudo para a presente investigação, optou-se pelo título “Do Manual de Procedimentos à CAF: o caso do Comando Metropolitano do Porto”. Com esta investigação procuramos identificar o impacto que o MP teve na implementação do SGQ, bem como analisar e descrever o caminho seguido pelo COMETPOR na implementação da CAF.

1.2 CONTEXTO DA INVESTIGAÇÃO

Esta investigação insere-se no âmbito da elaboração do Relatório Final do IV Curso de Direção e Estratégia Policial, e enquadra-se no tema geral de Gestão da Qualidade aprovado por Despacho² do Diretor Nacional da PSP.

A escolha desta temática é fundamentada pela importância crescente que a qualidade tem tido nos serviços públicos e, sobretudo, porque a PSP decidiu estrategicamente implementar um SGQ em todo o seu dispositivo. Numa sociedade cada vez mais competitiva, em que a qualidade constitui um autêntico fator crítico de sucesso para qualquer empresa ou organização, a PSP não se pode manter à margem desta realidade.

1.3 PROBLEMÁTICA DA INVESTIGAÇÃO

Identificar o problema a investigar é uma das primeiras etapas que integram a fase exploratória de um processo de investigação (Sarmiento, 2013, p. 11). Neste sentido, e segundo Fortin (2009, p. 52), formular um problema de investigação é fazer a síntese dos elementos de informação reunidos sobre o tema e constitui uma das etapas fundamentais do processo de investigação.

Por outro lado “a melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 44).

¹ *Common Assessment Framework*, designada em português de Estrutura Comum de Avaliação

² Despacho n.º 17/GDN/2016, de 5 de dezembro.

Assim, o nosso estudo pretende dar resposta à seguinte pergunta de partida: **qual o impacto e retorno, para o processo da qualidade no Comando Metropolitano do Porto, da elaboração e implementação de um Manual de Procedimentos?**

1.3.1 PERGUNTAS DERIVADAS DA PERGUNTA DE PARTIDA

De forma a aprofundar e clarificar a questão da investigação, identificamos quatro perguntas derivadas a que nos propomos responder:

1. Quais são as vantagens para a instituição decorrentes da elaboração de um MP?
2. Que dificuldades enfrentou o COMETPOR no decurso da elaboração e implementação do MP?
3. Terá sido o MP o instrumento facilitador e impulsionador para iniciar o Processo da Qualidade no COMETPOR?
4. Qual o impacto da existência de um MP antecedente à implementação da CAF?

1.4 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Formulado o problema impõe-se definir claramente o objetivo da investigação, pois é dele que decorrem as questões que serão colocadas, assim como as hipóteses (Fortin, 2009, p. 52).

Segundo este mesmo autor, identificado o problema, o investigador deve particularizar a direção que pretende dar à sua investigação. Com a definição do objetivo procura-se delinear o fio condutor, os conceitos que serão estudados, bem como a informação que se deseja obter (2009, p. 52).

1.4.1 OBJETIVO GERAL

Tendo em consideração a questão de partida e as questões derivadas apresentadas previamente, estabelecemos o seguinte objetivo geral:

Conhecer o impacto da elaboração do Manual de Procedimentos na implementação do Processo da Qualidade e as vantagens da existência do mesmo no processo de melhoria contínua.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Face ao objetivo geral estabelecido, e de forma a precisar o âmbito da nossa investigação, identificamos os seguintes objetivos específicos:

1. Conhecer os benefícios e os obstáculos que as subunidades/serviços do COMETPOR tiveram na elaboração do MP;
2. Conhecer o impacto da elaboração de um MP em fase anterior à implementação da CAF;
3. Perspetivar de que forma o MP se poderá constituir como instrumento basilar da gestão da qualidade e da atividade do Comando.

1.5 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação iniciou com a pesquisa bibliográfica tendo em vista aprofundar os conhecimentos relacionados com a temática selecionada, de forma a identificar os autores de referência no âmbito da gestão da qualidade, como também autores que tenham contribuído para conhecer a implementação da qualidade na AP e na PSP.

Entendemos que a abordagem qualitativa é a que melhor se adapta aos objetivos propostos e utilizamos, essencialmente, o método descritivo.

O trabalho pode ser dividido em duas grandes partes: uma primeira parte dedicada ao enquadramento teórico e exposição dos fundamentos subjacentes à implementação da CAF na AP, e em concreto na PSP; e uma segunda fase constituída por um trabalho de campo que se traduziu na realização de um conjunto de entrevistas estruturadas, tendo o seu tratamento sido feito através da análise e comparação do seu conteúdo.

1.6 SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

No **primeiro capítulo** é feita uma breve introdução à investigação e explicado o enquadramento do trabalho, a justificação da escolha do tema, bem como as questões e os objetivos associados à investigação e por último é explicada a metodologia adotada.

No **segundo capítulo** é realizada uma análise conceptual à temática da qualidade, como, também, é efetuada uma breve descrição da evolução histórica da qualidade, através da revisão da literatura.

O **terceiro capítulo** é dedicado a fazer uma retrospectiva da introdução da qualidade nos serviços da AP portuguesa. Este capítulo divide-se em três subcapítulos e procura identificar os passos, mais significativos, dados no âmbito da qualidade: o primeiro versa sobre a AP em geral; o segundo dedicado à PSP; e o terceiro apresenta detalhadamente a evolução da qualidade no COMETPOR.

No **quarto capítulo** é explicado e analisado o trabalho de campo que serve de suporte a esta investigação e são apresentados os resultados obtidos através da realização de entrevistas a 16 pessoas.

Por fim, no **quinto capítulo**, é feita a verificação da questão da investigação e dos objetivos e formuladas as reflexões finais sobre os resultados e principais conclusões.

CAPÍTULO 2

A EVOLUÇÃO DA QUALIDADE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE QUALIDADE

Existem inúmeras definições de qualidade e inúmeros autores que abordam este conceito em perspetivas diferenciadas. Desde logo, e na linguagem comum, o termo qualidade pode ter inúmeros significados, tal como superioridade ou excelência nalguma coisa, como um modo de ser, ou ainda um atributo³.

Segundo Rocha (2006, p. 15) existe uma grande confusão na literatura no que diz respeito ao conceito de qualidade. De acordo com o mesmo autor este conceito tanto é relacionado com os procedimentos, como com as capacidades de servir determinados fins, e também como significado de excelência duma organização ou ainda é utilizado como sinónimos de eficiência, eficácia e produtividade.

Fazendo uma retrospectiva histórica podemos verificar que inúmeros autores consagrados em matéria da qualidade abordam o conceito de forma diversa. Neste sentido, e de forma sintética, podemos analisar estas diferentes abordagens e perspetivas do conceito da qualidade através da figura 1 e tabela 1.



Figura 1: Definições Clássicas da Qualidade
Fonte: Adaptado de Pires (2012)

³ Cfr. Larousse Enciclopédia Moderna, Circulo Leitores, Tomo 15, pág. 6050, 2009.

Autor	Perspetiva	Definição de Qualidade
Taguchi	Consequências	A perda que um produto causa à sociedade depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas
Juran	Consequências	Adaptação ao uso
Crosby	Resultados	Conformidade com os requisitos
Ishikawa	Resultados	Ausência de variação nas características da qualidade.
Deming	Processo	O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos.
Shigeo Shingo	Processo	Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial.

Tabela 1: Perspetivas e definições da qualidade
Fonte: António, Teixeira e Rosa (2007, pág. 31)

Mais recentemente a norma NP EN ISO 9000:2005 – Sistema de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário – define qualidade como o grau de satisfação de requisitos dados por um conjunto de características intrínsecas⁴.

Por sua vez, o Manual da CAF 2013 define qualidade como sendo “a prestação de um serviço público com um conjunto de características que satisfazem de forma sustentável: as especificações/requisitos (lei, legislação, regulação); as expectativas do cidadão/cliente e todas as outras expectativas das partes interessadas (políticas, financeiras, instituições, pessoal)” (DGAEP, 2013a, p. 93).

Ao nível da legislação portuguesa podemos extrair o conceito da qualidade do art.º 3º, do Decreto-Lei n.º 166-A/99, de 13 de maio, referindo-se à qualidade como “uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”.

⁴ Cfr. NP EN ISO 9000:2005, Sistema de gestão da qualidade. Fundamentos e vocabulário, pág. 16.

2.2 BREVE HISTÓRIA DA QUALIDADE

Muito embora as questões relacionadas com a qualidade sejam inerentes ao ser humano, a abordagem sistemática da qualidade, ou o nascimento do controlo da qualidade, teve o seu início na década de 1930 com de Walter A. Shewhart, através da aplicação da carta de controlo à produção industrial (António, Teixeira, & Rosa, 2007, p. 21).

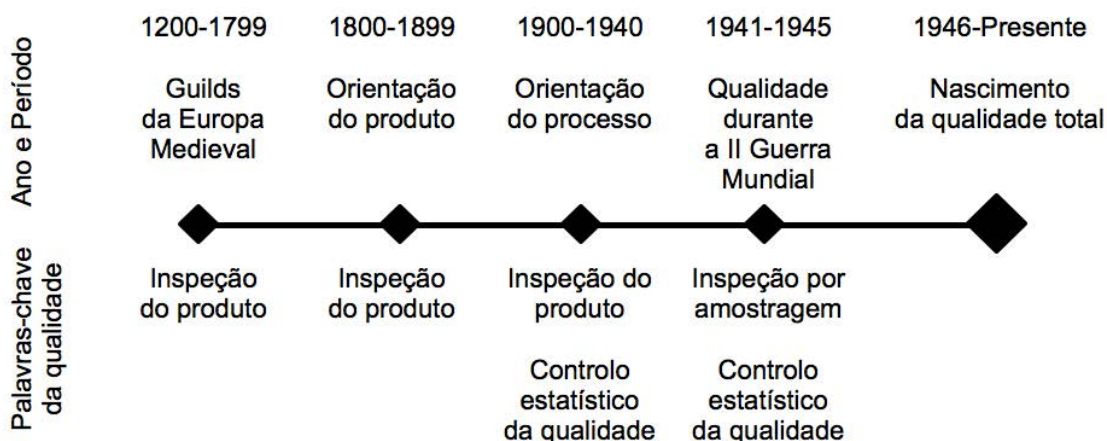


Figura 2: Perspetiva histórica da evolução da qualidade
Fonte: António, Teixeira e Rosa (2007, pág. 21)

A figura 2, que reproduz um memorando da autoria de Shewhart, representa a sua carta de controlo, e de acordo com alguns autores representa o nascimento do controlo da qualidade, tendo contribuído decisivamente para uma nova abordagem da qualidade que passou a constituir um novo paradigma de gestão (António, Teixeira, & Rosa, 2007, p. 22).

Nesta breve resenha, entendemos fundamental fazer referência a dois acontecimentos que marcaram decisivamente a forma como a qualidade evoluiu: por um lado a Revolução Industrial; e por outro lado a importância cada vez maior que o setor dos serviços vem assumindo na sociedade atual (António, Teixeira, & Rosa, 2007, p. 24).

Com a Revolução Industrial assiste-se a uma alteração radical no paradigma organizacional e produtivo não só das organizações e empresas como da sociedade em geral. Com a massificação da produção, cada trabalhador passou a ser apenas responsável pela execução de uma das partes da cadeia

produtiva. Assim, foi necessário criar especificações para os componentes que possibilitasse diferenciar os componentes aceitáveis e não aceitáveis. Desta forma “o objetivo da produção passou a ser o cumprimento dessas especificações e o objetivo da inspeção a análise da conformidade do produto com as mesmas” (António, Teixeira, & Rosa, 2007, p. 25).

Com a I Guerra Mundial e devido às falhas em serviço dos equipamentos militares surgiu a primeira função da qualidade: os inspetores, com vista a assegurarem que os produtos estavam em conformidade com as especificações. Já a II Guerra Mundial permitiu identificar outros tipos de falhas como sejam a falta de controlo e o uso de tecnologias e materiais não provados (Pires, 2007, p. 31).

Impõe-se, também, uma breve referência a William Edwards Deming que é considerado um dos maiores vultos da revolução da qualidade. Destacou-se por uma nova abordagem à produtividade defendendo que as necessidades e expectativas dos consumidores devem ser o ponto de partida para a melhoria contínua (Pires, 2007, p. 27). Para além de ter apresentado os 14 princípios para a transformação da qualidade, notabilizou-se pela utilização do ciclo PDCA⁵.

Mais recentemente constata-se a emergência de uma nova realidade face à importância crescente da qualidade no setor dos serviços e em atividades não comerciais como o ensino, a saúde, o ambiente e a segurança.

De acordo com Pires (2007, p. 33), a evolução dos conceitos de qualidade pode ser esquematizada conforme demonstra a figura 3:

⁵ O PDCA, também conhecido como “Ciclo de Deming”, é um método de gestão da qualidade que permite o controle do processo. Foi criado na década de 20 por Walter A. Shewart, mas foi Deming, que o tornou conhecido e generalizou a sua utilização. PDCA é a sigla das palavras em inglês que designam cada etapa do ciclo: “*Plan*”, planear; “*Do*”, executar; “*Check*”, rever; e “*Act*”, ajustar.

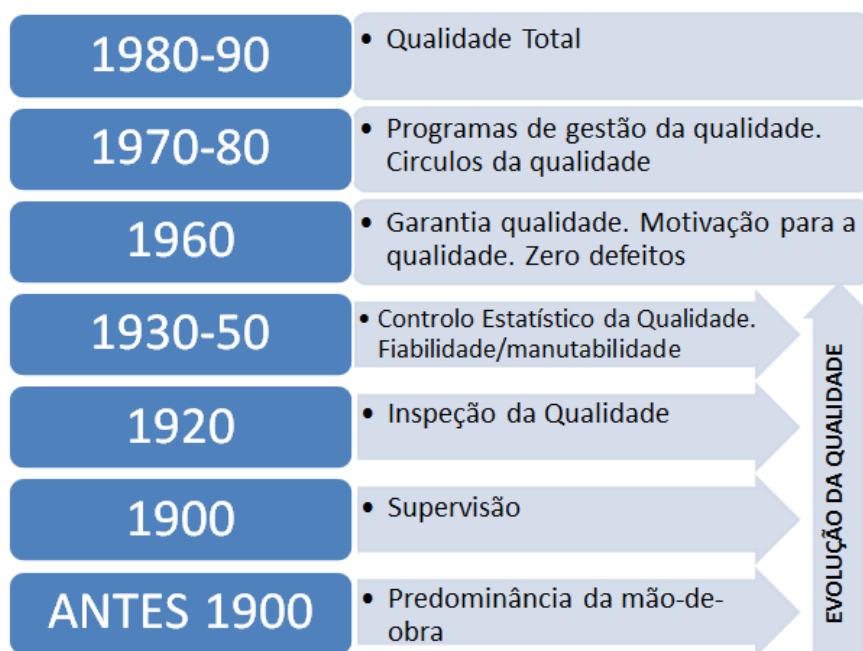


Figura 3: Evolução da Qualidade
Fonte: Adaptado Pires (2007, pág. 34)

CAPÍTULO 3

A QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS PORTUGUESES

3.1 AS POLÍTICAS PÚBLICAS NO ÂMBITO DA QUALIDADE

Com vista a alcançar o bem comum, os governos procuram determinar quais as necessidades básicas da comunidade e de que forma elas podem ser satisfeitas. Desta forma, o Estado procura orientar a sua política e traçar objetivos que permitam a satisfação das necessidades da população. Estes objetivos são denominados de políticas públicas (Souza, 2008, p. 64). Neste sentido as políticas públicas traduzem as opções que os governos tomam e que afetam diretamente a vida dos cidadãos (Souza, 2006).

Por sua vez, e no âmbito da temática das políticas públicas de qualidade, com o aparecimento do *New Public Management*, na década de 80, emerge uma nova abordagem na conceção da gestão do setor público, que se propõe substituir a tradicional gestão pública por processos e técnicas mais identificadas com a gestão empresarial.

Este novo modelo de gestão introduziu profundas alterações, não só pela nova abordagem através de mecanismos de mercado, mas também se caracterizou por uma reforma do aparelho administrativo, na medida em que focou a atenção da administração na redução dos custos e aumento da qualidade com vista à satisfação do cidadão (Carapeto & Fonseca, 2006).

Conforme refere Rocha (2006, p. 24), na década de 80, o conceito de qualidade total é transferido para a AP, e neste sentido este autor defende que o *New Public Management* veio contribuir para uma certa uniformização na aplicação dos conceitos no setor empresarial da AP.

Por forma a descrevermos de forma sucinta a posição do decisor político face às políticas de qualidade e de acordo com Nolasco (2004), podemos distinguir três períodos distintos.

O período de 1974 a 1985 em que se constata que a qualidade não fazia parte das preocupações e estratégias dos sucessivos governos. Não obstante, “pela primeira vez num programa de governo a satisfação das necessidades dos

utentes e o reconhecimento dos seus direitos foi considerado um objectivo” (2004, p. 35).

O período de 1985 a 1995 é marcado pela criação do Secretariado para a Modernização Administrativa, com a missão de promover a inovação e modernização da AP. Neste período é feita, pela primeira vez, no Programa do XII Governo Constitucional, referência à qualidade enquanto aposta estratégica no âmbito das reformas estruturais. Neste sentido e contexto a qualidade é entendida como prestação de serviço eficaz, atendimento humanizado, satisfação atempada e célere das solicitações dos utentes (2004, p. 36).

Ainda na década de 80 o conceito de qualidade total é transportado para a AP. A gestão através do sistema tradicional, que assentava em estruturas hierarquizadas, é, nesta fase, substituída pela gestão da qualidade total, que diminuía os níveis na organização (Rocha, 2006, p. 19). Através da Tabela 2 podem-se comparar estes dois modelos de gestão.

Gestão Tradicional	Gestão da Qualidade Total
As necessidades dos beneficiários dos produtos/ serviços são definidas por especialistas (burocratas)	Focalização no cliente, os quais definem as suas necessidades
Produtos e serviços inspecionados para detetar problemas	Prevenção de problemas. Melhoria continua.
Decisões baseadas em suposições	Decisões baseadas em factos
Planeamento de curto prazo baseado no ciclo orçamental	Planeamento de longo prazo baseado na melhoria do desempenho (tendo em conta a missão)
Produtos e serviços desenhados de forma sequencial pelas unidades de forma isolada	Desenho do ciclo de vida do produto ou serviço de forma simultânea por equipas multifuncionais
Controlo e melhoria são realizados por gestores e especialistas de forma individual	Equipas de trabalho entre gestores, especialistas, colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros
Estrutura vertical e centralizada, baseada no controlo	Estrutura horizontal e descentralizada, baseada na maximização do valor acrescentado aos produtos e serviços

Tabela 2: Comparação entre a Gestão tradicional e a GQT
Fonte: Evaristo (2010, p. 25)

Por último, no período de 1995 a 2004 assiste-se a uma aproximação às tendências europeias, nomeadamente com o conceito da qualidade desenvolvido pela *European Foudation for Quality Management* (EFQM)⁶. Nesta dimensão a gestão da qualidade passou a levar em consideração todas as partes interessadas, nomeadamente funcionários, cidadãos, gestores, parceiros, fornecedores e sociedade em geral. Ainda neste período foi criado, através do Decreto-Lei nº. 166-A/99, de 13 de Maio, o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos, tendo como grande objetivo a certificação da qualidade dos serviços da AP. Para esta certificação foram adotados os critérios⁷ do modelo implementado pela EFQM. A partir de 2002 a Direção Geral da Administração Pública (DGAP), desenvolveu várias iniciativas, das quais merece particular destaque a promoção da utilização da CAF (2004, p. 38).

A CAF começou por ser disseminada, nos serviços da AP, pelo extinto Secretariado da Modernização Administrativa, passando, mais tarde, esta responsabilidade para a Direção Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) (Evaristo, 2010, p. 38; Pires, *Sistemas de Gestão da Qualidade*, 2007).

A CAF, em comparação com o modelo EFQM, é um modelo mais simples e mais fácil de aplicar (Rocha, 2006, p. 86). Caracteriza-se por ser um modelo de gestão da qualidade total, desenvolvido pelo setor público e para o setor público, de utilização gratuita, com o objetivo de alcançar a excelência do seu desempenho, inspirado no modelo EFQM.

3.2 A QUALIDADE NA PSP

Apesar do percurso da PSP na implementação da qualidade já não ser recente foi no quadro das opções estratégicas assumidas para 2017-2020, que a

⁶ A EFQM (European Foundation for Quality Management) é uma fundação europeia com sede em Bruxelas, fundada em 1988 por 14 empresas com o apoio da Comissão Europeia, com o objetivo de promover uma estrutura metodológica para efetuar a gestão da qualidade dos procedimentos das empresas e organizações.

⁷ O modelo EFQM por excelência baseia-se na avaliação da qualidade segundo nove critérios-chave: liderança, gestão de pessoal, política e estratégia, parcerias e recursos, processos, satisfação do funcionário, satisfação do cliente, integração na comunidade e resultados operacionais.

instituição assumiu o desafio de apostar na qualidade com vista a adotar uma mudança efetiva do seu paradigma de gestão⁸.

No entanto, o caminho percorrido até este momento, foi feito de várias etapas e vários momentos que importa recordar de forma resumida:

- 2002 - Despacho nº12/GDN/2002, de 25 de Outubro. Este documento marca o início da caminhada da PSP em direção à qualidade. Através deste Despacho foi determinada “a implementação em toda a instituição (...), no mais curto prazo, de círculos de qualidade (...), sob a responsabilidade direta do dirigente de grau mais elevado (...).
- 2003 – Foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de analisar as respostas dadas ao despacho nº 12/GDN/2012, com a missão de apresentar propostas concretas no âmbito da sistematização de funções e da racionalização e desburocratização de processos produtivos;
- 2004 – Apresentado o relatório pelo grupo de trabalho. Neste relatório foram concretizadas um conjunto de propostas, das quais merece particular destaque “A implementação de uma política de qualidade na PSP assente num modelo de autoavaliação: Estrutura Comum de Avaliação designada originalmente por CAF(...)”.
- 2007 – Aprovação da Lei nº 53/2007, de 31 de Agosto (Lei Orgânica da PSP), que estabelece na alínea b), do nº 1, do art.º 25, que incumbe à Inspeção o controlo dos serviços de forma a promover “a qualidade do serviço prestado à população”.
- 2008 – Despacho Nº 19935/2008, de 28 de julho. Este Despacho na alínea b), do art.º 2, estabelece que compete às Unidades Orgânicas Flexíveis “propor a elaboração ou revisão de procedimentos internos e o estabelecimento de boas práticas que assegurem a melhoria contínua da qualidade de procedimentos”. Este mesmo Despacho na alínea d), nº1, do art.º 42, atribui ao Gabinete de Estudos e Planeamento da Direção Nacional

⁸ Cfr. Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020, publicada em Ordem de Serviço, Nº 33, I Parte B, de 03 de novembro de 2016, da DNPSF.

(GEP/DN) a incumbência de “(...) propor medidas de racionalização de processos de trabalho, no quadro da gestão por objetivos, que visem o incremento da eficácia dos serviços e a promoção da qualidade do serviço prestado ao cidadão”.

- 2010 – Por Despacho de 17 de maio, o Diretor Nacional da PSP, determinou ao GEP/DN o desenvolvimento dos trabalhos com vista à criação de uma proposta sobre a estratégia organizacional da Qualidade da PSP (Q-PSP)⁹;
- 2011 – Por Despacho do Diretor Nacional foi atualizada a Estratégia organizacional da Qualidade da PSP (Q-PSP), tendo como princípios de ação a Qualidade Total e a Sustentabilidade¹⁰.
- 2012 – Por Despacho do Diretor Nacional, de 14 de março, foi autorizada “a implementação de um projeto de qualidade, usando o modelo CAF, no COMETPOR, com o acompanhamento do GEP/DN, constituindo-se o mesmo como projeto-piloto, suscetível de ser replicado em outros Comandos”.
- 2015 – Despacho N° 09/GDN/2015, de 06 de maio – Qualidade nos Serviços da PSP. Com este Despacho inicia-se a implementação, ainda que de forma faseada, em todo o dispositivo da PSP.
- 2016 – Despacho 08/GDN/2016, de 04 de maio – Política da Qualidade da PSP. Com este Despacho é aprovada a política de qualidade da PSP. O SGQ-PSP assenta nos conceitos de excelência, qualidade total e melhoria contínua.
- 2016 – Norma de Execução Permanente (NEP) N° ASDDN/GEP/05/01, de 04 de maio – Com esta NEP foi definido o Sistema de Gestão da Qualidade na PSP (SGQ-PSP).
- 2016 – Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020, de 03 de novembro. Com este documento estratégico a qualidade passou a integrar um dos cinco eixos estratégicas da organização. Assim, foi definido o Eixo 3 – Qualidade dos serviços – Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade Total, para melhorar o desempenho e a otimização dos recursos.

⁹ Cfr. Despacho N° 09/GDN/2015 – Qualidade nos Serviços da PSP.

¹⁰ Idem

- 2017 – Despacho nº. 09/GDN/2017, de 29 de março, o Diretor Nacional da PSP constitui um grupo de trabalho com o objetivo de “...adaptar, contextualizar e uniformizar critérios e conceitos no âmbito do Modelo CAF...” (PSP, 2017, p.7).
- 2017 - Aprovação da Estrutura Comum de Avaliação - Adaptado às Forças e Serviços de Segurança (FSS) – PSP. Com esta adaptação do Manual da CAF procurou-se densificar e adaptar o Modelo CAF às necessidades específicas e circunstâncias contextuais da realidade policial.

Neste percurso destacamos a inclusão de um eixo que incide na qualidade dos serviços nas Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020, demonstrando que a implementação da qualidade passa a constituir uma prioridade estratégica para a instituição. Destaque, também, para a elaboração e aprovação do Manual da CAF adaptado às FFSS – PSP que, pelo seu caráter inovador e pioneiro a nível nacional, constitui, inequivocamente, um marco e uma etapa fundamental na implementação do SGQ-PSP.

3.2.1 DA CULTURA ORGANIZACIONAL À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A Polícia de Segurança Pública, nos termos da Lei nº 53/2007, de 31 de agosto, é uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público, dotada de autonomia administrativa, e tem por missão assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos¹¹.

Ao nível da sua estrutura orgânica, a PSP está organizada hierarquicamente em todos os níveis da sua estrutura, e todo o pessoal com funções policiais está sujeito à hierarquia de comando. Por outro lado, ao pessoal com funções policiais impendem deveres específicos a que os restantes funcionários e agentes da administração pública não estão sujeitos (Raposo, 2006, p. 74). Assim, a PSP distingue-se dos demais organismos públicos “por ter um ativo de coação” e a sua finalidade última é “a promoção do bem-comum” (Clemente, 2006, p. 37)

¹¹ Cfr. CRP, art.º 272.º e art.º 1.º, da Lei n.º 53/2007, de 31 de Agosto.

Desta forma, em termos culturais, a PSP caracteriza-se por ser uma instituição centenária, possuidora de uma longa e significativa história, com um forte pendor hierárquico, que assenta numa filosofia de comando e disciplina sendo que a sua atividade profissional se rege por regras e regulamentos rígidos.

Estas características institucionais podem ser determinantes para o sucesso ou insucesso da implementação da qualidade. A doutrina, no âmbito da qualidade, aponta a liderança como fator crítico na implementação de sistemas de qualidade. Neste sentido, Lopes e Capricho referem que “a adesão e envolvimento dos responsáveis máximos são um dos pressupostos para a implementação do sistema”, e que os problemas e resistências ao processo estão diretamente relacionados com o envolvimento das restantes chefias (2007, p. 193).

Em linha com este pensamento Rocha (2006, p. 99) refere que não é suficiente insistir em técnicas e objetivos, mas é fundamental a liderança do dirigente e a sua capacidade de comunicar a visão e o caminho a seguir, ou seja, a formação da mudança passa obrigatoriamente pelos líderes.

Numa sociedade onde as mudanças e alterações em todos os quadrantes ocorrem frequentemente, os processos de mudança tornam-se uma necessidade, sobretudo para as organizações públicas. Assim, e na ótica da gestão da qualidade, o que se pretende é melhorar os processos produtivos, e neste sentido, a gestão tradicional, com estruturas rígidas, deve ser substituída pela gestão de processos, com vista a almejar a satisfação dos clientes. Neste contexto, “a única constante é a própria mudança” (Carapeto & Fonseca, 2006, pp. 245-349).

A mudança organizacional é fundamental para o sucesso a longo prazo de uma organização e pode-se definir como o movimento de uma organização com o objetivo de melhorar a sua eficácia e eficiência. Desta forma é fundamental que os líderes estejam cientes das estratégias a adoptar e das soluções alternativas, para vencer as resistências à mudança (Mações, 2017, pp. 65-75).

Face ao exposto, e tendo em consideração as características da PSP a liderança e a mudança organizacional assumem-se como fatores críticos para o sucesso na implementação de um SGQ.

3.3 A QUALIDADE NO COMANDO METROPOLITANO DO PORTO

O COMETPOR foi a unidade pioneira no arranque e implementação de um SGQ. Este percurso iniciou em 2012 tendo sido preconizado o seu desenvolvimento em duas fases. A primeira fase da implementação consistiu na elaboração e implementação de um MP que abrangesse todas as subunidades, núcleos e serviços do Comando. O MP, para além de constituir um excelente instrumento de gestão, foi utilizado, no caso do COMETPOR, como um método para preparar o dispositivo policial para a fase subsequente: a autoavaliação.

Com o MP procurou-se envolver um número significativo de trabalhadores, sistematizar e uniformizar processos e procedimentos. Para a elaboração do MP foram constituídas 22 equipas, num total de 116 trabalhadores, representativos de todas as subunidades, serviços e núcleos, bem como de todas as classes profissionais: oficiais, chefes, agentes, técnicos superiores e assistentes técnicos. Com este instrumento pretendeu-se criar um documento estrutural de toda a atividade policial e contribuir, desde o início, para criar dinâmicas entre equipas de trabalho multidisciplinares.

Numa segunda fase, em 2013, realizou-se a primeira autoavaliação e, para o efeito, foi constituído um grupo de trabalho num total de 11 trabalhadores, que recebeu formação sobre o modelo CAF na sua versão de 2006.

Em 2014 foi criado, a título experimental, um Gabinete da Qualidade (GQ)¹² no COMETPOR, o primeiro a nível nacional. Ainda em 2014, e prosseguindo a senda da melhoria contínua, o COMETPOR deu início às inspeções no âmbito do SGQ. Estas permitiram consolidar procedimentos e metodologias de trabalho, de forma transversal, e com benefícios para a gestão e para os serviços prestados.

Face à multiplicidade de subunidades e serviços, bem como da sua dispersão geográfica, já no decurso do processo, foi sentida a necessidade de criar uma ligação técnica entre o GQ e as várias subunidades/serviços. Neste sentido foram constituídos os Elos de Ligação, um por cada subunidade/serviço, com a missão de melhorar a eficácia da comunicação no âmbito da qualidade, no

¹² Despacho do Diretor Nacional, proferido em 24Jan2014, Ordem de serviço n.º4 (I Parte – B) da DN da PSP, de 03 de Fev2014.

local onde trabalhavam e, simultaneamente, poderem reportar ao GQ sobre o ponto de situação do processo.

Em Abril de 2015, o COMETPOR marcou presença no Seminário Internacional, que decorreu em Coimbra, organizado pelo Comando Distrital daquela cidade, sob a temática “Qualidade em ambiente policial”, onde o Diretor Nacional da PSP comunicou a intenção de implementar em toda a instituição, no mais curto espaço de tempo, o projeto da qualidade seguindo o modelo CAF¹³. O trabalho desenvolvido pelo COMETPOR, de forma inovadora e pioneira, seria assim replicado em todo o dispositivo policial.

Ainda no decurso de 2015 foi elaborado e aprovado o Manual da Qualidade. Este Manual descreve os meios e procedimentos a adotar pelo COMETPOR no sentido de dar cumprimento ao estabelecido na sua política e objetivos da qualidade.

Em 2017 o COMETPOR fez parte de um grupo de trabalho, nomeado pelo Diretor Nacional, a fim de elaborarem um Manual CAF adaptado à PSP. Este manual, aprovado em 14 de agosto, tem por objetivo “densificar e adaptar o modelo CAF às necessidades específicas e circunstâncias contextuais da realidade policial”¹⁴.

3.3.1 Do MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Como já referido, no ponto anterior, a elaboração do MP foi o instrumento e o método que o COMETPOR considerou o mais adequado para preparar a implementação do SGQ. Com o MP procurou-se, desde logo envolver o máximo de trabalhadores no processo, sensibilizar todo o efetivo para uma nova abordagem e disseminar os objetivos que o comando se proponha atingir. No entanto, todo o percurso feito desde a decisão, que conduziu ao início dos trabalhos, até à sua aprovação revelou-se um processo com um significado e alcance muito superior aos objetivos iniciais subjacentes à elaboração do MP.

Desde logo, porque, em sede de planeamento, e para iniciar os trabalhos foi identificada a necessidade de constituir grupos de trabalho, identificar as

¹³ Esta intenção foi materializada através do Despacho nº9/GDN/2015 de 6 de maio.

¹⁴ Cfr. Informação/Proposta nº 12/GAC/2017, do Comando Distrital de Braga (Anexo I)

respetivas funções e atribuir competências, tendo sido delineada a estrutura de interação entre as equipas de trabalho, conforme demonstra o Figura 4.



Figura 4: Estrutura de interação das equipas de trabalho
Fonte: (COMETPOR, 2012)

Houve também necessidade de delinear uma estratégia de comunicação, com o objetivo de envolver e motivar todos os trabalhadores. A comunicação é uma ferramenta fundamental para a obtenção de resultados, com vista a permitir um conhecimento abrangente dos objetivos e fomentar o envolvimento de todos os níveis da organização. No COMETPOR, foi dada particular atenção a este fator, tendo a gestão da comunicação sido desenvolvida, ao nível formal e informal, para a concretização dos objetivos planeados.

Com o objetivo de procurar uma imagem que fosse facilmente reconhecida e com o intuito de projetar o processo, tanto para o interior como exterior do Comando, e porque a imagem também é uma forma de comunicação, o COMETPOR decidiu criar um símbolo que identificasse, logo à partida, o projeto da qualidade no Comando. Nesse sentido foi criado o logotipo constante da Figura 5.



Figura 5: Primeiro logotipo da qualidade



Figura 6: Segundo logotipo da qualidade

Na senda da melhoria contínua, e já no decurso do processo, foi atualizado e aprovado o logotipo do programa da qualidade, conforme figura 6, de modo a facilitar a identificação tanto, para o público interno como externo. Com esta atualização, procurou-se que o símbolo da qualidade representasse **3 pilares** fundamentais do COMETPOR: a PSP pelo seu Crachá; o COMETPOR pelo seu Brasão; e por fim o “Q” da qualidade.

Com o objetivo de organizar todas as atividades a realizar, foi estabelecido um cronograma (Anexo II):

- O seminário para apresentação do projeto de implementação do programa da qualidade total no Comando;
- A constituição das equipas;
- Formação aos elementos das Equipas de Acompanhamento de Processos;
- Reuniões entre as diferentes equipas, que no último mês foram constantes e diárias;
- E ainda a data de apresentação da 1ª versão do MP, tendo sido escolhido o dia 6 de agosto, por ser o dia do COMETPOR.

Ainda na fase de planeamento foi ministrada formação técnica, relacionada com a metodologia de elaboração de procedimentos, aos elementos que participaram diretamente na elaboração do MP

Concluída a fase de planeamento, e feito o levantamento das necessidades ao nível dos grupos de trabalho, foi aprovada a estrutura dedicada ao MP, por

Despacho¹⁵ do Comandante Metropolitano do Porto (Anexo III), com as respetivas Equipas, conforme demonstra a figura 7.

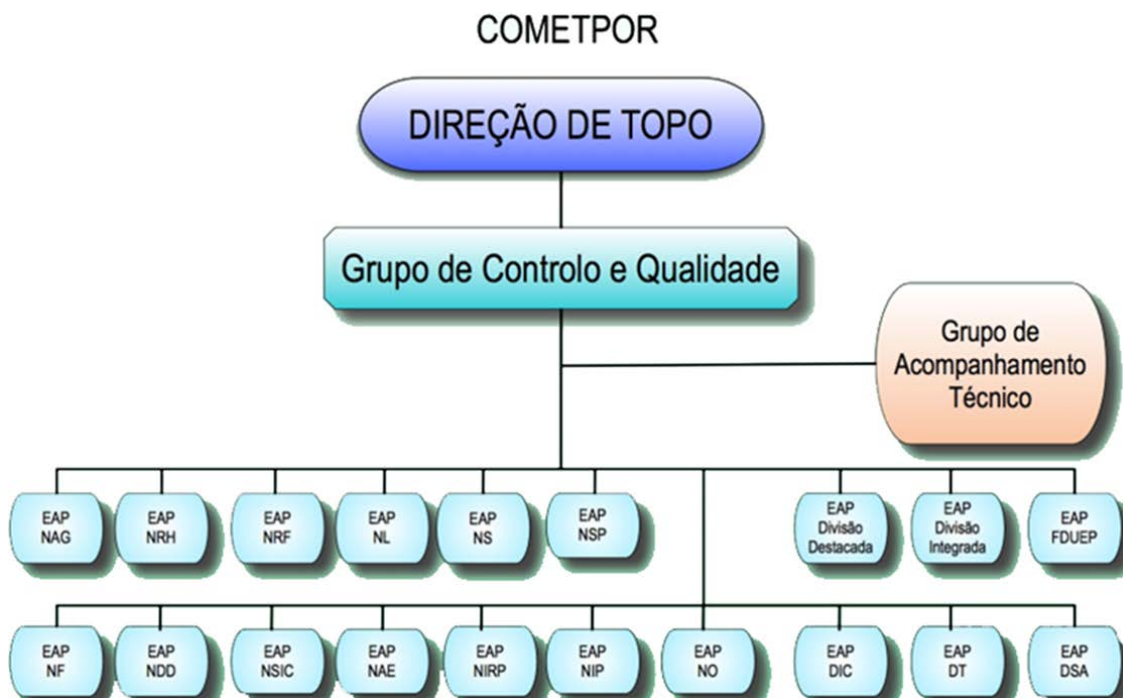


Figura 7: Estrutura do Manual de Procedimentos
Fonte: (COMETPOR, 2012)

A estrutura representada na figura 7 incluía quatro níveis de análise e decisão diferenciadas.

Ao nível da base foram criadas as Equipas de Acompanhamento de Processo (EAP). Estas equipas de trabalho foram agrupadas em função de determinada especialidade/conhecimento. Na constituição das equipas também se procurou envolver representantes de todas as subunidades, núcleos e serviços, bem como de todas as classes profissionais. Por outro lado, pretendeu-se que estas equipas não fossem constituídas por mais de 3 a 4 elementos para facilitar a interação e alcançar consensos. Estes elementos ficaram responsáveis por, no seu local de trabalho, contactarem com o maior número possível de pessoas, com o intuito de colherem as suas opiniões e envolverem um maior número de trabalhadores. Desta forma, e ao nível da base da estrutura, foram formadas 19 equipas, num total de 96 elementos.

As EAP's tinham como missão, dentro da sua área de conhecimento, identificar e mapear, de forma exaustiva e pormenorizada todos os procedimentos

¹⁵ Despacho nº 1/GAC/2012, de 21 de março, do COMETPOR.

bem com as atividades inerentes aos mesmos e apresentá-los ao segundo nível da estrutura. Os procedimentos deveriam ser apresentados em formato previamente definido e deveriam ser constituídos por uma parte descritiva e acompanhado por um fluxograma (Anexo IV).

Num segundo nível da estrutura foi constituída uma equipa de trabalho designada de Grupo de Acompanhamento Técnico (GAT), que para melhor acompanhar as EAP's, foi subdividida em três grupos de trabalho, com dois elementos cada. Estas equipas eram constituídas por trabalhadores com conhecimento técnico no âmbito da qualidade e MP e tinham como missão: analisar os procedimentos identificados pelas EAP e verificar se os mesmos estavam de acordo com as premissas técnicas em termos de conteúdo e simbologia; analisar e emitir pareceres sobre questões técnicas e operacionais relacionadas com o projeto; e, acompanhamento e apoio às EAP's no levantamento dos processos e seu mapeamento. Após esta verificação, por parte do GAT, eram submetidos à apreciação do terceiro nível da estrutura para apreciação e validação.

Num terceiro nível da estrutura foi criado um Grupo de Controlo e Qualidade (GCQ), constituído por nove elementos e que em conjunto reuniam características entendidas essenciais no processo de decisão, nomeadamente: serem profissionais com elevada experiência de comando e gestão; e possuírem conhecimentos jurídicos e técnicos nas várias áreas de saber do espectro da atividade policial. A este grupo de trabalho competia: analisar minuciosamente cada procedimento e verificar a sua correção e conformidade do ponto de vista jurídico, normativo, procedimental e técnico; avaliação do estado do projeto e da motivação dos colaboradores; acompanhamento do cronograma evitando desvios entre o programado e executado; apresentar propostas para introdução de melhorias no andamento dos trabalhos; e prestar os esclarecimentos necessários à gestão de topo sobre o andamento e qualidade dos trabalhos apresentados. Após validação por parte do GCQ os procedimentos eram submetidos à apreciação e aprovação do último nível de decisão.

Por último, no topo da pirâmide, a Direção de Topo, constituída pelo Comandante e Segundo Comandante Metropolitano. À Direção de Topo

competia, em última instância, decidir sobre a aprovação, alteração ou anulação dos procedimentos.

Com o objetivo de documentar todo o processo de elaboração do MP foi estabelecido que para todas as reuniões de trabalho, em todos os níveis da estrutura, deveriam ser elaboradas atas (Anexo V).

A escolha deste instrumento com o objetivo de preparar a implementação da qualidade não foi ingênua por parte do Comando. O envolvimento, logo à partida, de um grande número de trabalhadores na identificação dos procedimentos decorrentes da sua atividade diária, assentou numa intenção estratégica de os conduzir, desde o início, a comprovarem a utilidade prática da implementação de um SGQ.

Com a conclusão e aprovação do MP por parte do Comando, foi o mesmo remetido à Direção Nacional da PSP, tendo merecido Despacho (Anexo VI), por parte do Diretor Nacional, no sentido de replicar o mesmo em outras unidades territoriais, órgãos e serviços.

A nível interno do COMETPOR, e de forma simbólica, no decurso de uma reunião de Planeamento da Atividade Operacional, foi entregue pelo Comandante Metropolitano, a todos os Comandantes de Divisão e Chefes de Núcleo, uma cópia em suporte papel e digital do MP. Com o objetivo de potenciar a comunicação, bem como a sua utilização, foi o mesmo publicado na intranet do COMETPOR e foi divulgado por Ordem de Serviço a sua aprovação e publicação.

O MP assumiu particular relevância na fase de arranque da implementação da CAF. Assim, o MP foi identificado como evidência no Relatório da primeira autoavaliação (RAA), em 3 subcritérios (1.2; 2.4; e 5.1) (COMETPOR, 2013; COMETPOR, 2016a), e no RAA da segunda autoavaliação em 9 subcritérios (1.2; 1.3; 2.3; 2.4; 4.4; 4.6; 5.1; 5.2; e 5.3) (COMETPOR, 2016a).

CAPÍTULO 4

TRABALHO DE CAMPO E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 OBJETIVOS DO CASO PRÁTICO

O caso prático assenta na realização de entrevistas com o objetivo de recolher a opinião não só de profissionais dos quadros da PSP, mas também de personalidades externas à PSP.

Com estas entrevistas procuramos recolher a opinião de um conjunto de pessoas que, pela importância das funções desempenhadas, ou por terem estado envolvidas, direta ou indiretamente, na implementação do MP e da CAF no COMETPOR, pudessem contribuir para ajudar a compreender os pontos fortes e as fragilidades no percurso que foi realizado para a implementação da CAF no COMETPOR.

4.2 METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

O problema, enunciado no capítulo 1, remeteu-nos para a conceção de um trabalho de investigação qualitativa que permitisse procurar resposta para questões relacionadas com o impacto e retorno da elaboração de um MP. Optamos por utilizar as entrevistas que, segundo Fortin “é o principal método de colheita dos dados nas investigações qualitativas”. Ainda segundo esta autora a entrevista permite atingir 3 objetivos: examinar conceitos e compreender o sentido de um fenómeno, na perspectiva dos entrevistados; ser utilizado como principal instrumento de medida; e ainda servir de complemento a outros métodos de recolha de dados (2009, p. 375).

Assim, para tornar a nossa investigação mais funcional, entendeu-se recorrer às entrevistas dirigidas, que permitem de forma mais coerente a comparação dos dados dos entrevistados. Elaborou-se um protocolo de entrevista cujas questões semi-estruturadas apresentam opções de escolha para resposta, mas em que o entrevistado não é obrigado a optar pelas mesmas.

Na análise de conteúdo, e relativamente às duas entrevistas externas à PSP, procuramos identificar ideias e informações que nos ajudassem a compreender os objetivos do nosso estudo. Quanto às entrevistas internas à instituição, e uma vez que foram constituídos dois grupos com características

diferentes, procuramos analisar o seu conteúdo comparando as respostas de todos os entrevistados de forma a identificarmos as variáveis com maior peso relativo e absoluto em cada um dos grupos, bem como no somatório dos dois grupos.

4.3 ENTREVISTA

A população selecionada para realizar este estudo são pessoas internas e externas à PSP, constituídas por 16 pessoas. Assim, foram entrevistadas 14 pessoas internas e 2 externas à organização.

O critério de seleção baseou-se na recolha de informação de pessoas que, face às funções então exercidas, isto no caso dos internos, tiveram uma posição relevante na elaboração do MP e por outro lado, recolher, também, a opinião dos trabalhadores que não fizeram parte de qualquer estrutura com responsabilidade na elaboração do mesmo.

No caso das pessoas externas, procuramos recolher opinião de personalidades de reconhecidos méritos que desempenharam funções com responsabilidade na implementação da CAF nos serviços da AP, com longa experiência e com visão credível e idónea¹⁶.

Os entrevistados foram informados dos objetivos da investigação e anuíram que a entrevista fosse publicada.

4.3.1 VALIDAÇÃO DA ENTREVISTA

As propostas prévias das entrevistas foram sujeitas a uma apreciação por parte do orientador tendo sido necessário reformular de modo a que, evitando dispersões, se focasse apenas os aspetos mais relevantes para este estudo. Após a validação deste foi o guião das entrevistas internas remetido à Direção de Ensino do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna (ISCPSI), com vista à solicitação de autorização para a realização das mesmas, conforme apêndice C.

Após esta fase, houve necessidade de reformular a questão 7, do guião das entrevistas internas, com o objetivo de a tornar mais perceptível.

¹⁶ Cfr. Notas Curriculares (Anexo VII e VIII).

4.3.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO

Com a análise de conteúdo das entrevistas pretende-se articular três atividades: a redução dos dados, através de processos de seleção, de focagem, de simplificação e de transformação do material recolhido; a sua apresentação e organização sob formas que permitam o trabalho de interpretação, nomeadamente de comparação; e a interpretação/verificação, através do qual o investigador procura atribuir um sentido aos seus dados (Allbarello, et al., 2005, p. 123).

Os dados recolhidos, mediante entrevista, visam contribuir para a resposta aos objetivos estabelecidos para este estudo, relativamente ao impacto da elaboração do MP na implementação do SGQ e as vantagens da existência do mesmo no processo de melhoria contínua.

Como referido no ponto anterior foram efetuadas entrevistas a dois grupos de pessoas que, não sendo comparáveis, são complementares. As entrevistas internas (14 trabalhadores) vão ser analisadas em conjunto. Para este grupo de entrevistas e para facilitar a análise e interpretação dos dados iremos designar como Grupo A os trabalhadores que integraram as equipas de trabalho na elaboração do MP e, como Grupo B os restantes que não participaram na elaboração do MP.

Relativamente às entrevistas externas iremos fazer uma análise qualitativa individual em complementaridade com as restantes.

4.3.2.1 Entrevistas

A análise de conteúdo das entrevistas aplicadas aos funcionários internos, foi feita a partir de toda informação categorizada e apresentada no Apêndice U – Grelas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas.

Assim, e analisando a segunda questão, **na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR** (Gráfico 1), é possível verificar que as razões com a maior preponderância de respostas são: “uniformização de procedimentos”, “sistematização de procedimentos”, ambos com 92,9% e “Melhorar a dinâmica organizacional” com 85,7%.

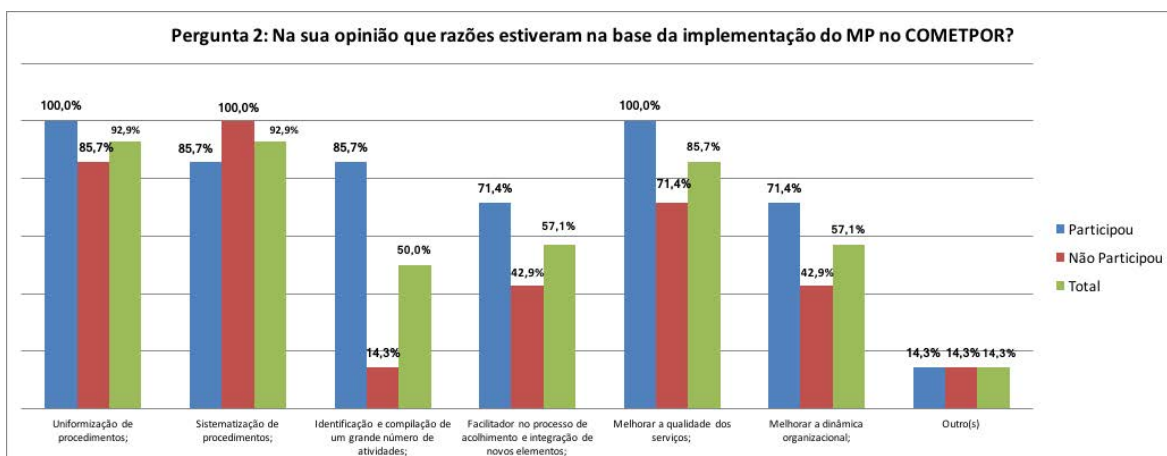


Gráfico 1: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 2

Contudo, se analisarmos a mesma questão do ponto de vista dos dois grupos constituídos, verificam-se algumas diferenças consideráveis entre algumas das razões apontadas: para o Grupo A, a “identificação e compilação de um grande número de atividades” surge com 85,7% de respostas, comparativamente com o Grupo B que apenas obteve 14,3%. No mesmo sentido, as respostas “facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos”, “melhorar a qualidade dos serviços” e a “melhorar a dinâmica organizacional” diferem entre os grupos em cerca de 28,5%.

No que concerne à terceira questão, **que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR** (Gráfico 2), a “resistência à mudança” surge como a resposta com maior relevância, atingindo os 78,6%, seguida pela “dificuldade de comunicação/divulgação do projeto”, com 64,3%.

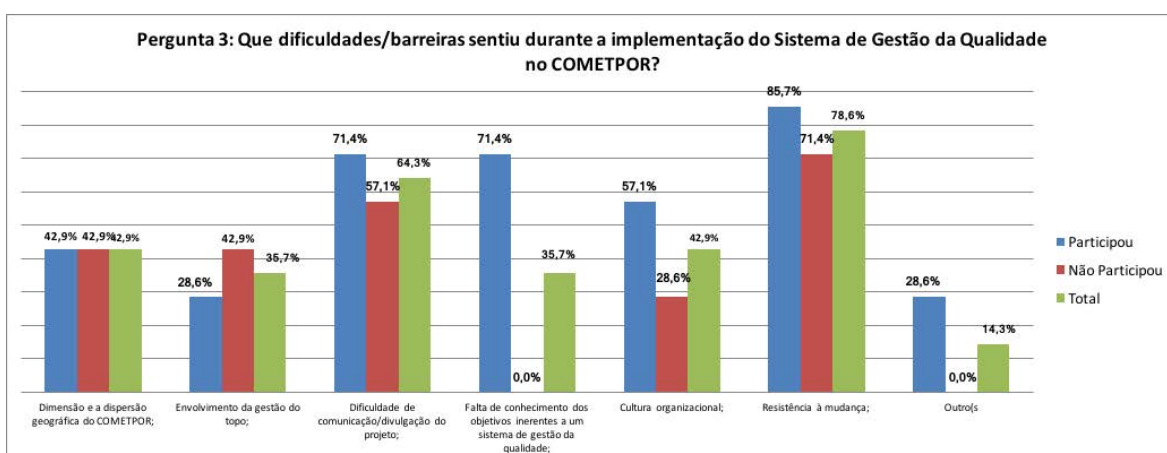


Gráfico 2: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 3

Nesta questão merece particular destaque o facto do Grupo A ter identificado como a segunda dificuldade/barreira, durante a implementação do SGQ, a “falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema da qualidade”, com 71,4%, contra 0% do Grupo B. Realce também para o facto do Grupo B ter uma maior percentagem no “envolvimento da gestão de topo”, com 42,9%, contra apenas 28,6% do Grupo A.

Nas entrevistas externas foram identificadas como dificuldades/barreiras à implementação da CAF na AP: a vontade das lideranças considerarem a mudança como prioridade; a necessidade de estar associada a uma política pública; a necessidade de ter recursos disponíveis; a Direção de Topo; e, a persuasão das lideranças. Outro grande constrangimento reside na dificuldade de implementar as ações de melhoria, uma vez que, a equipa que propõe a ação de melhoria pode não conhecer as capacidades da organização para as implementar.

A análise detalhada por item à questão 4, **em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF** (Gráfico 3), revela um padrão relativamente homogêneo de respostas, ou seja, em cada item um grande número de entrevistados reconhecem que o MP pode ser considerado um instrumento facilitador de implementação da CAF. O mesmo não acontece relativamente ao item “instrumento de boa prática gestionária evidenciada em vários subcritérios” em que apesar do Grupo A apresenta 71,4% de respostas, e o Grupo B apenas 14,3%.

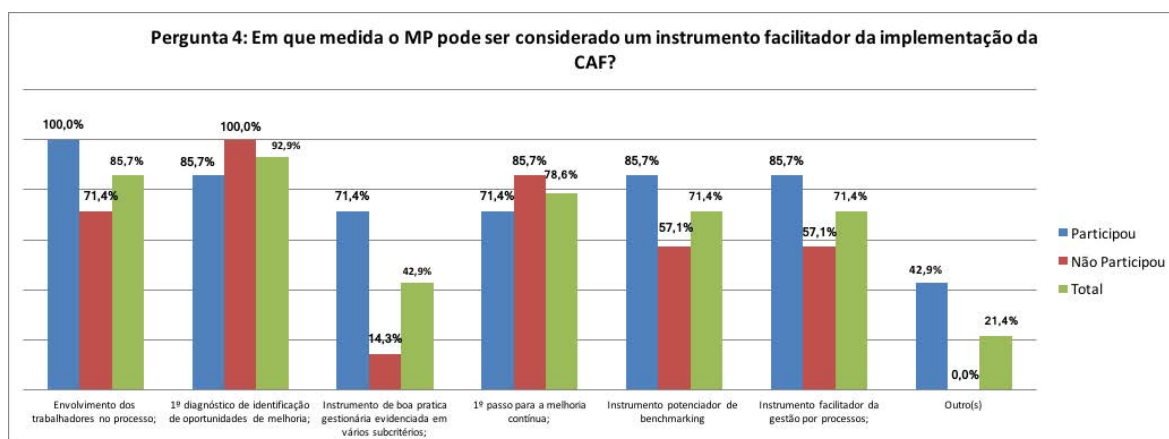


Gráfico 3: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 4

Em complementaridade com estes resultados, nas entrevistas externas, podemos constatar algumas vantagens do MP na implementação da CAF: permite identificar evidências; possibilita definir responsabilidades, níveis de serviço e regras de relacionamentos; facilita a evolução para a gestão de processos; auxilia na identificação das necessidades para além dos procedimentos; cria condições para o envolvimento de todos os trabalhadores; e o MP vai de encontro à cultura organizacional da PSP, uma vez que a instituição policial é focada na orientação por normas (Apêndice B e C).

Questionados sobre os **benefícios que o SGQ trouxe ao COMETPOR** (Gráfico 4), os entrevistados validaram a maior parte das opções apresentadas, sobressaindo a “identificação e difusão de boas práticas” e “monitorização, análise e melhoria contínua (análise de indicadores de qualidade)” ambas com 85,7%.

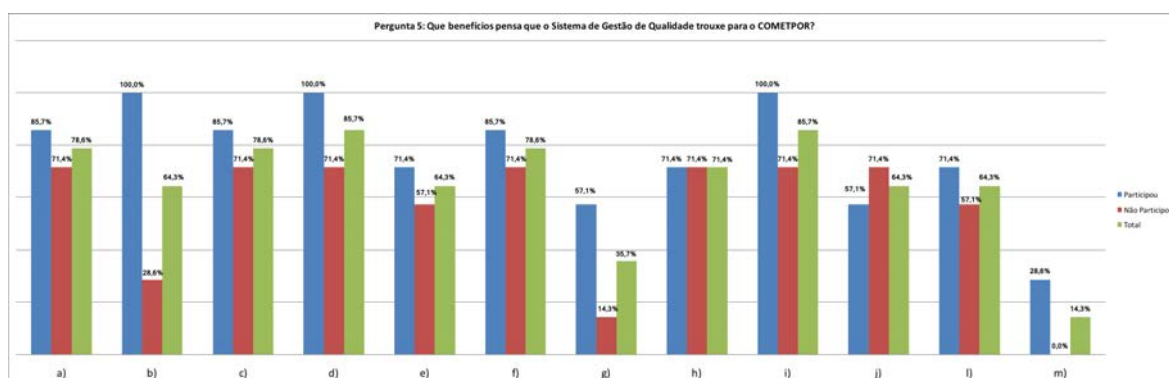


Gráfico 4 : Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 5

a) Uniformização/sistematização de processos e procedimentos	g) Reforço da ação de comando e liderança
b) Maior envolvimento dos trabalhadores	h) Melhoria da comunicação
c) Melhorar a qualidade dos serviços	i) Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
d) Identificação e difusão de boas práticas	j) Funcionários informados
e) Aprendizagem continua	l) Maior satisfação do cliente
f) Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar)	m) Outro(s)

Legenda do Gráfico 4

Analisando a perspetiva dos grupos merece particular destaque a importância atribuída pelo Grupo A à resposta “maior envolvimento dos trabalhadores”, com 100%, comparativamente com o Grupo B, com 28,6%.

Neste mesmo sentido e quanto aos benefícios que decorrem da implementação da CAF é opinião das duas personalidades entrevistadas que esta permite conhecer o estado da organização; identifica as regras e bases do enquadramento da qualidade; é acessível e sem necessidade de grandes recursos; imprime uma mudança a partir de dentro; as pessoas começam a perceber os benefícios de criar evidências; potencia a troca de experiência e constitui um espaço de discussão; permite a construção de projetos de melhorias sustentadas, com base num diagnóstico e mobiliza a organização para a melhoria contínua.

Na questão 6, solicitamos aos entrevistados que **definissem quais os elementos mais importantes para assegurar o sucesso do SGQ, priorizando as opções apresentadas** (Tabela 3). Após análise às respostas dadas foi possível constatar como primeira prioridade o “envolvimento da gestão de topo” seguido do “envolvimento dos trabalhadores”, “formação” e por último a “comunicação e divulgação”.

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Número de Respostas 1		Número de Respostas 2		Número de Respostas 3		Número de Respostas 4		Número de Respostas 5	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14										
Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).																								
Formação;	3	2	3	3	4	3	1								1	14,3%	1	14,3%	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%
								2	3	4	3	3	1	4	1	14,3%	1	14,3%	3	42,9%	2	28,6%	0	0,0%
Comunicação e divulgação;	4	4	2	2	3	4	4								0	0,0%	2	28,6%	1	14,3%	4	57,1%	0	0,0%
								3	2	2	4	4	2	3	0	0,0%	3	42,9%	2	28,6%	2	28,6%	0	0,0%
Envolvimento da gestão de topo;	1	1	1	1	1	1	3								6	85,7%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
								1	4	1	2	1	4	1	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%	2	28,6%	0	0,0%
Envolvimento dos trabalhadores;	2	3	4	4	2	2	2								0	0,0%	4	57,1%	1	14,3%	2	28,6%	0	0,0%
								4	1	3	1	2	3	2	2	28,6%	2	28,6%	2	28,6%	1	14,3%	0	0,0%
Outro(s)		5			5										0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%
															0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Tabela 3: Análise da Resposta à questão 6

A priorização acima apresentada reflete não só a média de todos os entrevistados internos como também a média das escolhas do Grupo A, que nesta questão se mostrou mais homogéneo nas respostas, ao contrário do Grupo B, onde se verificou uma maior dispersão na priorização.

Corroborando com os entrevistados internos, e na perspetiva das duas personalidades entrevistadas, o envolvimento de todos, o compromisso da liderança e a comunicação e formação são, também eles, elementos críticos para a implementação de um SGQ.

Não menos importante, apontam ainda como elementos críticos as condições dentro da organização para implementar as ações de melhoria, estabelecendo um plano bem elaborado, realista e exequível. Evidenciando ainda a falta de instrumentos de medição da qualidade fornecidos pela CAF sendo fundamental a criação dos mesmos para monitorização e avaliação do sistema da qualidade.

Ao serem questionados quanto às **estratégias que adotariam como hipotéticos decisores na implementação da qualidade**, os entrevistados internos enfatizaram a formação e a comunicação como sendo medidas essenciais, ambas com 57,1% (Gráfico 5).

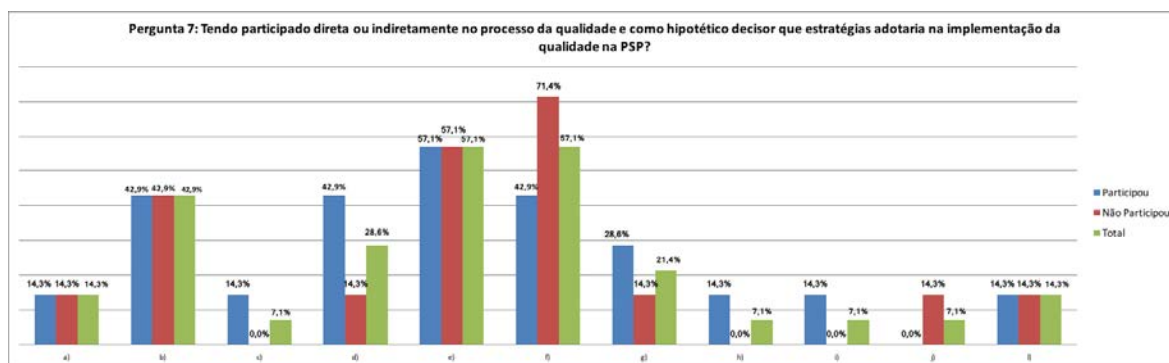


Gráfico 5: Análise Gráfica às Respostas da Pergunta 7

- | | |
|---|--|
| a) Apostar na liderança | g) Criação de equipa de trabalho para apoio ao processo |
| b) Envolvimento das chefias intermédias | h) Continuidade no projeto dos grupos/equipas envolvidos no MP |
| c) Parceria com entidades externas | i) Reuniões periódicas com as equipas de trabalho |
| d) Nomeação de Elos de Ligação em todas as subunidades e serviços | j) Apostar nos recursos humanos |
| e) Formação/sensibilização a todo o efetivo | l) Elaboração do MP |
| f) Apostar na comunicação/divulgação do projeto | |

Legenda do Gráfico 5

O envolvimento das chefias intermédias também mereceu destaque com um resultado de 42,9%. Importa ainda salientar a relevância dada pelo grupo que esteve envolvido na implementação (Grupo A) à nomeação dos Elos de Ligação, com 42,9%.

Por último, e a propósito da questão colocada às duas personalidades externas à PSP, quanto à possibilidade de aconselhar o MP como percursor da implementação da CAF noutros organismos público, a Dra. Teresa Costa defende

que a CAF é um modelo aberto e pode começar de qualquer forma ou através de qualquer modelo, por outro lado a Dra. Cristina Evaristo entende que o MP poderá ser um bom instrumento para iniciar o processo da qualidade em instituições com uma cultura organizacional idêntica à PSP.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1 VERIFICAÇÃO DA QUESTÃO DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS

A presente investigação foi impulsionada pela necessidade de conhecer, “Qual o impacto e retorno, para o processo da qualidade no Comando Metropolitano do Porto, da elaboração e implementação de um Manual de Procedimentos?”.

Através do trabalho de campo realizado foi possível constatar que o MP se revelou um instrumento adequado para preparar a implementação da CAF, uma vez que:

- a) constituiu o primeiro diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria (92,9% de respostas);
- b) possibilitou o envolvimento dos trabalhadores no processo (85,7%);
- c) constituiu-se como uma ferramenta de gestão que facilitou todo o processo de autoavaliação e demais etapas da implementação da CAF, (71,4% dos entrevistados do Grupo A, consideraram que o MP constituiu uma boa prática evidenciada em vários subcritérios da autoavaliação);
- d) o MP foi identificado como evidência em 3 subcritérios na primeira autoavaliação e em 9 subcritérios na segunda autoavaliação.

Relativamente à pergunta derivada “Quais são as vantagens para a instituição decorrentes da elaboração de um Manual de Procedimentos?”, constatamos que efetivamente o MP pode ser considerado uma mais valia para o COMETPOR, tanto do ponto de vista da gestão, como dos inúmeros benefícios que podemos associar à sua elaboração. Da análise das entrevistas internas podemos identificar, entre outros¹⁷:

- a) a uniformização e sistematização de procedimentos;
- b) a melhoria da qualidade dos serviços;
- c) o diagnóstico da instituição e identificação de oportunidades de melhoria; e o envolvimento dos trabalhadores.

¹⁷ Cfr. Quadro 2 e 4

Do ponto de vista das personalidades entrevistadas destacamos: a evolução para a gestão por processos; a identificação de necessidades para além dos procedimentos; e, ainda, permite definir responsabilidades, níveis de serviço e regras de relacionamento¹⁸.

No que se refere à pergunta “Que dificuldades enfrentou o COMETPOR no decurso da elaboração e implementação do Manual de Procedimentos?”, e do ponto de vista das entrevistas internas, estes identificaram como principais dificuldades¹⁹:

- a) a resistência à mudança;
- b) a dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- c) a cultura organizacional;
- d) a dispersão e dimensão do COMETPOR;
- e) e o envolvimento da gestão de topo.

Numa dimensão mais ampla e estratégica, mas complementar, as personalidades entrevistadas e a propósito da implementação da CAF na AP, identificaram, entre outras, a vontade da liderança em considerar a mudança uma prioridade, os recursos disponíveis e o envolvimento da gestão de topo.

Em resposta à pergunta “Terá sido o Manual de Procedimentos o instrumento facilitador e impulsionador para iniciar o Processo da Qualidade no COMETPOR?”, e pela análise global das questões colocadas aos entrevistados, podemos afirmar que o MP se constituiu como um instrumento impulsionador de todo o processo, e a sua concretização permitiu reunir um conjunto de pressupostos, alguns já identificados na análise à primeira pergunta derivada, que facilitaram e contribuíram, decisivamente, para a implementação da CAF.

Por último, e quanto à pergunta derivada, “Qual o impacto da existência de um MP antecedente à implementação da CAF?”, podemos constatar que, face à cultura organizacional da PSP, o MP reúne um conjunto de características que o tornam um instrumento não só adequado, mas fundamental para preparar a organização para a implementação dum sistema de gestão da qualidade. Conforme refere a Dra. Cristina Evaristo o MP vai de encontro à cultura

¹⁸ Cfr. Apêndice B e C

¹⁹ Cfr. Quadro 3

organizacional da PSP, na perspetiva em que a instituição é orientada por normas.

5.2 CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS

Face ao objetivo geral estabelecido para esta investigação, podemos constatar que o MP, quando elaborado previamente à implementação dum SGQ, produz resultados manifestamente positivos e relevantes na organização e que favorecem e potenciam a adoção de políticas de qualidade. Considerando que o MP faz o enquadramento de toda a atividade de gestão, e face à necessidade de ser permanentemente atualizado, permite criar dinâmicas e atividades que potenciam, em permanência, a melhoria contínua.

Consequentemente, e ao nível dos objetivos específicos, concluímos que:

- a) Foi possível ao longo deste estudo identificar os principais benefícios e obstáculos com que o COMETPOR se deparou na elaboração do MP;
- b) Apesar de não constituir uma condição prévia, a elaboração do MP em fase anterior à implementação da CAF, permite, não só, criar condições favoráveis a implementação dum SGQ, mas também é uma excelente oportunidade para criar um instrumento que promove o envolvimento dos trabalhadores e potencia boas práticas ao nível da gestão;
- c) Os resultados da investigação, indicam que o MP é um instrumento fundamental para a gestão da qualidade e do comando. Esta opinião é, também, partilhada pelas duas personalidades entrevistadas, uma vez que, para além de ser um instrumento que se identifica com a cultura organizacional policial, permite o envolvimento de todos, a evolução para a gestão por processos, definindo responsabilidades, níveis de serviço e regras de relacionamento.

5.3 REFLEXÕES FINAIS

Os resultados deste estudo, e tendo por base o caminho iniciado pelo COMETPOR, há já 5 anos, confirmam:

- a) A importância da elaboração e implementação de um MP para o processo da qualidade;

- b) Numa organização com a matriz cultural da PSP o MP insere-se no contexto dos instrumentos normativos pelos quais se rege a instituição;
- c) As vantagens da elaboração do MP são notórias e constitui uma mais valia para a implementação da CAF, bem como para a gestão do comando;
- d) Os obstáculos estão identificados tornando-se fundamental que se atue sobre eles. Uma cultura organizacional mais flexível pode ser um fator de sucesso na implementação do processo da qualidade;
- e) A implementação dum SGQ traz benefícios em todas as áreas de atividade do comando e conduz, inevitavelmente, à melhoria da qualidade dos serviços e uma maior satisfação do cliente/cidadão;
- f) Devem ser tidos em consideração os fatores críticos identificados para o sucesso da implementação do SGQ no COMETPOR.

5.4 RECOMENDAÇÕES

Como em qualquer processo podemos sempre identificar aspetos que poderiam ter sido implementados de forma mais adequada ou correta. Neste contexto, e analisando os dados da pergunta 7 (Quadro 7), verificamos que os entrevistados sugerem algumas estratégias que poderiam ter facilitado a implementação da CAF:

- a) Formação/sensibilização ao efetivo. Esta estratégia passaria por, previamente à implementação da CAF, ser dada ao efetivo uma ação de formação/sensibilização, que de forma simples e direta explicasse os objetivos, as várias etapas e o método a seguir, de forma a potenciar o envolvimento de todos.
- b) Envolvimento das chefias intermédias. Numa organização com uma estrutura hierárquica rígida, o alheamento das chefias intermédias pode ser fatal para o sucesso do processo. A falta de envolvimento e comprometimento destas chefias é crucial para a implementação e desenvolvimento de políticas de qualidade.
- c) Nomeação de Elos de Ligação em todas as subunidades e serviços. Com a multiplicidade de subunidades e serviços, alguns dispersos no território, considera-se premente ter, pelo menos, um trabalhador que potencie na

sua subunidade/serviço o SGQ e por outro lado tivesse a capacidade de retratar ao Gabinete da Qualidade o estado do processo naquela subunidade/serviço.

- d) Criação de equipas de trabalho. Com o início da elaboração do MP foram constituídas 22 equipas de trabalho que foram extintas com a aprovação do mesmo. Com esta sugestão pretende-se que, ao nível das subunidades e serviços, sejam constituídas equipas permanentes para acompanhar a implementação da qualidade e que possam contribuir de forma crítica para o desenvolvimento do processo.

5.5 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

A presente investigação foi fortemente condicionada pelo tempo disponível para a sua realização, face à calendarização prevista no regulamento do CDEP. Por outro lado, e nos termos do mesmo regulamento, a investigação teve que ser realizada em acumulação com o normal exercício de funções. Face a estas circunstâncias, não foi possível realizar entrevistas a um maior número de trabalhadores.

Por último, a limitação do número máximo de caracteres foi, também, um forte condicionante, levando-nos a fazer opções quanto à profundidade dos conteúdos bem como dos assuntos abordados.

5.6 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Ao longo da revisão da literatura constatamos que, ao nível da implementação de SGQ, em organizações policiais a temática da qualidade ainda não é muito explorada.

No decurso desta investigação, e decorrente dos resultados obtidos, entendemos que seria pertinente desenvolver uma linha de investigação que analisasse a cultura organizacional policial no sentido de identificar pontos fortes e fragilidades para a implementação de SGQ.

Se por um lado a doutrina da qualidade aponta para a necessidade de reduzir os níveis da organização, substituindo as estruturas rígidas pela gestão de processos (Carapeto & Fonseca, 2006), é publicamente reconhecido que um sistema hierarquizado e assente numa filosofia de comando e disciplina é

vantajoso em organizações policiais, particularmente em atividades que requeiram o uso da força.

BIBLIOGRAFIA

- Allbarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (2005). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- António, N. S., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2007). *Gestão da Qualidade. De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública. Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2014). *Administração Pública - Modernização, qualidade e inovação* (3.^a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Clemente, P. (2006). *A Polícia em Portugal*. Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- COMETPOR. (2012). *Manual de Procedimentos 2012*. Porto: Comando Metropolitano do Porto.
- COMETPOR. (2013). *Relatório de Autoavaliação do Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)*. Porto: Comando Metropolitano da PSP do Porto.
- COMETPOR. (2015). *Manual da Qualidade*. Porto: Comando Metropolitano do Porto.
- COMETPOR. (2016a). *Relatório Autoavaliação, 2013-2015*. Porto: Comando Metropolitano do Porto.
- COMETPOR. (2016b). *Inquéritos de Satisfação - 2016*. Porto: Comando Metropolitano do Porto.
- COMETPOR; LABRP. (2013). *Relatório Técnico - Inquérito de satisfação: Trabalhadores, Utentes e Parceiros Institucionais (Resultados)*. Porto: LabRP da FCEUP/ESTSPIPP.
- DGAEP. (2013a). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Lisboa: Direção Geral da Administração e do Emprego Público.
- DGAEP. (2013b). *Processo de feedback externo da CAF - guia do utilizador*. Lisboa: Direção Geral da Administração e do Emprego Público.

- Dias, H. (2006). A experiência do Centro de Formação da Administração Pública dos Açores. Em I. N. Administração, *Práticas da aplicação da CAF na Administração Pública Portuguesa* (p. 79 a 92). Oeiras: Instituto Nacional de Administração.
- Evaristo, C. (2010). *A CAF (Common Assessment Framework) e a melhoria contínua nos serviços públicos. (Dissertação apresentada à universidade de Aveiro para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. (N. Salgueiro, Trad.) Loures: Lusodidacta.
- Freixo, M. (2010). *Metodologia Científica - Fundamentos, Métodos e Técnicas (2.ª edição)*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Mações, M. A. (2017). *Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional*. Lisboa: Actual.
- Nolasco, M. I. (2004). A evolução da Qualidade na Administração Pública Portuguesa. *Revista da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas, N.º 2*, 33 a 47.
- Oliveira, J. F. (2001). Os Modelos de Policiamento face à emergência das Políticas Públicas de Segurança. *Revista Polícia Portuguesa, Ano LXIV, II Serie, N.º 128, Março/Abril*.
- Oliveira, J. F. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Coimbra: Almedina.
- Pires, A. R. (2007). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Raposo, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- Rocha, J. A. (2006). *Gestão da Qualidade*. Lisboa: Escolar Editora.

- Rocha, J. O. (2014). *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa: INA Editora.
- Rodrigues, R. (1998). *Organizações, Mudança e Capacidade de Gestão*. Cascais: Principia, Publicações Universitárias e Científicas.
- Santos, B. S. (2002). *Introdução a uma Ciência Pós-Moderna*. Porto: Edições Afrontamento.
- Santos, G. (2013). *Sistemas Integrados de Gestão. Qualidade, Ambiente e Segurança*. Porto: Publindústria, Edições Técnicas.
- Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica Para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Sousa, R. (2007). *Qualidade na administração pública. O Impacto da Certificação ISO 9001:2000 na Satisfação dos Municípios. (Dissertação de Mestrado em Administração Pública)*. Braga: Universidade do Minho.
- Souza, C. (2006). Políticas públicas: uma revisão da literatura. *Sociologias, Porto Alegre, Ano 8, N.º 16, Jul/Dez*.
- Souza, M. F. (2008). *Segurança Pública e Prisão Preventiva no Estado Democrático de Direito*. Rio de Janeiro: Lumen Juris.
- Torres, J. (2014). *Não temos de ser alemães*. Lisboa: Matéria-Prima Edições.

Lisboa e ISCPSI, 08 de novembro de 2017

Mário Alberto Gonçalves Pereira
Intendente

ANEXOS

Anexo I: Informação/Proposta do Comando Distrital de Braga

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA



COMANDO DISTRITAL DE BRAGA
Gabinete de Apoio ao Comando

Informação/Proposta Número: 12/GAC/2017

Classificador:

Data: 2017.07.31

Parecer

Despacho

1. Após o presente Manual que considere um excelente trabalho e um excelente trabalho para a implementação das do sistema de qualidade,

Assunto: SGQ-PSP – Grupo de Trabalho Despacho 9/GDN/2017

2. Ao se juntar o GT para distribuído aos Comandos e Unidade de EE.

14.07.2017

DIRETOR NACIONAL
Luis Manuel Pega Farinha
Superintendente-Chefe

Excelentíssimo Senhor Diretor Nacional da PSP

Junto tenho a honra de remeter a V. Ex^a o resultado do trabalho realizado pelo Grupo de Trabalho nomeado por V. Ex^a através do Despacho nº 9/GDN/2017, cujo objetivo era o de densificar e adaptar o Modelo CAF às necessidades específicas e circunstâncias contextuais da realidade policial, nomeadamente no que toca aos exemplos apresentados nos subcritérios da autoavaliação.

Tendo por base o Modelo CAF 2013, nele se procurou, de acordo com o determinado, densificar e adaptar o Modelo CAF. Para o efeito foram acrescentados aos exemplos já apresentados no Modelo base, notas e indicações que permitam uma melhor compreensão do modelo e em especial uma mais fácil adaptação do mesmo à realidade às especificidades próprias das Forças e Serviços de Segurança (FFSS) em geral e da PSP em particular. As notas acrescentadas devem ser entendidas como orientações e hipóteses a considerar, caminhos a explorar e nunca como interpretações restritivas ou limitativas dos princípios e orientações definidas no modelo base.

Cumulativamente às explicações e caminhos apontados, e que constam a azul nos exemplos constantes nos subcritérios de meios e de resultados, decidiu também o GT rever e introduzir novos conceitos no glossário, bem como incluir mais alguns documentos como uma

lista de abreviaturas em uso na CAF, exemplos da aplicação do sistema de pontuação a um subcritérios em concreto utilizando o ciclo PDCA (ciclo de Deming), uma listagem de documentos habitualmente relacionados com a CAF, bem como uma referência aos subcritérios onde os mesmos são mencionados; anexar modelos de questionários a aplicar aos funcionários e aos utentes, e ainda uma tabela relacional entre as questões apresentadas e os subcritérios dos critérios de resultados em que os mesmos são avaliados.

Creemos que com este manual, revisto e adaptado, o árduo caminho que a PSP trilha para implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade se tornará mais fácil de percorrer e contribuirá efetivamente para alcançar melhores resultados.

Não posso deixar de, neste momento, realçar o empenho, dedicação e excelência do trabalho realizado pelos membros do Grupo de Trabalho, nomeadamente:

Intendente M/100178 Rui Filipe Resende Melo Coelho Moura

Intendente M/100191 Nuno Rafael Marques Dinis

Subintendente M/100232 Vera Cristina Gomes Lourenço de Sousa

Subcomissário M/148666 Sílvio José Galhardo Pires

Técnica Superior M/002652 Isabel Maria Maia de Oliveira Covelo

Chefe Principal M/135974 Carlos Nunes da Silva

Pelo exposto proponho a V. Ex^a a aprovação do manual em anexo, e a sua posterior disponibilização via GEP, a todo o dispositivo da PSP.

Braga, 31 de julho de 2017

O Coordenador do GT



Francisco Pedro Afonso Teles

Superintendente

Anexo II: Cronograma das ações



Cronograma - Implementação CAF



- | | |
|---|---|
| Reunião - Comunicação da Ideia de Implementação CAF | Aprovação da Constituição das Equipas |
| Reunião - com Equipas de Acompanhamento de Processo | Formação |
| Reunião Grupo Controlro Qualidade (GCQ) | Entrega da listagem de procedimentos |
| Reunião Grupo Apio Técnico (GAT) | Prazo para execução do 1.º procedimento |
| Prazo para constituição das Equipas de Acompanhamento Processo (EAC) | Prazo para execução dos restantes procedimentos |
| Entrega (pessoalmente) da constituição das Equipas no Gabinete do Exmo Sr. 2º | Validação dos Procedimentos |
| Apresentação Oficial do Manual de Procedimentos COMETPOR | |

Anexo III: Despacho n.º 1/GAC/2012, de 21/03, do COMETPOR



POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COMANDO METROPOLITANO DO PORTO

DESPACHO Nº 1/GAC/2012

O COMETPOR pretende implementar um programa de Qualidade Total.

Pretende um sistema de gestão de qualidade orientado para os resultados; focalizado no “cliente”; que permita o envolvimento e desenvolvimento das pessoas; que permita uma aprendizagem contínua, inovação e melhoria; bem como o desenvolvimento de parcerias. Este sistema de gestão da qualidade, dado vir a ser implementado no sector público, deve ser complementado com os valores próprios, com a relação com o cidadão bem como pelo aspeto da “accountability”.

A ferramenta que nos parece mais adequada para a implementação de um programa de Qualidade de Excelência é a Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF), que é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (European Foundation for Quality Management ou EFQM).

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspetiva dos cidadãos / clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

Considera-se que esta será a melhor forma de envolver todos os elementos deste Comando na implementação, dentro da organização, de uma mudança que permita valorizar os aspetos sutis do capital humano, sem perder de vista o comunitário. Permitirá também a aplicação de novos conceitos, como a visão holística, integrante da cultura organizacional do COMETPOR e não apenas como um instrumento a serviço de certas necessidades. Julgamos assim conseguir permitir que qualquer profissional consiga encontrar o seu verdadeiro espaço na dimensão profissional, sentindo-se como pertencente ao todo e não apenas uma peça que compõe a máquina, e onde os líderes atuam como facilitadores e canalizadores das individualidades em prol da equipa.

Nesta conjuntura, as pessoas percebem-se ouvidas e compreendidas, alargando o canal de comunicação.

A primeira fase da implementação deste Sistema de Qualidade passará pela elaboração de um Manual de Procedimentos do COMETPOR.

Para esse efeito nomeio o pessoal constante do quadro anexo a este Despacho, para as funções nele designados.

COMETPOR, 21 de Março de 2012

O Comandante Metropolitano



Abílio Pinto Vieira
Superintendente

Anexo IV: Modelo de Procedimento e Fluxograma



Polícia de Segurança Pública
Comando Metropolitano do Porto



PROCEDIMENTO
(Nome procedimento)

(Nº PROC)
Pág.1

-
- 1.Objectivo e âmbito
 - 2.Definições
 - 3.Enquadramento Legal e Referências
 - 4.Responsabilidades
 5. Descrição
 - 6.Data de entrada em vigor
 - 7.Revisão
 - 8.Destinatários do procedimento
 - 9.Anexos

Elaborado por: COMETPOR

Aprovado por: _____

Cópia não controlada quando impressa

Data da aprovação: _____

RESERVADO

Comando Metropolitano do Porto 1867 | 2015

COMETPOR

COMETPOR/QB/06.V02



Elaboração e difusão da revista de imprensa

Responsável	Atividades	Regras de Execução
NIRP	<p>1</p>	<p>1</p> <p>Recolha de notícias diárias divulgadas pelos O.C.S. respeitantes à PSP e ao COMETPOR em particular.</p>
NIRP	<p>2</p>	<p>2</p> <p>Seleção de notícias de acordo com a proximidade dos assuntos em relação à PSP e ao COMETPOR.</p>
NIRP	<p>3</p>	<p>3</p> <p>De acordo com o modelo de revista de imprensa criado pelo NIRP (Anexo I), procede-se à montagem da mesma, destacando-se na capa o assunto de maior relevo, colocando-se as notícias por sequência de temáticas.</p>
NIRP	<p>4</p>	<p>4</p> <p>A revista de imprensa é enviada por correio eletrónico para os endereços institucionais do Comando, Chefes de Área, Comandantes e Adjuntos de Divisão, de Núcleos e de Esquadras do COMETPOR, assim como é enviada para o GIRP/DNPSP.</p>
NIRP	<p>5</p>	<p>5</p> <p>Por norma antes das 12H30, a revista de imprensa é disponibilizada para consulta na página do NIRP na intranet do COMETPOR.</p>


Anexo VI: Despacho 9/GDN/2012, de 20/11, da DNPSP



MINISTERIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA
POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
DIREÇÃO NACIONAL
GABINETE DE ESTUDOS E PLANEAMENTO

Data: 2012-11-20
Processo: GEP2009DNL00018P00

Número: 88/NADAT/2012
Classificador: 000.05.06

PARECER	DESPACHO
<p>1- Os trabalhos desenvolvidos no CORETOR e agora apresentados enquadram-se na estratégia da PSP no âmbito da Qualidade.</p> <p>2- Identifico várias opções de trabalhos na PSP, a partir daqui: (uma) replicar em outras unidades territoriais, orgãos, serviços, etc. No entanto, parece-me ser cauteloso esperar pela primeira "avaliação semestral" conforme proposto.</p> <p>2 - 1 de Janeiro de 2013 parece-me ser a data de referência adequada para o início formal do proposto.</p> <p>3- A consideração de VEXS. 22 de Novembro de 2012</p> <p>Rui Filipe R.M.Coelho de Moura Subintendente Chefe do Gabinete de Estudos e Planeamento</p>	<p>Concordo com o proposto. Procede-se em conformidade.</p> <p>10 DEZ 12</p> <p>DIRETOR NACIONAL</p> <p> Paulo Jorge Valente Gomes Superintendente</p>

INFORMAÇÃO/PROPOSTA

Assunto: Manual de Procedimentos do Comando Metropolitano do Porto

001630
Pagina1/4

Largo da Penha de França, 1 - 1170-298 Lisboa t: 218111000 - gep@psp.pt



Anexo VII: Nota Curricular da Dr^a Teresa Costa

NOTA CURRICULAR

1. IDENTIFICAÇÃO

Nome: TERESA MARIA ALVAREZ LIMA COSTA

Cargo atual: Secretária-Geral Adjunta

Outros cargos exercidos relacionados:

- Chefe de Divisão de Modernização e Qualidade;
- Directora de Serviços de Organização e Qualidade;
- Directora de Serviços de Modernização e Qualificação;
- Directora de Serviços de Planeamento, Controlo e Inovação.

2. HABILITAÇÕES ACADÉMICAS

- Licenciatura em Direito

2.1 FORMAÇÃO PROFISSIONAL NA ÁREA

outubro de 2004 a junho de 2005 (185 horas).

- “Diploma da Especialização em CAF (DECAF), Instituto Nacional de Administração (INA), Oeiras.
- Conhecimentos especializados no modelo CAF com componente de formação-acção, implicando aplicação prática da ferramenta na organização.
- Participação em vários eventos internacionais sobre a matéria, nomeadamente os “European CAF Users Event”.

junho de 2006 a outubro de 2007 (292 horas).

- “Melhoria da Qualidade e dos Processos, Significado, Consultoria, Formação e Informática, Lda”, no âmbito do Programa Operacional para a Administração Pública (POAP), Lisboa.
- Conhecimentos adquiridos e exercícios práticos desenvolvidos nas seguintes áreas:
 - Enquadramento da Qualidade Total; CAF; CSM; Ferramentas da Qualidade e Melhoria de Processos; Custos da Qualidade; Gestão de Projetos; Teamwork; Coaching; Desenvolvimento de projetos.

4. ATIVIDADE PROFISSIONAL relacionada:

No Ministério da Economia e da Inovação

- Participação na implementação do modelo de Prestação Centralizada de Serviços – PCS, integrando os gabinetes dos membros do Governo, Serviços sem estrutura administrativa própria e diversos Serviços da Administração Directa do Estado do MEc;
- Participação em grupos de trabalho para implementação da Reforma da Administração Pública no âmbito do Ministério;
- Participação e coordenação do projeto piloto para implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, segundo a norma NP EN ISO 9001:2000.

No Ministério da Administração Interna

- Coordenação do Projeto – “SGMAI – SERVE - Conceção e Operacionalização da partilha de serviços comuns no MAI”;
- Lançamento e Coordenação do Projecto de Qualificação - Programa MAIS, no âmbito do MAI;
- Lançamento e Coordenação de Grupos de Trabalho temáticos no MAI, ao nível do desenvolvimento organizacional (planeamento, avaliação, qualidade e inovação);
- Dinamização e participação do “Grupo de Benchmarking das Secretarias-Gerais da AP”, em funcionamento desde 2010;
- Formadora dos módulos de Planeamento Estratégico e Avaliação na AP e de Inovação e Qualidade, do curso de formação profissional, Curso de Aperfeiçoamento: Desenvolvimento Organizacional na AP, SGMAI, desde Outubro de 2010;
- Regente e Docente nas Unidades Curriculares de Qualidade e Inovação na AP e de Avaliação e Planeamento de Programas e Projectos na AP, da Pós- Graduação em “Avaliação e Desenvolvimento Organizacional na AP, ISCTE-IUL, desde Abril de 2010;
- Coordenação transversal na implementação ferramenta de auto-avaliação organizacional – Common Assessment Framework (CAF) no âmbito de vários organismos do MAI.

Anexo VIII: Nota Curricular da Dr^a Cristina Evaristo

NOTA CURRICULAR

Cristina Josefa Simas do Rosário Evaristo (06-02-74)

- Mestre em Gestão e Administração Pública (Universidade de Aveiro)
- Licenciada em Ciência Política (Universidade Internacional)
- Diploma de Especialização em Gestão Pública (INA).

Enquanto Chefe de Divisão de Desenvolvimento Organizacional, em regime de substituição, no Gabinete de Planeamento, Políticas e Administração Geral (GPP) do Ministério da Agricultura e do Mar (MAM), coordenou as seguintes matérias:

- acompanhamento dos subsistemas de avaliação do desempenho dos serviços SIADAP 1, 2 e 3 no MAM;
- elaboração dos instrumentos de gestão do GPP;
- auscultação dos serviços em matéria de modernização administrativa;
- implementação de plano de formação profissional para o Ministério.
- Acompanhou os trabalhos da Rede Interministerial para a Modernização Administrativa com vista dinamizar projetos de simplificação administrativa no MAM.

No Gabinete de Estratégia e Estudos, do extinto Ministério da Economia e Inovação, foi Chefe da Divisão de Planeamento e Apoio onde:

- coordenou a implementação do SIADAP 1 no Ministério;
- participou no Grupo de Trabalho do Conselho Coordenador de Avaliação dos Serviços (CCAS) e nas reuniões plenárias deste Conselho.
- Coordenou, ainda, as atividades de apoio à atividade operacional do gabinete, designadamente: conceção dos instrumentos de gestão; administração do SIADAP 1 2 3 e atividades de suporte no âmbito da prestação centralizada de serviços.

Desenvolveu grande parte do seu percurso profissional, como técnica superior na Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP), onde adquiriu experiência profissional nas áreas da avaliação e melhoria do desempenho organizacional com o modelo europeu de avaliação Common Assessment Framework (CAF), designadamente no desenvolvimento, promoção e apoio à sua implementação (criação de instrumentos) nos serviços da administração pública portuguesa.

Tem larga experiência como formadora (certificada), em diferentes formatos e em diversos serviços e organismos públicos, em particular através do INA.

Tem experiência internacional, como perita no grupo de trabalho IPSG (Innovative Public Services Working Group) e como membro efetivo e Correspondente Nacional junto do CAF Resource Centre do EIPA e no CAF Working Group (da rede EUPAN) onde participou nas reuniões e em conferências europeias sobre qualidade, designadamente eventos sobre a CAF. No âmbito da ajuda ao desenvolvimento foi consultora e formadora num projeto de aplicação do modelo CAF, desenvolvido pela UNIDO/ONU.

Frequentou diversas ações de formação e participou em seminários no âmbito das temáticas da gestão organizacional, designadamente qualidade e melhoria do desempenho.

APÊNDICES

Apêndice A: Guião de entrevista externa

Apêndice B: Entrevista à Secretária Geral Adjunta do MAI, Dra. Teresa Costa, em 25 de outubro de 2017

Apêndice C: Entrevista à Dra. Cristina Evaristo, em 25 de outubro de 2017

Apêndice D: Guião de entrevista interna

Apêndice E: Autorização para a realização de entrevistas

Apêndice F: Entrevista ao Superintendente-Chefe Abílio Pinto Vieira, Diretor da Escola Prática de Polícia, em 25 de outubro de 2017

Apêndice G: Entrevista ao Subintendente Daniel António de Sousa Magalhães, Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Apêndice H: Entrevista à Técnico Superior Isabel Maria Maia de Oliveira Covêlo, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR, em 16 de outubro de 2017

Apêndice I: Entrevista à Técnico Superior Marisa Barros Andrade, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR, em 16 de outubro de 2017

Apêndice J: Entrevista ao Chefe Abel Espírito Santo Afonso, da Divisão Policial de Matosinhos do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Apêndice L: Entrevista ao Agente Principal Hélder Fernandes da Rocha, do Núcleo de Operações do COMETPOR, em 19 de outubro de 2017

Apêndice M: Entrevista à Assistente Técnico Rita Susana Ferreira Guedes Pereira, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Apêndice N: Entrevista ao Subintendente Ricardo Manuel Nogueira de Sousa, da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Porto, em 19 de outubro de 2017

Apêndice O: Entrevista ao Subcomissário Jorge Manuel Teixeira Magalhães, do Núcleo de Informações Policiais do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Apêndice P: Entrevista ao Chefe Artur Jorge Branco, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR, em 18 de outubro de 2017

Apêndice Q: Entrevista ao Chefe José Cardoso, do Núcleo de Sistema de Informação e Comunicações do COMETPOR, em 26 de outubro de 2017

Apêndice R: Entrevista ao Agente Principal Nuno Jorge Gomes Peixe, do Núcleo de Informações Policiais do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Apêndice S: Entrevista ao Agente Ricardo Manuel Pereira Teixeira, da Divisão de Trânsito do COMETPOR, em 20 de outubro de 2017

Apêndice T: Entrevista à Assistente Técnico Maria Elisa Silveira, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR, em 17 de outubro de 2017

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista externa

Mário Alberto Gonçalves Pereira
Intendente

Lisboa, setembro de 2017

Entrevista sobre a implementação da Qualidade na PSP

Esta entrevista insere-se na investigação desenvolvida no âmbito da realização do Relatório Final do 4º Curso de Direção e Estratégia Policial, cujo tema é: Do Manual de Procedimentos à CAF: o caso do Comando metropolitano do Porto.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos entrevistados acerca do impacto do Manual de Procedimento na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ-PSP, de modo a identificar: os principais benefícios e dificuldades na elaboração e implementação do Manual de Procedimentos; as principais vantagens para a CAF, da existência prévia de um Manual de Procedimentos; e ainda identificar outras estratégias ou alternativas que possam ser seguidas ou utilizadas pela instituição na implementação do SGQ.

Guião

Entrevista nº _____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____

Data ___/___/_____ Hora de início: __H__ Hora de fim: __H__

Organização a que pertence: _____

Departamento / Serviço: _____

Cargo/Posto: _____

Função: _____

Idade: ____

Género: _____

Pergunta 1: Na sua opinião, quais são as principais vantagens para a PSP que decorrem da implementação da CAF.

Pergunta 2: Tem conhecimento da elaboração de um Manual de Procedimentos como instrumento de preparação e arranque para a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade na PSP de acordo com a Metodologia CAF?

Pergunta 3: Que vantagens consegue identificar, para a PSP, da elaboração do Manual de Procedimentos como percursor da implementação da CAF?

Pergunta 4: Que dificuldades/barreiras consegue identificar na implementação da CAF na Administração Pública?

Pergunta 5: Na sua opinião em que medida o Manual de Procedimentos pode ser considerado um instrumento facilitador para a implementação da CAF?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade.

Pergunta 8: Adotaria o Manual de Procedimentos como percursor da implementação da CAF noutro organismo público?

Pergunta 9: Considera que a metodologia adotada pela PSP, poderá ser considerada contraproducente para implementação da CAF?

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice B:

Entrevista à Secretária Geral Adjunta do MAI, Dra. Teresa Costa

Entrevista nº 1

Nome do entrevistado: Teresa Maria Alvarez Lima Costa

Local: Ministério da Administração Interna, Secretaria-Geral, Lisboa

Data 25/OUT/2017 **Hora de início:** 15H15 **Hora de fim:** 16H30

Organização a que pertence: Ministério da Administração Interna

Departamento / Serviço: Secretaria Geral do MAI

Cargo/Posto: Secretária-Geral Adjunta

Função: Secretária-Geral Adjunta

Idade:

Género: Feminino

Pergunta 1: Na sua opinião, quais são as principais vantagens para a PSP que decorrem da implementação da CAF.

- Permite conhecer o estado da organização;
- Identifica as regras e bases do enquadramento da qualidade;
- Acessível e sem necessidade de grandes recursos;
- As organizações que passam pela CAF nunca mais ficam iguais. Imprime uma mudança a partir de dentro, por pessoas de dentro da instituição;
- Modelo agregador que não exclui qualquer caminho;
- As pessoas começam a perceber os benefícios de criar evidências;
- Potencia a troca de experiência e constitui um espaço de discussão.

Pergunta 2: Tem conhecimento da elaboração de um Manual de Procedimentos como instrumento de preparação e arranque para a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade na PSP de acordo com a Metodologia CAF?

- Sim, na Secretaria-Geral do MAI, para algumas áreas
- É possível iniciar a implementação dum sistema de Gestão da Qualidade de várias formas;
- Quando se inicia com a CAF, as organizações apresentam resultados idênticos.
- O MP, isoladamente, não é suficiente para transformar e mudar a organização.

Pergunta 3: Que vantagens consegue identificar, para a PSP, da elaboração do Manual de Procedimentos como percursor da implementação da CAF?

- **Sugestão em complemento – Preparar o caminho para a aplicação da CAF no sentido de lhe fornecer alguns dados que são identificados como exemplos pontuados no Modelo**
- Identificar evidências;
- Permite definir responsabilidades, níveis de serviço e regras de relacionamento;
- Não é um instrumento imprescindível na implementação inicial da CAF;

Pergunta 4: Que dificuldades/barreiras consegue identificar na implementação da CAF na Administração Pública?

- O comprometimento efetivo e atuante da Direção de Topo;

- O convencimento das lideranças. É um modelo que se rege pelo exemplo. Não é suficiente a Direção do Topo afirmar que está comprometida com o processo, mas deve dar o exemplo,
- Um dos grandes constrangimentos reside na dificuldade de implementar as ações de melhoria, uma vez que a equipa que propõe a ação de melhoria pode não conhecer as capacidades, da organização, para as implementar.

Pergunta 5: Na sua opinião em que medida o Manual de Procedimentos pode ser considerado um instrumento facilitador para a implementação da CAF?

- Já foi respondida na questão 3. A CAF é muito mais que o Manual de Procedimentos. A CAF revela-se no resultado que provoca.

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade.

1. Envolvimento de todos (onde se inclui a formação, a comunicação, o conhecimento, etc);
2. Condições dentro da organização para implementar ações de melhoria. Necessidade de estabelecer um plano bem elaborado, realista e exequível.
3. A CAF não fornece instrumentos de medição da qualidade. É fundamental criar instrumentos que permitam medir a evolução mais sistematicamente e com ganhos de percurso e que o façam antes de uma nova aplicação do Modelo.
- 4.

Pergunta 7: Adotaria o Manual de Procedimentos como precursor da implementação da CAF noutro organismo público?

- A CAF é um modelo aberto e pode começar de qualquer forma ou através de qualquer modelo. A eventual ajuda está identificada na pergunta 3.

Pergunta 9: Considera que a metodologia adotada pela PSP, poderá ser considerada contraproducente para implementação da CAF?

- Respondida na questão anterior.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice C:
Entrevista Dra. Cristina Evaristo, da DGAEP

Entrevista nº 2

Nome do entrevistado: Cristina Evaristo

Local: Ministério das Finanças, DGAEP, Lisboa

Data 25/OUT/2017 **Hora de início:** 11H30 **Hora de fim:** 12H45

Organização a que pertence: Ministério das Finanças

Departamento / Serviço: DGAEP

Cargo/Posto: _____

Função: Exerce funções de técnica superior no Centro de Recursos CAF da DGAEP; Correspondente nacional no grupo de trabalho da rede EUPAN - CAF *Working Group*.

Idade: 43

Género: Feminino

Pergunta 1: Na sua opinião, quais são as principais vantagens para a PSP que decorrem da implementação da CAF.

- Construção de projetos de melhorias sustentadas, com base num diagnóstico;
- Mobilizar a organização para a melhoria contínua;
- Poder ser implementada com os recursos da organização;
- Transmite à comunidade (cidadão/cliente) o compromisso da PSP com a qualidade e melhoria contínua.

Pergunta 2: Tem conhecimento da elaboração de um Manual de Procedimentos como instrumento de preparação e arranque para a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade na PSP de acordo com a Metodologia CAF?

- Sim, no Comando Metropolitano do Porto.
- A maior parte dos serviços da Administração Pública inicia a implementação da CAF sem terem Manual de Procedimentos, embora alguns serviços possam ter experiências pontuais no mapeamento de processo e procedimentos.

Pergunta 3: Que vantagens consegue identificar, para a PSP, da elaboração do Manual de Procedimentos como precursor da implementação da CAF?

- Identificar evidências para a avaliação de alguns critérios, nomeadamente o Critério 5;
- O MP pode ser o *trigger* para evoluir para abordagens TQM como é o caso da CAF;
- O MP vai de encontro à cultura organizacional da PSP, uma vez que a instituição policial é focada na orientação por normas;
- Permite criar condições para o envolvimento de todos os trabalhadores, e constituir equipas de trabalho para a implementação da CAF.

Pergunta 4: Que dificuldades/barreiras consegue identificar na implementação da CAF na Administração Pública?

- Pouca disponibilidade das lideranças para considerarem a melhoria do desempenho organizacional como prioridade;
- Ausência de incentivo/estímulo através da articulação com uma política pública (ex. avaliação do desempenho dos serviços – SIADAP);
- A necessidade de ter recursos humanos internos disponíveis.

Pergunta 5: Na sua opinião em que medida o Manual de Procedimentos pode ser considerado um instrumento facilitador para a implementação da CAF?

- Permite identificar os processos de negócio e de suporte/gestão da organização e as respectivas partes interessadas;
- Permite identificar algumas das evidências necessárias no processo de autoavaliação;
- Permite recolher informação sobre indicadores e resultados da medição do desempenho dos processos.

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade.

1. Compromisso da liderança expresso através do planeamento estratégico e operacional;
2. Institucionalização da gestão da qualidade através de equipas ou gabinetes dedicados, dependentes organicamente da Direção e com atuação transversal a todas as UO;
3. Monitorização e avaliação do sistema da qualidade; (mudei a ordem da prioridade)
4. Comunicação, formação e gestão da mudança.

Pergunta 7: Adotaria o Manual de Procedimentos como precursor da implementação da CAF noutro organismo público?

- Depende das características da instituição ou serviço. Poderá ser um bom instrumento para iniciar o processo da qualidade em instituições com uma cultura organizacional idêntica.

Pergunta 8: Considera que a metodologia adotada pela PSP, poderá ser considerada contraproducente para implementação da CAF?

- Não. A CAF pode ser aplicada em qualquer altura, independentemente das ferramentas ou abordagens anteriormente utilizadas.
- Só não é aconselhável iniciar a aplicação da CAF em períodos de turbulência (por exemplo, quando a gestão de topo está em mudança).

Obrigado pela sua colaboração.

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Guião de entrevista interna

Mário Aberto Gonçalves Pereira
Intendente

Lisboa, setembro de 2017

Entrevista sobre a implementação da Qualidade na PSP

Esta entrevista insere-se na investigação desenvolvida no âmbito da realização do Relatório Final do 4º Curso de Direção e Estratégia Policial, cujo tema é: Do Manual de Procedimentos à CAF: o caso do Comando Metropolitano do Porto.

Pretende-se com a realização desta entrevista colher a opinião dos entrevistados acerca do impacto do Manual de Procedimento na implementação do Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ-PSP, de modo a identificar: os principais benefícios e dificuldades na elaboração e implementação do Manual de Procedimentos; as principais vantagens para a CAF, da existência prévia de um Manual de Procedimentos; e ainda identificar outras estratégias ou alternativas que possam ser seguidas ou utilizadas pela instituição na implementação do SGQ.

Guião

Entrevista nº ____

Nome do entrevistado: _____

Local: _____

Data __/__/____ Hora de início: --h-- Hora de fim: --h--

Organização a que pertence: _____

Departamento / Serviço: _____

Cargo/Posto: _____

Função: _____

Idade: ____

Género: _____

Habilitações literárias: _____

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestionária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- Formação;
- Comunicação e divulgação;
- Envolvimento da gestão de topo;
- Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice E:
Autorização para a realização de entrevistas

POLÍCIA SEGURANÇA PÚBLICA

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

DIRECÇÃO DE ENSINO

SECRETARIA ESCOLAR



Exmo. Senhor
Diretor Nacional Adjunto para a Unidade Orgânica de
Recursos Humanos
(Departamento De Formação)
Largo da Penha de França, N.1
1199-010 LISBOA

Sua Referência:
Sua Comunicação:

Nossa Referência: 378/SECDE/2017

Classificador: 080.01.01

Processo: SECDE201600001CDE

Data: 2017-10-09

Assunto: 4.º CDEP - Pedido de colaboração no âmbito do Trabalho Individual Final

Autoriza-se em nome do subprocurador-geral da República a realização das entrevistas em 22/10/2017
O Diretor Nacional Adjunto JORH
Francisco de Oliveira
Intendente-Chefe

1. O Curso de Direção e Estratégia Policial (CDEP) compreende a elaboração de um Trabalho Individual Final (TIF), que consiste numa exposição escrita, individual, orientada e inédita, sobre um tema relevante para a segurança interna, selecionado de entre os temas aprovados pelo Diretor Nacional da PSP (art. 4.º, n.º1, a) 4), e n.º3, do Anexo ao Despacho n.º17/GDN/2016, de 13DEC2016).

2. O Intendente Mário Alberto Gonçalves Pereira, inserido na turma B do 4.º CDEP, irá realizar o seu TIF subordinado ao tema "Do Manual de Procedimentos à CAF: O Caso do Comando Metropolitano do Porto", cujo projeto já foi aprovado, estando a orientação a cargo do Sr. Superintendente Francisco Pedro Teles.

3. De modo a tornar possível a concretização do TIF, solicita-se a V.ª Ex.ª que o Intendente Mário Pereira possa realizar entrevistas, cujo guião se anexa, às seguintes entidades:

1. Superintendente-Chefe NM/100041, Abílio Pinto Vieira;
2. Subintendente NM/100223, Daniel António de Sousa Magalhães;
3. Subintendente NM/149307, Ricardo Manuel Nogueira De Sousa;
4. Subcomissário NM/152245, Jorge Manuel Magalhães Teixeira;
5. Chefe NM/147191, Abel Espírito Santo Afonso;
6. Chefe NM/148142 – Artur Jorge Branco;
7. Chefe Cardoso NM/144445, José Joaquim Monteiro Cardoso;
8. Agente Principal NM/149907, Hélder Fernandes da Rocha;
9. Agente Principal NM/149726, Nuno Jorge Gomes Peixe;
10. Agente NM/151547, Ricardo Manuel Pereira Teixeira;
11. Técnico Superior NM/002652, Isabel Maria Maia de Oliveira Covelo;
12. Técnico Superior NM/002675, Marisa Barros de Andrade;
13. Assistente Técnico NM/002666, Maria Elisa Neves Da Rocha Da Silveira;
14. Assistente Técnico NM/2678, Rita Susana Ferreira Guedes Pereira.

4. O Intendente Mário Pereira compromete-se a não utilizar a informação obtida em âmbito diferente do TIF.

O Diretor

Pedro José Lopes Clemente
Superintendente-Chefe

DIRECÇÃO NACIONAL DA PSP	
DEPARTAMENTO DE FORMAÇÃO	
Processo nº 1891	Processo nº 3 F05
Data 10/10/17	



R. 1º de Maio, nº3 1349-040 Lisboa Tel.: 213613900 Fax: 213610535 www.iscpsi.pt | iscpsi@psp.pt

147458
Pagina1/1

Apêndice F:

Entrevista ao Superintendente-Chefe Abílio Pinto Vieira, Diretor da Escola Prática de Polícia de Polícia

Entrevista nº 01

Nome do entrevistado: Abílio Pinto Vieira

Local: Escola Prática de Polícia – Torres Novas

Data 25/Out/2017 Hora de início: 09h30 **Hora de fim:** 10h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Escola Prática de Polícia

Cargo/Posto: Superintendente-Chefe

Função: Diretor de Estabelecimento de Ensino

Idade:

Género: Masculino

Habilitações literárias:

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
 - Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
 - Sistematização de procedimentos;
 - Identificação e compilação de um grande número de atividades;
 - Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
 - Melhorar a qualidade dos serviços;
 - Melhorar a dinâmica organizacional;
 - Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
 - Envolvimento da gestão do topo;
 - Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
 - Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
 - Cultura organizacional;
 - Resistência à mudança;
 - Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
 - 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
 - Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;

- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 4 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 2 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice G:

Entrevista ao Subintendente Daniel António de Sousa Magalhães, Comandante da Divisão de Segurança Aeroportuária do COMETPOR

Entrevista nº 2

Nome do entrevistado: Daniel António de Sousa Magalhães

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 17/OUT/2017 **Hora de início:** 15h01 **Hora de fim:** 15h34

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Divisão de Segurança Aeroportuária

Cargo/Posto: Subintendente

Função: Comandante de Divisão

Idade: 43

Género: Masculino

Habilitações literárias: Mestrado em Criminologia pela FD / UP.

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

- Conciliação entre a qualidade e as funções que desempenhava.

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;

- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
 - 1º passo para a melhoria contínua;
 - Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
 - Instrumento facilitador da gestão por processos;
 - Outro(s). Qual(ais)?
- Os princípios da qualidade na elaboração do MP já foram absorvidos, pois era necessário PAO.*

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
 - Maior envolvimento dos trabalhadores;
 - Melhorar a qualidade dos serviços;
 - Identificação e difusão de boas práticas;
 - Aprendizagem contínua;
 - Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
 - Reforço da ação de comando e liderança;
 - Melhoria da comunicação;
 - Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
 - Funcionários informados;
 - Maior satisfação do cliente;
 - Outro(s). Qual(ais)?
- Facilitador de comunicação e partilha de conhecimento.*

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 2 - Formação;
 - 4 - Comunicação e divulgação;
 - 1 - Envolvimento da gestão de topo;
 - 3 - Envolvimento dos trabalhadores;
 - 5 - Outro(s). Qual(ais)?
- Uso das novas tecnologias para promover o SGQ.*

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Continuação da melhoria do SGQ, garantindo boa liderança do sistema, com vista a que continue a qualidade que o sistema já possui;*

- Envolvimento dos Comandantes de Divisão e Chefes de Núcleo, o que já foi efetuado com reuniões de PAO do COMETPOR. Ex: Nova apresentação e apresentações periódicas do ponto de situação;
- Talvez parceria com outras entidades para busca de boas práticas;
- Talvez parceria com uma faculdade.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice H:

Entrevista à Técnico Superior Isabel Maria Maia de Oliveira Covêlo, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR

Entrevista nº 03

Nome do entrevistado: Isabel Maria Maia de Oliveira Covêlo

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data: 16/Out/2017 **Hora de início:** 11h00 **Hora de fim:** 11h30

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Gabinete da Qualidade

Cargo/Posto: Técnico Superior

Função: _____

Idade: 46

Género: Feminino

Habilitações literárias: Licenciada em Gestão de Recursos Humanos

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Integrei nas equipas:

- Equipa de acompanhamento de processo (EAP) do MP

- Grupo técnico de Apoio (GAT) do MP

- Equipa de Autoavaliação da CAF

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;

- Sistematização de procedimentos;

- Identificação e compilação de um grande número de atividades;

- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;

- Melhorar a qualidade dos serviços;

- Melhorar a dinâmica organizacional;

- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;

- Envolvimento da gestão do topo;

- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;

- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;

- Cultura organizacional;

- Resistência à mudança;

- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Interiorização das novas práticas de gestão e dos novos valores organizacionais.

Veio também desenvolver a mudança dando apoio e incentivo a todos e exigindo mais nas responsabilidades de cada um.

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 2 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 4 - Envolvimento dos trabalhadores;
- 5 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

1 – Nomeação de um gestor da qualidade com delegação de poderes/função.

Este gestor seria responsável:

- por todo o processo da qualidade reportando e atualizando o comando de todos os assuntos;

- por uma equipa de trabalho, com conhecimento profundo de todos os objetivos e focado em manter os níveis de qualidade previamente definidos pelo comando;

- Coordenar todos os trabalhos no âmbito da qualidade;

- Assegurar o cumprimento dos objetivos de forma eficaz e eficiente.

2 – Nomeação de um “Elo de ligação” em todas as subunidades e serviços.

Este seria o principal interlocutor na implementação, monitorização e divulgação do processo de gestão da qualidade.

Seria o elo fundamental da comunicação entre Gestor da qualidade e todo o dispositivo do comando.

Através dele os elementos passariam a ter conhecimento dos objetivos e toda a informação inerente ao processo.

O elo teria a principal função de fomentar o envolvimento de todos.

3 – Formação e ação de sensibilização ao gestor da qualidade e respetiva equipa de apoio, a todos os responsáveis das Subunidades e serviços, disponibilizando informação relevante potenciando desta forma o conhecimento, a motivação e o envolvimento de todos.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice I:

Entrevista à Técnico Superior Marisa Barros Andrade, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR

Entrevista nº 4

Nome do entrevistado: Marisa Barros Andrade

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 16/Out/2017 **Hora de início:** 14h30 **Hora de fim:** 15h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Gabinete da Qualidade

Cargo/Posto: Técnico Superior

Função: --

Idade: 41

Género: Feminino

Habilitações literárias: Licenciatura

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
 - Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
*- Em relação ao Manual, fiz parte do GAT e de duas EAP;
- Em relação à CAF, integrei a Equipa de Autoavaliação*

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
 - Sistematização de procedimentos;
 - Identificação e compilação de um grande número de atividades;
 - Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
 - Melhorar a qualidade dos serviços;
 - Melhorar a dinâmica organizacional;
 - Outro(s). Qual(ais)?
- Dar início à implementação da Qualidade no COMETPOR

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
 - Envolvimento da gestão do topo;
 - Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
 - Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
 - Cultura organizacional;
 - Resistência à mudança;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;

- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

O MP serve de preparação para a autoavaliação. Na análise dos procedimentos, são detetados pontos fortes / fracos e áreas a melhorar, "figuras" intrínsecas à autoavaliação pela metodologia CAF.

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 2 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 4 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

1º - Criação de um "Núcleo Duro" de apoio ao processo. Esta equipa de trabalho facilitaria a comunicação entre a "Gestão de Topo" e os diferentes grupos de trabalho.

2º - Constituição de um elemento por subunidade/serviço que servisse de interlocutor entre a equipa de trabalho referida no ponto anterior e as diferentes subunidades/serviços, no intuito de conseguir uma melhor comunicação/divulgação do projeto (comunicação ativa).

3º - Comunicar a todo o comando o projeto da qualidade.

4º - A falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade, impede o bom funcionamento do mesmo, pelo que a formação/Ações de sensibilização se tornam essenciais:

→ Formação a todas as equipas de trabalho, Gestão de Topo e Interlocutores;

→ Ações de sensibilização a todos os Chefes de Núcleo e Comandantes de Divisão.

5º - Arranque do projeto com a elaboração do Manual de Procedimentos.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice J:

Entrevista ao Chefe Abel Espírito Santo Afonso, da Divisão Policial de Matosinhos do COMETPOR

Entrevista nº 5

Nome do entrevistado: Abel Espírito Santo Afonso

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 17/OUT/2017 **Hora de início:** 11h30 **Hora de fim:** 12h15

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Divisão de Matosinhos

Cargo/Posto: Chefe

Função: Coordenador / Supervisor MIPP

Idade: 42

Género: Masculino

Habilitações literárias: Mestrado

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Divisão de Matosinhos, a exercer funções de coordenador MIPP da Divisão.

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;

- Sistematização de procedimentos;

- Identificação e compilação de um grande número de atividades;

- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;

- Melhorar a qualidade dos serviços;

- Melhorar a dinâmica organizacional;

- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;

- Envolvimento da gestão do topo;

- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;

- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;

- Cultura organizacional;

- Resistência à mudança;

- Outro(s). Qual(ais)?

- Pesquisa e compilação de informação e legislação.

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;

- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;

- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
 - 1º passo para a melhoria contínua;
 - Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
 - Instrumento facilitador da gestão por processos;
 - Outro(s). Qual(ais)?
- Obrigação à melhoria contínua (através da autoavaliação).

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 4 - Formação;
 - 3 - Comunicação e divulgação;
 - 1 - Envolvimento da gestão de topo;
 - 2 - Envolvimento dos trabalhadores;
 - Outro(s). Qual(ais)?
- Sensibilizações periódicas.

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Manter o vínculo, atualizado e periódico, dos elementos que constituíram os diversos grupos/equipas;
- Elaboração de plano anual p/ reunião das equipas (reuniões 2 ano), as quais, comunicariam ao gabinete da Qualidade as propostas de atualização, mudanças no seu efetivo, ...

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice L:

Entrevista ao Agente Principal Hélder Fernandes da Rocha, do Núcleo de Operações do COMETPOR

Entrevista nº 06

Nome do entrevistado: Hélder Fernandes da Rocha

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 19/Out/2017 **Hora de início:** 11h00 **Hora de fim:** 11h30

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Área Operacional – Núcleo de Operações

Cargo/Posto: Agente Principal

Função: _____

Idade: 39

Género: Masculino

Habilitações literárias: Frequência Ensino Superior – Eng^a Informática

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
 - Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
 - Sistematização de procedimentos;
 - Identificação e compilação de um grande número de atividades;
 - Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
 - Melhorar a qualidade dos serviços;
 - Melhorar a dinâmica organizacional;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
 - Envolvimento da gestão do topo;
 - Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
 - Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
 - Cultura organizacional;
 - Resistência à mudança;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
 - 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;

- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 4 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 2 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Maior envolvimento da cadeia hierárquica;
- Melhorar canais de comunicação até à base;
- Sensibilizar a base para as vantagens da implementação de um sistema de qualidade (ações de sensibilização conjunta).

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice M:

Entrevista à Assistente Técnico Rita Susana Ferreira Guedes Pereira, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR

Entrevista nº 07

Nome do entrevistado: Rita Susana Ferreira Guedes Pereira

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 17/OUT/2017 **Hora de início:** 10h00 **Hora de fim:** 10h20

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Núcleo de Recursos Humanos

Cargo/Posto: Assistente Técnico

Função: Administrativas

Idade: 38

Género: Feminino

Habilitações literárias: 12º Ano de Escolaridade

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
 - Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
 - Sistematização de procedimentos;
 - Identificação e compilação de um grande número de atividades;
 - Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
 - Melhorar a qualidade dos serviços;
 - Melhorar a dinâmica organizacional;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
 - Envolvimento da gestão do topo;
 - Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
 - Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
 - Cultura organizacional;
 - Resistência à mudança;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
 - 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
 - Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;

Apêndice N:

Entrevista ao Subintendente Ricardo Manuel Nogueira de Sousa, da Força Destacada da Unidade Especial de Polícia no Porto

Entrevista nº 08

Nome do entrevistado: Ricardo Manuel Nogueira de Sousa

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data: 19/Out/2017 **Hora de início:** 13h30 **Hora de fim:** 14h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - UEP

Departamento / Serviço: FD UEP / CI

Cargo/Posto: Subintendente

Função: --

Idade: 35

Género: Masculino

Habilitações literárias: Licenciado

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestionária evidenciada em vários subcritérios;

- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhorar a comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 2 - Formação;
- 3 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 4 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Creio que o envolvimento da Gestão de Topo será o fator fundamental que irá permitir o desenvolvimento da gestão da Qualidade verticalmente na Organização. Ao estar empenhada a fundo, demonstra que a organização está empenhada e que o processo será desenvolvido na gestão tática e na operacional. Quando esta não demonstra estar empenhada, transmite resistência e aversão à mudança, transmitindo este tipo de cultura organizacional aos restantes trabalhadores.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice O:
Entrevista ao Subcomissário Jorge Manuel Teixeira Magalhães, do Núcleo de
Informações Policiais do COMETPOR

Entrevista nº 09

Nome do entrevistado: Jorge Manuel Magalhães Teixeira

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 17/Out/2017 **Hora de início:** 16h30 **Hora de fim:** 17h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Núcleo de Informações Policiais

Cargo/Posto: Subcomissário

Função: Assessor

Idade: 31

Género: Masculino

Habilitações literárias: Mestrado em Ciências Policiais

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Até janeiro de 2016, desempenhei funções como Comandante de Esquadra na Divisão de Vila Nova de Gaia.

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;

- Sistematização de procedimentos;

- Identificação e compilação de um grande número de atividades;

- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;

- Melhorar a qualidade dos serviços;

- Melhorar a dinâmica organizacional;

- Outro(s). Qual(ais)?

- Esclarecimento às dúvidas procedimentais do efetivo policial.

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;

- Envolvimento da gestão do topo;

- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;

- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;

- Cultura organizacional;

- Resistência à mudança;

- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;

- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 2 - Comunicação e divulgação;
- 4 - Envolvimento da gestão de topo;
- 1 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Na minha opinião, o projeto da qualidade sairia beneficiado se a divulgação do mesmo e dos seus objetivos, atingirem toda a estrutura policial, desde os decisores aos executantes.

A qualidade continua ainda hoje a ser menosprezada e entendida por alguns oficiais como mais uma tarefa secundária, não sabendo estes qual o alcance e objetivo do que nos é solicitado.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice P:
Entrevista ao Chefe Artur Jorge Branco, do Núcleo de Recursos Humanos do COMETPOR

Entrevista nº 10

Nome do entrevistado: Artur Jorge Branco

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 18/Out/2017 **Hora de início:** 14h50 **Hora de fim:** 15h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Núcleo de Recursos Humanos

Cargo/Posto: Chefe

Função: Chefe Secção Vencimentos e Abonos

Idade: 43

Género: Masculino

Habilitações literárias: 12º Ano de Escolaridade

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;

- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestionária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);

- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 4 - Formação;
- 2 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 3 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Ações de formação/sensibilização a todo o efetivo periódicas.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice Q:

Entrevista ao Chefe José Cardoso, do Núcleo de Sistema de Informação e Comunicações do COMETPOR

Entrevista nº 11

Nome do entrevistado: José Joaquim Monteiro Cardoso

Local: Edifício Aljube – Sede do Comando Metropolitano do Porto

Data 26/Out/2017 Hora de início: 16h00 **Hora de fim:** 16h35

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Núcleo Sistemas Informação e Comunicações

Cargo/Posto: Chefe

Função: Supervisor

Idade: 42

Género: Masculino

Habilitações literárias: 12º Ano de Escolaridade

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestionária evidenciada em vários subcritérios;

- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 4 - Comunicação e divulgação;
- 2 - Envolvimento da gestão de topo;
- 1 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Envolvimento dos trabalhadores;
- Formação e sensibilização;
- criar elos de ligação.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice R:

**Entrevista ao Agente Principal Nuno Jorge Gomes Peixe, do Núcleo de
Informações Policiais do COMETPOR**

Entrevista nº 12

Nome do entrevistado: Nuno Jorge Gomes Peixe

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data: 17/Out/2017 **Hora de início:** 15h37 **Hora de fim:** 16h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Núcleo de Informações Policiais - UMID

Cargo/Posto: Agente Principal

Função: Analista

Idade: 39

Género: Masculino

Habilitações literárias: 12º Ano de Escolaridade

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Faço parte do Núcleo de Informações Policiais desde Dezembro de 2010.

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;

- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 3 - Formação;
- 4 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 2 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Recursos Humanos;
- Formação;
- Divulgação (replacndo do topo à base).

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice S:

Entrevista ao Agente Ricardo Manuel Pereira Teixeira, da Divisão de Trânsito do COMETPOR

Entrevista nº 13

Nome do entrevistado: Ricardo Manuel Pereira Teixeira

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data 20/Out/2017 Hora de início: 10h45 **Hora de fim:** 11h05

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública - COMETPOR

Departamento / Serviço: Divisão de Trânsito

Cargo/Posto: Agente

Função: Fiscalização

Idade: 36

Género: Masculino

Habilitações literárias: Licenciado

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;
- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;
- Sistematização de procedimentos;
- Identificação e compilação de um grande número de atividades;
- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Melhorar a dinâmica organizacional;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;
- Envolvimento da gestão do topo;
- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;
- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;
- Cultura organizacional;
- Resistência à mudança;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
- 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;

- Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
- 1º passo para a melhoria contínua;
- Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
- Instrumento facilitador da gestão por processos;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 1 - Formação;
- 2 - Comunicação e divulgação;
- 4 - Envolvimento da gestão de topo;
- 3 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)?

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Tendendo que a minha participação é meramente indireta, e numa perspetiva de melhoria, caso tivesse a hipótese de sugerir algumas estratégias como decisor, enunciaria as seguintes: apostar inicialmente em ações de formação e sensibilização, de modo a divulgar internamente quais os objetivos da implementação da qualidade, isto é, tornar a capacidade crítica de todos os colaboradores desta instituição uma espécie de autoavaliação. Para isto, seria pertinente que todos os envolvidos no processo tivessem a perceção das vantagens da implementação da qualidade na instituição, ou

seja, apresentar a razão do projeto e ao mesmo tempo poder diagnosticar as falhas, numa segunda fase, após dar a conhecer a verdadeira razão desta implementação, dotar todos os envolvidos de canais/meios capazes de aperfeiçoarem continuamente o projeto.

Revejo também o manual de procedimentos como um canal difusor de boas práticas, contudo derivado da sua extensão e da sua orientação como uma espécie de “cartilha”, não reproduziu muitos frutos.

Resumindo, a qualidade na instituição estará ao nível do bem-estar do colaborador e do cidadão, enquanto serviço público que a própria instituição procura proporcionar.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice T:
Entrevista à Assistente Técnico Maria Elisa Silveira, do Gabinete da Qualidade do COMETPOR

Entrevista nº 14

Nome do entrevistado: Maria Elisa Silveira

Local: Edifício Aljube – Comando Metropolitano do Porto

Data: 18/Out/2017 **Hora de início:** 16h30 **Hora de fim:** 17h00

Organização a que pertence: Polícia de Segurança Pública

Departamento / Serviço: Gabinete da Qualidade

Cargo/Posto: Assistente Técnica

Função: _____

Idade: 46

Género: Feminino

Habilitações literárias: ----

Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?

- Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

- Não Integrou a estrutura da elaboração do Manual de Procedimentos;

Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?

- Uniformização de procedimentos;

- Sistematização de procedimentos;

- Identificação e compilação de um grande número de atividades;

- Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;

- Melhorar a qualidade dos serviços;

- Melhorar a dinâmica organizacional;

- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?

- Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;

- Envolvimento da gestão do topo;

- Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;

- Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;

- Cultura organizacional;

- Resistência à mudança;

- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?

- Envolvimento dos trabalhadores no processo;
 - 1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;
 - Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;
 - 1º passo para a melhoria contínua;
 - Instrumento potenciador de benchmarking (através da partilha de boas práticas de conhecimentos aos outros comandos);
 - Instrumento facilitador da gestão por processos;
 - Outro(s). Qual(ais)? _____
-

Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?

- Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;
- Maior envolvimento dos trabalhadores;
- Melhorar a qualidade dos serviços;
- Identificação e difusão de boas práticas;
- Aprendizagem contínua;
- Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);
- Reforço da ação de comando e liderança;
- Melhoria da comunicação;
- Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)
- Funcionários informados;
- Maior satisfação do cliente;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).

- 4 - Formação;
- 3 - Comunicação e divulgação;
- 1 - Envolvimento da gestão de topo;
- 2 - Envolvimento dos trabalhadores;
- Outro(s). Qual(ais)? _____

Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP?

- Envolvimento de toda a cadeia de comando;
- Comunicação/divulgação de implementação do projeto a toda a organização;
- Envolvimentos dos trabalhadores;
- Formação aos envolvidos no projeto;

- Implementação do projeto, através de criação do Gabinete da Qualidade onde se centravam todos os instrumentos relativos ao projeto;
- elaboração manual de procedimentos.

Obrigado pela sua colaboração.

Apêndice U:

Grelhas de análise de conteúdo das respostas das entrevistas

Análise de conteúdo da questão N.º 1

Quadro 1: Análise de conteúdo da questão 1

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Pergunta 1: Em que qualidade e de que forma acompanhou a implementação do Manual Procedimentos (MP) no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR)? E da CAF?																		
Integrou a estrutura	X	X	X	X	X	X	X									7	100,0%	100,0%
Não Integrou a estrutura								X	X	X	X	X	X	X	X	7	100,0%	

Análise de conteúdo da questão N.º 2

Quadro 2: Análise de conteúdo da questão 2

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Pergunta 2: Na sua opinião que razões estiveram na base da implementação do MP no COMETPOR?																		
Uniformização de procedimentos;	X	X	X	X	X	X	X									7	100,0%	92,9%
									X	X	X	X	X	X	X	6	85,7%	
Sistematização de procedimentos;	X	X	X	X	X	X										6	85,7%	92,9%
									X	X	X	X	X	X	X	7	100,0%	
Identificação e compilação de um grande número de atividades;	X	X	X	X		X	X									6	85,7%	50,0%
													X			1	14,3%	
Facilitador no processo de acolhimento e integração de novos elementos;	X	X	X			X	X									5	71,4%	57,1%
										X		X	X			3	42,9%	
Melhorar a qualidade dos serviços;	X	X	X	X	X	X	X									7	100,0%	85,7%
									X		X	X	X		X	5	71,4%	
Melhorar a dinâmica organizacional;	X	X	X	X		X										5	71,4%	57,1%
									X				X		X	3	42,9%	
Outro(s)				X												1	14,3%	14,3%
									X							1	14,3%	

Análise de conteúdo da questão N.º 3

Quadro 3: Análise de conteúdo da questão 3

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14					
Pergunta 3: Que dificuldades/barreiras sentiu durante a implementação do Sistema de Gestão da Qualidade no COMETPOR?																			
Dimensão e a dispersão geográfica do COMETPOR;	x		x	x													3	42,9%	42,9%
									x				x		x		3	42,9%	
Envolvimento da gestão do topo;		x					x										2	28,6%	35,7%
									x			x				x	3	42,9%	
Dificuldade de comunicação/divulgação do projeto;	x	x	x	x		x											5	71,4%	64,3%
									x			x		x	x		4	57,1%	
Falta de conhecimento dos objetivos inerentes a um sistema de gestão da qualidade;		x	x	x	x	x											5	71,4%	35,7%
																	0	0,0%	
Cultura organizacional;		x	x	x		x											4	57,1%	42,9%
									x					x			2	28,6%	
Resistência à mudança;	x	x	x	x		x	x										6	85,7%	78,6%
									x	x			x	x	x		5	71,4%	
Outro(s)		x			x												2	28,6%	14,3%
																	0	0,0%	

Análise de conteúdo da questão N.º 4

Quadro 4: Análise de conteúdo da questão 4

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14					
Pergunta 4: Em que medida o MP pode ser considerado um instrumento facilitador da implementação da CAF?																			
Envolvimento dos trabalhadores no processo;	x	x	x	x	x	x	x										7	100,0%	85,7%
									x	x	x	x				x	5	71,4%	
1º diagnóstico de identificação de oportunidades de melhoria;	x	x	x	x	x	x											6	85,7%	92,9%
									x	x	x	x	x	x	x		7	100,0%	
Instrumento de boa prática gestonária evidenciada em vários subcritérios;	x	x	x	x			x										5	71,4%	42,9%
									x								1	14,3%	
1º passo para a melhoria contínua;	x	x	x	x	x												5	71,4%	78,6%
									x	x	x	x	x	x			6	85,7%	
Instrumento potenciador de benchmarking	x	x	x	x		x	x										6	85,7%	71,4%
										x		x	x	x			4	57,1%	
Instrumento facilitador da gestão por processos;	x	x	x	x		x	x										6	85,7%	71,4%
									x		x		x		x		4	57,1%	
Outro(s)		x		x	x												3	42,9%	21,4%
																	0	0,0%	

Análise de conteúdo da questão N.º 5

Quadro 5: Análise de conteúdo da questão 5

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14				
Pergunta 5: Que benefícios pensa que o Sistema de Gestão de Qualidade trouxe para o COMETPOR?																		
Uniformização/sistematização de processos e procedimentos;	x	x	x	x		x	x									6	85,7%	78,6%
									x	x	x	x			x	5	71,4%	
Maior envolvimento dos trabalhadores;	x	x	x	x	x	x	x									7	100,0%	64,3%
										x					x	2	28,6%	
Melhorar a qualidade dos serviços;	x	x	x	x	x	x										6	85,7%	78,6%
								x	x	x	x				x	5	71,4%	
Identificação e difusão de boas práticas;	x	x	x	x	x	x	x									7	100,0%	85,7%
									x	x	x			x	x	5	71,4%	
Aprendizagem contínua;	x	x	x	x			x									5	71,4%	64,3%
								x		x	x				x	4	57,1%	
Melhor conhecimento da instituição (pontos fortes/fracos e áreas a melhorar);	x	x	x	x		x	x									6	85,7%	78,6%
								x		x	x	x			x	5	71,4%	
Reforço da ação de comando e liderança;	x	x	x	x												4	57,1%	35,7%
															x	1	14,3%	
Melhoria da comunicação;	x	x	x	x	x											5	71,4%	71,4%
										x	x	x	x	x	x	5	71,4%	
Monitorização, análise e melhoria contínua (Análise de indicadores de qualidade)	x	x	x	x	x	x	x									7	100,0%	85,7%
								x		x	x	x			x	5	71,4%	
Funcionários informados;	x	x	x	x												4	57,1%	64,3%
									x	x	x			x	x	5	71,4%	
Maior satisfação do cliente;	x	x	x	x			x									5	71,4%	64,3%
								x		x	x				x	4	57,1%	
Outro(s)		x	x													2	28,6%	14,3%
																0	0,0%	

Análise de conteúdo da questão N.º 6

Quadro 6: Análise de conteúdo da questão 6

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Número de Respostas		Número de Respostas		Número de Respostas		Número de Respostas		Número de Respostas	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
Pergunta 6: Na sua opinião quais são os elementos mais importantes, definindo a sua prioridade, para assegurar o sucesso da implementação e continuidade de um sistema de gestão de qualidade (ordenar numericamente).																								
Formação;	3	2	3	3	4	3	1								1	14,3%	1	14,3%	4	57,1%	1	14,3%	0	0,0%
Comunicação e divulgação;	4	4	2	2	3	4	4								0	0,0%	2	28,6%	1	14,3%	4	57,1%	0	0,0%
Envolvimento da gestão de topo;	1	1	1	1	1	1	3								6	85,7%	0	0,0%	1	14,3%	0	0,0%	0	0,0%
Envolvimento dos trabalhadores;	2	3	4	4	2	2	2								0	0,0%	4	57,1%	1	14,3%	2	28,6%	0	0,0%
Outro(s)	5				5										0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	28,6%
															0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Quadro 6a: Análise de conteúdo da questão 6

Análise de conteúdo da questão N.º 7

Quadro 7: Análise de conteúdo da questão 7

Entrevistados	Acompanhou a Implementação							Não Acompanhou a Implementação							Resultados Absolutos	Resultados Parciais %	Total % respostas positivas		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14					
Pergunta 7: Tendo participado direta ou indiretamente no processo da qualidade e como hipotético decisor que estratégias adotaria na implementação da qualidade na PSP? (Pergunta de resposta livre)																			
Apostar na Liderança		x															1	14,3%	14,3%
								x									1	14,3%	
Envolvimento das Chefias intermédias		x	x			x											3	42,9%	42,9%
									x				x	x			3	42,9%	
Parceria com entidades externas		x															1	14,3%	7,1%
																	0	0,0%	
Nomeação de Elos de Ligação em todas as Subunidades e Serviços			x	x		x											3	42,9%	28,6%
															x		1	14,3%	
Formação/Sensibilização a todo o efetivo			x	x		x	x										4	57,1%	57,1%
									x		x	x	x				4	57,1%	
Apostar na comunicação/divulgação do projeto			x	x		x											3	42,9%	57,1%
								x	x			x	x	x			5	71,4%	
Criação de Equipa de Trabalho para apoio ao processo			x	x													2	28,6%	21,4%
															x		1	14,3%	
Continuidade no projeto dos Grupos/Equipas envolvidos no MP					x												1	14,3%	7,1%
																	0	0,0%	
Reuniões periódicas com as Equipas de Trabalho					x												1	14,3%	7,1%
																	0	0,0%	
Apostar nos Recursos Humanos																	0	0,0%	7,1%
													x				1	14,3%	
Elaboração do Manual de Procedimentos				x													1	14,3%	14,3%
															x		1	14,3%	