

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA**



**GESTÃO DA QUALIDADE NA PSP –
Análise comparativa das autoavaliações de quatro
unidades policiais**

Estudo Teórico

Autor: Maciel Loureiro da Rocha, Comissário M/149329

28 de junho de 2019



RESUMO

A Qualidade é uma das principais preocupações da vida das Organizações públicas ou privadas e mais do que um conceito é uma filosofia de gestão. Características como a proatividade, o envolvimento dos colaboradores, o foco no cliente, a disponibilidade para a mudança são requisitos comuns aos Sistemas de Gestão de Qualidade em qualquer Organização.

O modelo Estrutura de Avaliação Comum (CAF) foi criado com o objetivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (GQT).

A Qualidade dos serviços, em especial numa Organização como a Polícia de Segurança pública (PSP) é uma preocupação que já vem sendo evidenciada há alguns anos. A aplicação de um modelo de Gestão de Qualidade foi uma decisão Estratégica, pelo que, o principal objetivo deste estudo foi verificar, numa perspetiva teórica, de que forma o modelo CAF é um modelo bem-adaptado às características de uma Organização como a PSP e, de que forma os resultados obtidos com a autoavaliação podem orientar no caminho estratégico preconizado pela DNPSP.

Constatou-se que o modelo CAF é adequado à PSP, não obstante carecer de alguns ajustamentos, assim como, os resultados obtidos podem ser replicados por outras unidades policiais com o objetivo da Excelência.

Palavras-Chave: Gestão da Qualidade Total (GQT); Estrutura Comum de Avaliação (CAF); Polícia de Segurança Pública (PSP).

ABSTRACT

Quality is one of the main concerns of public and private organizations and, more than a concept, it should be considered as a management philosophy. Features such as proactivity, employee engagement, customer focus, openness to change are common requirements for Quality Management Systems in any organization.

The Common Assessment Framework (CAF) model was created with the aim of introducing the principles of Total Quality Management (TQM) into Public Administration.

Service quality, especially in an organization such as the Public Security Police (PSP), is a concern that has been clear over the last years and the application of a quality management model was a strategic decision.

The main goal of this study is to verify, from a theoretical framework, how well is the CAF model adapted to the characteristics of an organization such as PSP, and how the results obtained with the self-assessment can guide in the strategic guidelines recommended by the national direction.

We came to the conclusion that the CAF model is adequate for the PSP, despite it is necessary some adjustments, as well as the results obtained can also be replicated in other police units with the objective of Excellence.

Keywords: Total Quality Management (TQM); Common Assessment Framework (CAF); Public Security Police (PSP)

1. INTRODUÇÃO

Hodiernamente, numa sociedade em constante mudança, a Administração Pública vê-se confrontada com enormes desafios, ao mesmo tempo que vai tentando aplicar algumas reformas, procurando resolver os seus próprios problemas, que na prática frequentemente se traduzem na ausência de conformidade, falta de eficiência e eficácia ou na não satisfação das necessidades dos clientes/utentes dos serviços.

Como refere José Torres, a Segurança Pública, tal como todas as outras áreas da Administração Pública, cada vez mais se vê conduzida por *“drivers económicos que valorizam não só a eficácia e a qualidade, mas também a eficiência, ou seja, a capacidade de rentabilizar o consumo dos eternamente escassos recursos postos à sua disposição”*, o que obriga a um aperfeiçoamento de competências no domínio do controlo de Gestão (Torres, 2019, p. 89).

A aplicação de um modelo de Gestão de Qualidade foi uma decisão Estratégica, tomada pela Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública (DNPSP), que se iniciou no Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR) e que tem vindo a ser estendida aos restantes Comandos e Departamentos da PSP.

A aplicação do modelo Estrutura de Avaliação Comum¹ (CAF), tornou-se então uma realidade na PSP, que de forma pioneira e corajosa, decidiu implementar e manter um Sistema de Gestão da Qualidade com vista a melhorar continuamente o seu desempenho organizacional.

Os resultados obtidos pelo COMETPOR foram indicadores de que este modelo poderia servir as intenções da PSP. São estes resultados, comparados com os de outros três Comandos, que motivaram o desenvolvimento do presente trabalho.

Com base no enquadramento teórico elaborado na revisão de literatura, o principal objetivo deste estudo é verificar, numa perspetiva teórica, de que forma o modelo CAF é um modelo de análise de simples utilização e bem-adaptado às características de uma Organização como a PSP, e de que forma os resultados obtidos pela autoavaliação podem orientar no caminho preconizado pela DNPSP, para melhorar o desempenho e a otimização de recursos na procura da Gestão pela Qualidade Total.

¹ Traduzido do inglês *“Common Assessment Framework”*.

2. A ESTRUTURA DE AVALIAÇÃO COMUM (CAF)

A CAF resultou da cooperação de sucessivas Presidências da União Europeia, contudo a sua versão final foi produzida e testada durante as Presidências Finlandesa e Portuguesa (segundo semestre de 1999 e primeiro semestre de 2000, respetivamente). Desde essa data e até 2013, o modelo CAF foi sendo revisto, com alterações significativas ao nível dos subcritérios, resultando na versão atualmente em vigor que é a de 2013.

Tradicionalmente o modelo CAF, é entendido como “*um modelo de Gestão da Qualidade Total desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®)*” (DGAEP, 2019).

Para Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (Carapeto & Fonseca, 2006) a CAF é uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, assente na autoavaliação, que perceciona os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da Organização.

Para Engels, citado por Nuno Aguiar, (Aguiar, 2010) a CAF surgiu da necessidade de desenvolver uma ferramenta de autoavaliação, uniforme, relativamente simples, gratuita, que reconhecesse as especificidades dos organismos públicos que ambicionavam introduzir novas abordagens da gestão da qualidade, melhorando o seu nível de desempenho e de prestação de serviços, bem como, facilitando o benchmarking tendo em vista a partilha de melhores práticas.

Fala-se constantemente de “*Gestão da Qualidade*”, pelo que é também relevante perceber o significado de Qualidade. Poderíamos optar por várias definições, contudo numa noção mais orientada para os Serviços Públicos, e de acordo com Jaime Rebelo Pinto, (Pinto, 1999) definimos Qualidade como “*uma filosofia de gestão que permite 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*”.

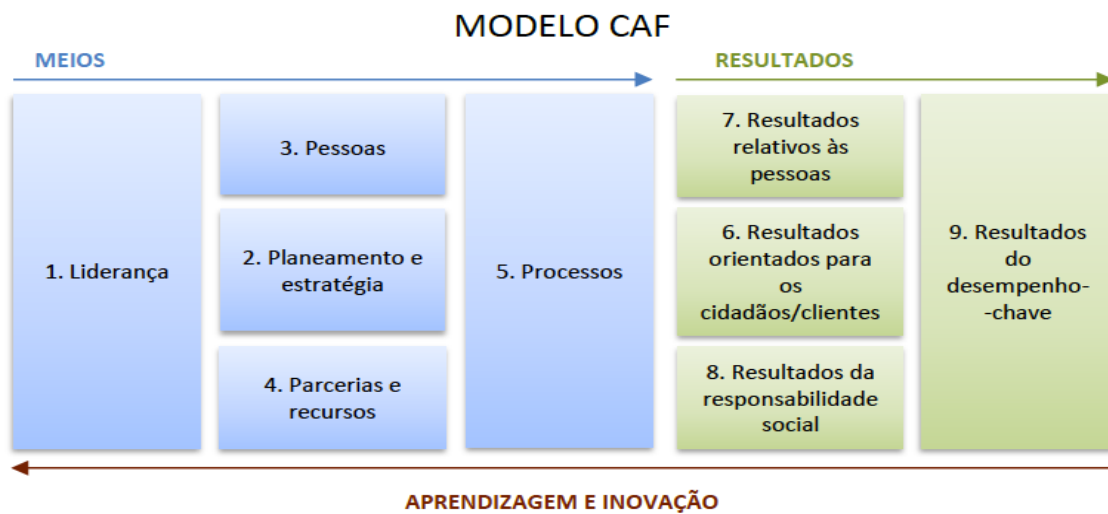
2.1. O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO CAF

Não sendo nossa intenção escarpelizar ou explicar pormenorizadamente o processo de implementação do modelo CAF num serviço, é, contudo, relevante explicar, ainda que de forma resumida, a sua estrutura e a forma de aplicar a autoavaliação.

Este modelo tem como fundamentos que a liderança, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos utilizados conduzem a resultados de excelência no desempenho da Organização, motivo pelo qual utiliza a autoavaliação como ferramenta de holística do desempenho da Organização.

Estruturalmente o modelo CAF é composto por nove caixas que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional às quais, comumente, atribuímos o nome de critérios. Estes critérios estão divididos em duas colunas, a da esquerda onde se encontram os denominados **Critérios de Meios**, numerados de 1 a 5, e a da Direita onde se encontram os denominados **Critérios de Resultados**, numerados de 6 a 9.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito às práticas gestionárias de uma Organização. Estes determinam o que a Organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os objetivos desejados. Nos critérios 6 a 9, os Resultados alcançados ao nível dos cidadãos /clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave são avaliados através de medidas de perceção dos *Stakeholders*² e medições do desempenho, conforme quadro abaixo exemplificativo.



Quadro 1: modelo CAF (Manual CAF 2013, 2019, p. 9)

Cada um dos 9 critérios identificados são compostos por vários subcritérios, num total de 28 subcritérios (CAF2013). Durante a autoavaliação cada subcritério é avaliado pelas equipas de autoavaliação e pontuado de acordo com o sistema de pontuação da CAF.

² Termo utilizado para designar as pessoas e os grupos mais importantes para um planeamento estratégico.

2.2. OS CRITÉRIOS DE MEIOS

O critério 1 “**Liderança**” identifica o modo como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, visão e os valores necessários para sustentar o sucesso da Organização (Manual CAF 2013, 2019, p. 19). Este critério divide-se em 4 subcritérios: (1.1) Orientar a Organização através do desenvolvimento da missão, visão e valores; (1.2) desenvolver e implementar um sistema de gestão da Organização, do desempenho e da mudança; (1.3) motivar e apoiar as pessoas da Organização e servir de modelo; (1.4) gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma partilha de responsabilidade.

O critério 2 “**Planeamento e Estratégia**” diz respeito á forma como a Organização planeia e implementa a sua estratégia tendo em conta as necessidades, os recursos e expectativas dos *Stakeholders* (Manual CAF 2013, 2019, p. 24). Este critério é composto também por 4 subcritérios que avaliam: (2.1) o que a Organização faz para obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas; (2.2) como a Organização desenvolve o planeamento e a estratégia tendo em conta a informação recolhida; (2.3) como implementa o planeamento e a estratégia em toda a Organização e a revê de forma regular; (2.4) como a Organização planeia, implementa e revê a inovação e a mudança.

O critério 3 “**Pessoas**” visa avaliar como a Organização planeia, gere, melhora os seus recursos humanos relacionando-os com o planeamento e a estratégia da Organização (Manual CAF 2013, 2019, p. 29). Na avaliação deste critério deve-se evidenciar o que a Organização faz em cada um dos seguintes 3 subcritérios: (3.1) planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia; (3.2) identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais; (3.3) envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem estar.

O critério 4 “**Parcerias e Recursos**” pretende apreciar a forma como a Organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de modo a garantir o cumprimento eficaz dos seus processos e estratégia (Manual CAF 2013, 2019, p. 33). Através dos seguintes 6 subcritérios, na autoavaliação a Organização deve evidenciar o que faz para: (4.1) desenvolver e gerir parcerias relevantes; (4.2) desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes; (4.3) gerir os recursos financeiros; (4.4) gerir o conhecimento e a informação; (4.5) gerir os recursos tecnológicos; (4.6) gerir os recursos materiais.

O critério 5, o último na parte dos Meios refere-se aos “*Processos*” e tenta compreender o modo como são concebidos, geridos e melhorados os seus processos, de forma a auxiliar e inovar a políticas e a estratégias definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes envolvidas (Manual CAF 2013, 2019, p. 40). Na autoavaliação a Organização deve evidenciar o que faz em cada um dos 3 subcritérios: (5.1) identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática envolvendo as partes interessadas; (5.2) desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes; (5.3) coordenar os processos em toda a Organização e com outras organizações relevantes.

2.3. OS CRITÉRIO DE RESULTADOS

Os Critérios de Resultados encontram-se numerados de 6 a 9 e evidenciam os resultados que estão a ser alcançados pela Organização. Cada um dos 3 primeiros critérios de resultados são avaliados em dois subcritérios. As perceções que os colaboradores cidadãos/clientes e sociedade pensam sobre a Organização, assim como, através do desempenho efetivo da Organização em relação ao ano transato.

O critério 6 relativo aos “*Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes*” visa avaliar o grau de satisfação que a Organização atinge relativamente aos seus clientes (Manual CAF 2013, 2019, p. 47). Neste contexto, a avaliação deve considerar os resultados que a Organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através: (6.1) dos resultados de medições da satisfação dos cidadãos/clientes; (6.2) dos indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes

O critério 7 “*Resultados das Pessoas*”, considera quais os resultados que a Organização atinge em relação á satisfação das pessoas (Manual CAF 2013, 2019, p. 50). Este critério incide sobre todos os colaboradores da Organização e como tal, deve ser relacionado com o terceiro critério de meios denominado Pessoas. Os subcritérios que o constituem devem considerar: (7.1) os resultados de medições da satisfação e motivação das pessoas; (7.2) os indicadores dos resultados relativos às pessoas.

O critério 8 “*Resultados da Responsabilidade Social*”, inclui a perceção da sociedade relativamente à conduta da Organização e contributo para a satisfação das necessidades e expectativas da Sociedade (Manual CAF 2013, 2019, p. 53). Este critério poderá abordar questões como a qualidade de vida, preservação do meio ambiente, ou outros assuntos de carácter social. A avaliação deve considerar: (8.1) a perceção das partes interessadas

relativamente aos impactos sociais; (8.2) os indicadores do desempenho estabelecidos pela Organização.

Por último, o critério 9 “**Resultados do Desempenho-Chave**”, deve avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da Organização, devendo ter em conta os objetivos, a racionalidade e o uso eficiente na utilização dos recursos financeiros (Manual CAF 2013, 2019, p. 57). Os subcritérios devem evidenciar: (9.1) os resultados externos: resultados e impactos comparados com objetivos; (9.2) resultados internos: ao nível de eficiência.

2.4. A DEFINIÇÃO DA EQUIPA DE AUTOAVALIAÇÃO

O modelo CAF aconselha para a constituição da equipa de autoavaliação a inclusão de vários elementos que demonstrem a representatividade da Organização. Geralmente, incluem-se pessoas de diferentes setores, funções, experiência e níveis hierárquicos da Organização, sendo o objetivo criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva interna tão exata e detalhada quanto possível da Organização.

Apesar de não estar definido nos manuais é aconselhado que a equipa de autoavaliação seja constituída entre 5 a 9 pessoas.

2.5. O SISTEMA DE PONTUAÇÃO

O modelo CAF proporciona duas modalidades de pontuação. O sistema de pontuação “clássico” (*classical CAF scoring*) e o sistema de pontuação “avançado” ou (*fine-tuned CAF scoring*) (Manual CAF 2013, 2019, p. 61;67). Optaremos por descrever somente este último por ter sido a escolha da PSP para a sua autoavaliação.

Cada subcritério é avaliado com base nos pontos fortes identificados pela equipa de autoavaliação, e conseqüentemente pontuados de acordo com as evidências existentes.

A grelha de pontuação dos critérios “Meios” tem associado o ciclo de *Deming* ou PDCA, nos níveis de 1 a 4. Assim:

- ✓ o nível 1 (um) indica uma Iniciativa Planeada – *Plan*;
- ✓ o nível 2 (dois) representa uma Iniciativa Planeada e Implementada – *Do*;
- ✓ o nível 3 (três) representa uma Iniciativa Planeada, Implementada e Avaliada – *Check*;

- ✓ o nível 4 (quatro) representa uma Iniciativa Planeada, Implementada, Avaliada e Revista – Act;





Cada um destes níveis do ciclo PDCA é posteriormente avaliado numa escala entre 0 e 100, divididos por 6 níveis consoante as evidências apresentadas:

- ✓ 0 a 10 – não há evidências ou existem apenas algumas ideias;
- ✓ 11 a 30 – algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas;
- ✓ 31 a 50 – algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes;
- ✓ 51 a 70 – evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas;
- ✓ 71 a 90 – evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas;
- ✓ 91 a 100 – evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas;

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação:							

Quadro 2: Sistema de Pontuação Avançado – critério de meios (Manual CAF 2013, 2019, p. 63)

A grelha de pontuação dos critérios “Resultados” está associada a uma análise da tendência dos resultados com referência aos últimos 3 anos, e das metas alcançadas no ano anterior, conforme figura abaixo:

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Quadro 3: Sistema de Pontuação Avançado – critério de resultados (Manual CAF 2013, 2019, p. 64)

A pontuação final obtida por cada critério resulta da média aritmética das pontuações de cada um dos subcritérios que os compõem.

2.6. A AUTOAVALIAÇÃO

A Autoavaliação traz inúmeras vantagens das quais se podem destacar: a obtenção de um diagnóstico imediato da Organização; a identificação de oportunidades de melhoria; o acréscimo de motivação nos colaboradores; o reconhecimento dos progressos alcançados, através de autoavaliações sucessivas e periódicas; o incremento do *benchmarking*, que interna quer externamente e a possibilidade de reconhecimento de níveis de desempenho sectoriais ou da Organização. Permite ainda estabelecer uma ligação entre os objetivos organizacionais, a estratégia formulada e a implementação dos processos, devendo ser sempre baseado em evidências objetivas e não em opiniões individuais;

Uma vez que o método de autoavaliação implica a audição por questionário de todos os elementos pertencentes a uma Organização, ainda que a resposta seja voluntária e nem sempre obtida, ela permite simultaneamente a participação e envolvimento de todos num processo de melhoria contínua, começando desta forma a criar uma cultura de Qualidade nas Organizações que a utilizam.

Objetivamente cada critério é um espaço de desenvolvimento para a gestão da qualidade. Sendo assim, para que a gestão seja bem-sucedida, a Organização deverá utilizar os meios de forma a obter os resultados a que se propôs alcançar no início.

2.7. O PLANO DE MELHORIAS

Tradicionalmente o plano de melhorias resulta das sugestões apresentadas no relatório de autoavaliação. Para elaborar um plano de melhorias, a equipa de autoavaliação analisa e extrai dos relatórios as sugestões de melhoria identificadas, agregando-as em ações de melhoria que são colocadas num *ranking* de acordo com os seguintes critérios (Direção Geral da Administração e do Emprego Público, Priorização das ações de melhoria, 2019):

- ✓ **Impacto no desempenho organizacional** – Qual o impacto que a ação de melhoria identificada terá no desempenho da Organização, pontuando com 1 valor, se o impacto for baixo, com 3 valores se o impacto for médio ou com 5 valores se o impacto for elevado.
- ✓ **Capacidade e Recursos** – Qual a capacidade que a Organização tem para realizar/implementar a ação de melhoria identificada, considerando a necessidade de recursos, o prazo de implementação e o controlo decisivo na sua realização. Este critério à semelhança do anterior, será pontuado com 1 valor, se a capacidade for baixa, com 3 valores se a capacidade for média ou com 5 valores se a capacidade for elevada.
- ✓ **Satisfação dos serviços/cidadãos/clientes** – qual o impacto que a ação de melhoria identificada terá na satisfação dos serviços/cidadãos/clientes, pontuando com 1 valor se for improvável que tenha qualquer impacto, com 3 valores se tiver impacto indireto ou com 5 valores tiver impacto direto na melhoria da satisfação dos serviços/cidadãos/clientes.

Estas ações de melhoria são posteriormente executadas com vista à obtenção de resultados que visem eliminar as dificuldades encontradas.

3. A CAF NA POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA

A melhoria da qualidade e o reconhecimento da excelência do serviço público prestado tem sido uma preocupação da Administração Pública, evidenciada com a publicação do Decreto-Lei n.º 166-A/99 de 13 de maio, que criou o Sistema de Qualidade em Serviços Públicos (SQSP).

Conforme decorre do preâmbulo deste Decreto-Lei, “*a ideia de qualidade nos serviços públicos é hoje um imperativo, quer porque os cidadãos são cada vez mais exigentes em*

relação aos serviços que a Administração Pública lhes presta, quer porque os funcionários e agentes aspiram a que o seu trabalho seja mais responsável, mais gratificante e mais rico sob o ponto de vista do seu conteúdo funcional.”

O próprio Código do Procedimento Administrativo (CPA), na sua versão atual (Decreto-Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro), na definição dos vários Princípios Gerais da Administração Pública, apresenta o Princípio da Boa Administração, dizendo que a Administração Pública deve pautar-se por critérios de eficiência, economicidade e celeridade.

A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto parte integrante da Administração Pública, tem por função defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos, conforme decorre do n.º 1 do artigo 272º da Constituição da República Portuguesa (CRP), e bem assim, prosseguir com o Princípio da Boa Administração, pautando-se pelos critérios já mencionados.

Desde, pelo menos 2002, através da publicação do Despacho 12/GDN/2002, de 25 de outubro, que a PSP procura implementar uma política de Qualidade nos seus serviços. Esta preocupação assumiu-se como estratégia para a PSP após os resultados obtidos pelo Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), e pelo Comando Distrital de Coimbra (CDCBR), quando os mesmos evidenciaram aspetos positivos da implementação da Qualidade nos serviços da PSP, conforme alínea g) do n.º1 do Despacho 9/GDN/2015, de 27 de Abril, publicado na Ordem de Serviço n.º 17, I Parte B, de 6 de maio de 2015 da DNPSP.

Foi na sequência deste Despacho e na elaboração das Grandes Opções Estratégicas da PSP para o quadriénio 2017/2020 (PSP, 2016), publicadas em 28 de outubro de 2016, que se evidenciou no seu 3.º eixo estratégico, a Qualidade dos Serviços, enquanto preocupação e intenção da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública (DNPSP).

A implementação, em 4 de maio de 2016, de um sistema de Gestão da Qualidade na PSP, através da NEPASDDN/GEP/05/01(documento classificado), teve como objetivo estabelecer, documentar, implementar e manter um sistema de Gestão da Qualidade na PSP e melhorar continuamente o seu desempenho organizacional.

O modelo escolhido foi o da CAF, que foi criado com o objetivo de introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total.

Segundo a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2019), a utilização do modelo CAF em Portugal, está representada no seguinte quadro:

Utilização da CAF em Portugal		
SETOR	N.º de Utilizadores³	N.º de Aplicações⁴
Educação e Investigação	311	636
Serviços de Coordenação	48	58
Administração Local	22	29
Serviços Sociais e Segurança Social	19	20
Saúde	8	8
Cultura	4	5
Economia, Agricultura, Pesca e Comércio	4	6
Polícia e Segurança⁵	4	4
Transportes, Infraestruturas e serviços essenciais	3	3
Administração Interna	1	1
Outros	1	1
TOTAL	425	771

Quadro 4: Base de dados de utilizadores CAF, atualizada em 14-03-2018 (DGAEP, 2019)

Conforme resulta deste quadro o modelo CAF já é aplicado em vários setores da Administração Pública em Portugal, sendo para nós de especial interesse, o Setor Polícia e Segurança. Neste setor estão evidenciadas quatro Unidades Policiais. O Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS), o Comando Metropolitano do Porto (COMETPOR), o Comando Distrital de Coimbra (CDCBR) e o Comando Distrital de Leiria (CDLRA).

Apesar de ser um modelo simples e fácil de aplicar à Administração Pública, a aplicação deste modelo à PSP não foi simples muito por culpa das dificuldades na adaptação do modelo às necessidades específicas e contextuais da Polícia, devido à inexistência, na altura, de uma “CAF Policial”.

³ Número de organizações que aplicaram a CAF pelo menos uma vez.

⁴ Número de aplicações da CAF realizado por uma Organização.

⁵ No setor Polícia e Segurança, estão indicados como utilizadores os 4 comandos referenciados por nós (COMETPOR, CDCBR, COMETLIS, CDLRA).

Por este motivo, SEXA o Diretor Nacional da PSP determinou, através do Despacho nº 09/GDN/2017, de 29 de março, a criação de um Grupo de Trabalho que analisasse o Modelo CAF 2013, e o adaptasse às necessidades específicas e circunstâncias contextuais de uma Organização como a PSP, mantendo no entanto a estrutura do modelo, com 9 critérios e 28 subcritérios, bem como a utilização do sistema de pontuação avançado.

Em cumprimento de tal desiderato e como decorre da nota introdutória da CAF2013 - Versão anotada para as Forças e Serviços de Segurança – PSP (GEP/DNPSP, 2017), o Grupo de Trabalho densificou e adaptou o Modelo CAF às necessidades específicas e circunstâncias contextuais da realidade policial, nomeadamente no que toca aos exemplos apresentados nos subcritérios da Autoavaliação. Para o efeito foram acrescentados, aos exemplos já apresentados no modelo base, notas e indicações que permitissem uma melhor compreensão do modelo e em especial uma mais fácil adaptação do mesmo à realidade e às especificidades próprias das Forças e Serviços de Segurança (FFSS) em geral e da PSP em particular.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo iremos relatar de que maneira foi realizada a nossa pesquisa, considerando o objeto da investigação, os sujeitos envolvidos na investigação e qual o nosso objetivo com a elaboração deste trabalho.

A Administração Pública é uma importante Organização produtiva, que influencia e é influenciada pela economia. Ela estabelece, de facto, relações muito diversificadas com os agentes económicos, sendo predominantemente prestadora de serviços em áreas como a saúde, a justiça, as obras públicas, a segurança social, o ambiente, e a segurança, entre outras. A questão de como analisar práticas de qualidade neste tipo de organizações torna-se muito complexa, uma vez que existem poucos elementos objetivos que permitam definições e medidas específicas a aplicar.

Por este motivo e na mesma linha de pensamento de Eva Lakatos e Maria Marconi (Lakatos & Marconi, 2017), consideramos que o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, no caso concreto Comandos, contribui para uma melhor compreensão e explicação de problemas de tipo complexo, o método comparativo permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Estes autores referem ainda que este método específico de investigação das Ciências Sociais pode ser

empregue em estudos de grande alcance ou em sectores concretos, bem como em estudos qualitativos e quantitativos.

Segundo Bogdan e Biklen, *apud* Craveiro (Craveiro, 2006, p. 204), as pesquisas qualitativas interessam-se mais pelos processos do que pelos produtos e preocupam-se mais com a compreensão e a interpretação sobre como os factos e os fenómenos se manifestam do que em determinar causas para os mesmos.

Para que o estudo teórico fosse possível, optamos por uma abordagem qualitativa com um levantamento bibliográfico sobre o modelo CAF, a sua evolução e a sua aplicação na Administração Pública, em especial na PSP. Além disso, procedeu-se também a uma análise documental dos relatórios de autoavaliação produzidos pelas Equipas de autoavaliação das seguintes Unidades da PSP:

- ✓ 1.º Relatório de autoavaliação do COMETPOR, elaborado em julho de 2013 (COMETPOR, 2013);
- ✓ 1.º Relatório de autoavaliação do CDCBR, elaborado em agosto de 2014 (CDCBR, 2014);
- ✓ 1.º Relatório de autoavaliação do COMETLIS, elaborado em março de 2016 (COMETLIS, 2016);
- ✓ 1.º Relatório de autoavaliação do CDLRA, elaborado em dezembro de 2016 (CDLRA, 2016);
- ✓ 2.º Relatório de autoavaliação do COMETPOR, elaborado em novembro de 2016 (COMETPOR, 2016);
- ✓ 2.º Relatório de autoavaliação do CDCBR, elaborado em janeiro de 2017 (CDCBR, 2017);

Estes documentos foram obtidos na intranet da PSP, em local acessível a qualquer elemento policial, nas páginas dos Comandos seleccionados, nos links abaixo⁶:

- ✓ COMETPOR – <https://intranet.psp.mai.pt/COMETPOR/default.aspx>;
- ✓ CDCBR – <https://intranet.psp.mai.pt/CBR/default.aspx>;
- ✓ COMETLIS – <https://intranet.psp.mai.pt/COMETLIS/default.aspx>;
- ✓ CDLRA – <https://intranet.psp.mai.pt/LRA/default.aspx>;

A decisão pela escolha destas 4 Unidades Policiais teve em consideração o facto destes Comandos da PSP serem uma referência na aplicação da CAF, pois, em 14 de março de 2018

⁶ Com exceção do 2.º relatório de autoavaliação do COMETPOR, que apesar de ter sido por nós extraído da intranet do COMETPOR, aquando a elaboração do presente trabalho já não se encontrava disponível online pois, a equipa de autoavaliação já se encontra a elaborar a 3.ª autoavaliação, pelo que se solicitou via e-mail ao COMETPOR.

e segundo os dados da DGAEP, dos 425 utilizadores CAF em Portugal, eram estes os únicos utilizadores no setor Polícia e Segurança (Utilizadores CAF, 2019).

O presente estudo leva-nos então a identificar como perguntas de pesquisa:

- ✓ Será que o modelo CAF é um modelo de análise de simples utilização e bem adaptado às características de uma Organização como a PSP? e;
- ✓ De que forma os resultados obtidos com a autoavaliação podem orientar no caminho pela procura da Gestão pela Qualidade Total, preconizado pela DNPSP?

Foi neste sentido que nos propusemos a analisar comparativamente as primeiras autoavaliações dos quatro Comandos de referência para tentar perceber se os resultados obtidos e as ações de melhoria propostas eram coincidentes e/ou passíveis de benchmarking. Posteriormente, numa perspetiva evolutiva, propusemos analisar as 2.^a autoavaliações dos Comandos pioneiros (COMETPOR e CDCBR) não só por serem os únicos com a 2.^a autoavaliação efetuada à data deste trabalho, mas também para perceber se as dificuldades sentidas na primeira autoavaliação foram novamente identificadas.

5. ANÁLISE COMPARATIVA DAS AUTOAVALIAÇÕES

De acordo com os relatórios analisados, as várias Equipas de Autoavaliação (EAA) preencheram as grelhas de autoavaliação onde avaliaram os indicadores contemplados para análise dos diferentes critérios e subcritérios da CAF e pontuaram de acordo com o sistema de pontuação avançado.

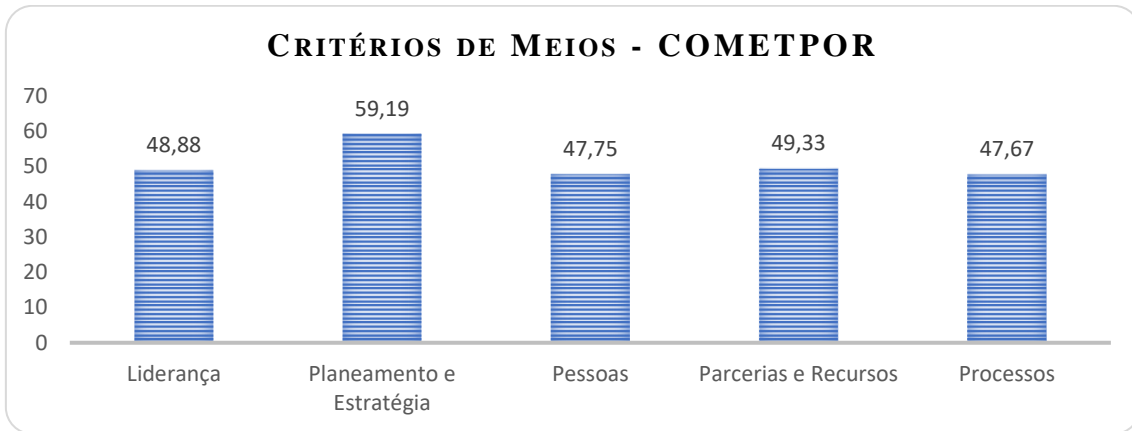
Nesta fase é nossa intenção apresentar os resultados obtidos e comparar os mesmos, tentando de uma forma construtiva apontar, por critério, quais as principais causas para obtenção desses resultados, e de que forma poderemos aproveitar essas conclusões para futuro *benchmarking*.

5.1. A 1.^a AUTOAVALIAÇÃO

5.1.1. Os Critérios de Meios

Os resultados obtidos na 1.^a autoavaliação para os Critérios de Meios dos Comandos escolhidos foram os seguintes:

✓ **COMANDO METROPOLITANO DO PORTO:**

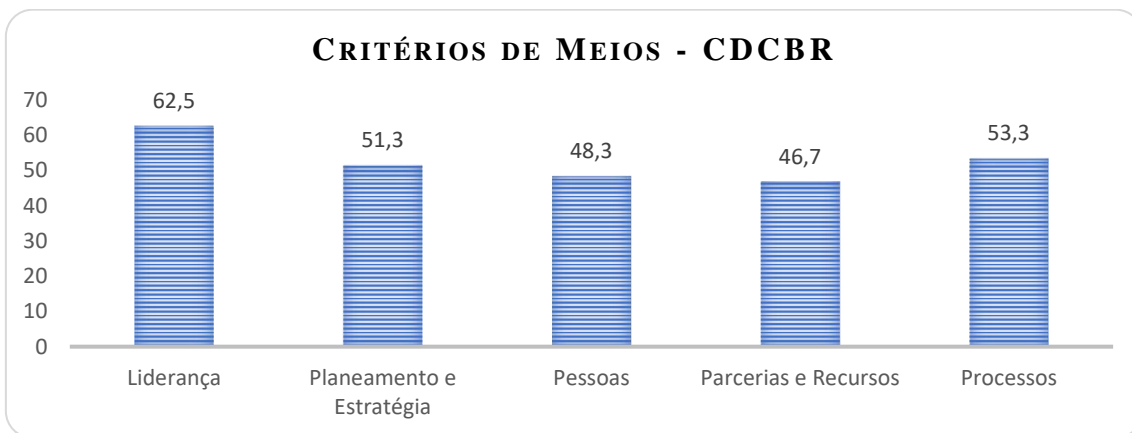


Quadro 5: Resultado da pontuação dos critérios de Meios COMETPOR.

Fonte: (COMETPOR, 2013, p. 84)

A média obtida pelo COMETPOR nos critérios de Meios foi de 50,56%.

✓ **COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA:**

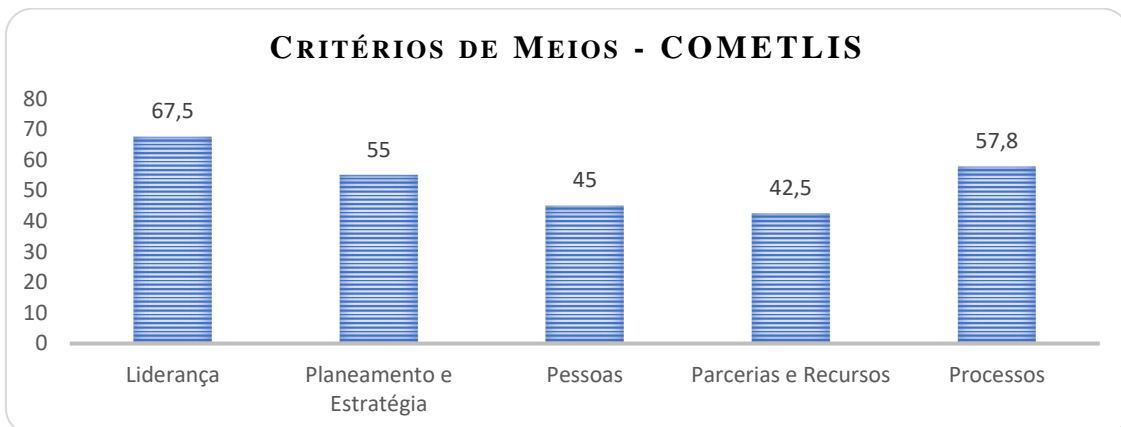


Quadro 6: Resultado da pontuação dos critérios de Meios CDCBR.

Fonte: (CDCBR, 2014, p. 18)

A média obtida pelo CDCBR nos critérios de Meios foi de 52,42%.

✓ **COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA:**

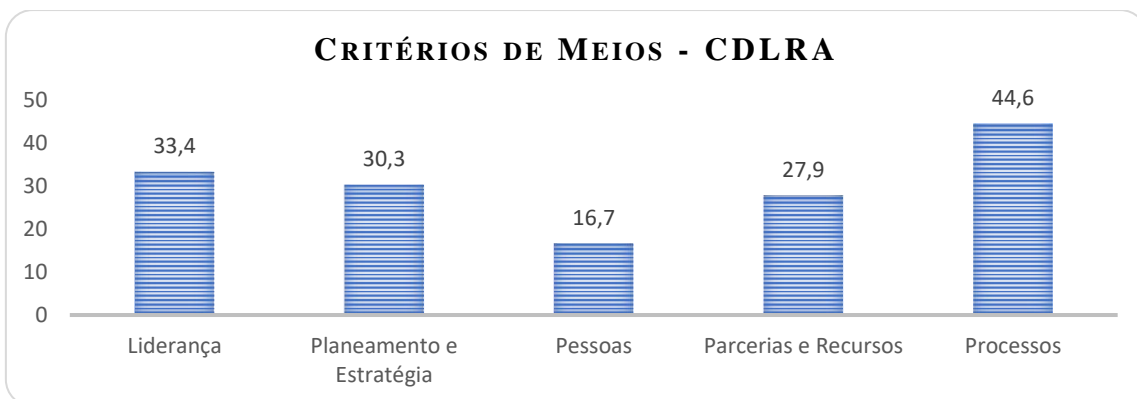


Quadro 7: Resultado da pontuação dos critérios de Meios COMETLIS.

Fonte: (COMETLIS, 2016, p. 18)

A média obtida pelo COMETLIS nos critérios de Meios foi de 53,56%.

✓ **COMANDO DISTRITAL DE LEIRIA:**



Quadro 8: Resultado da pontuação dos critérios de Meios CDLRA.

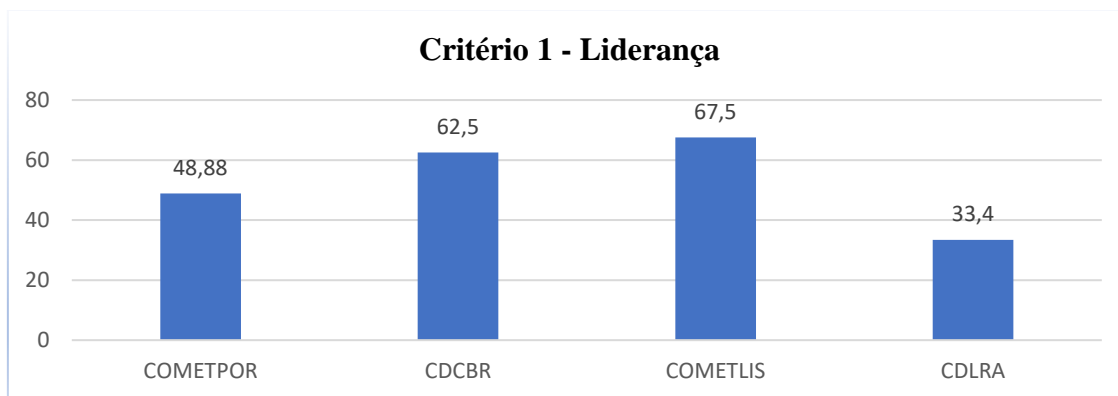
Fonte: (CDLRA, 2016, p. 46)

A média obtida pelo CDLRA nos critérios de Meios foi de 29,98%.

Com exceção do CDLRA, a média geral obtida pelos Comandos analisados situou-se acima dos 50%, o que demonstra uma gestão adequada dos meios. Não obstante, com base nos resultados obtidos, concluímos que as ações desenvolvidas pelos Comandos, de acordo com as evidências identificadas pela EAA, encontram-se maioritariamente nas fases do *Plan* e do

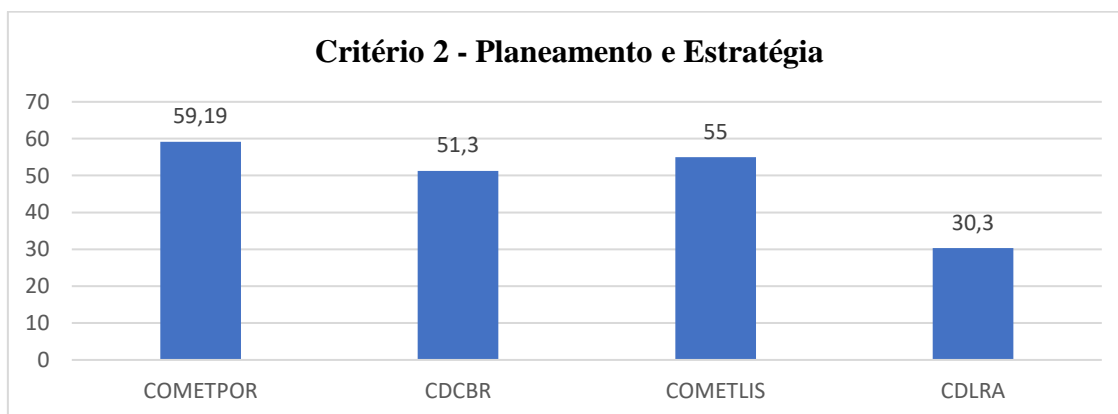
Do. Enquanto o ciclo PDCA não for completado as ações do *Check* e do *Act* são menos pontuadas, fazendo com que nenhum critério obtenha a pontuação máxima.

Fazendo agora uma análise comparativa por critério, os resultados obtidos pelos Comandos foram os seguintes:



Quadro 9: Comparação do critério Liderança (elaboração própria).

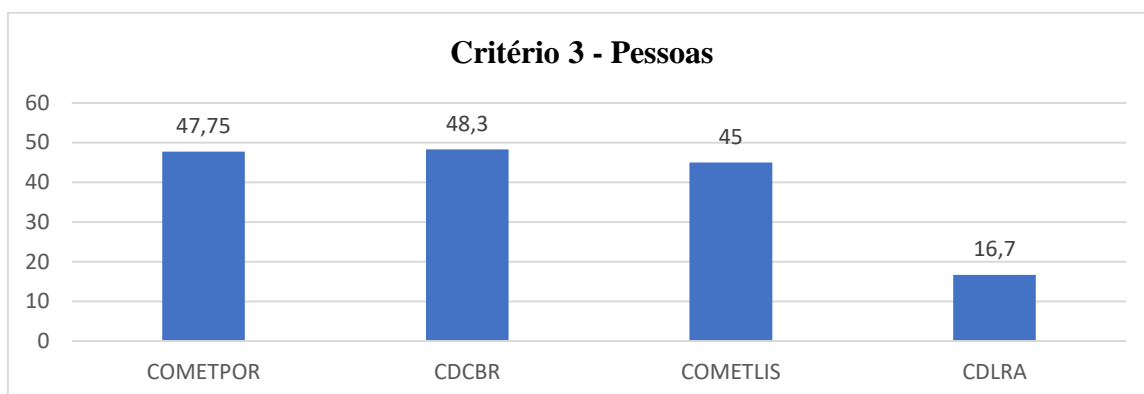
Observamos que o critério Liderança foi, na sua generalidade avaliado positivamente, contudo não obteve pontuação máxima, especialmente porque todas as EAA identificaram lacunas no que se refere à comunicação. Conforme resultada análise dos relatórios de autoavaliação (COMETPOR, pág. 57; CDCBR, pág. 14; COMETLIS, pág. 10; CDLRA, pág. 36), todas as equipas mencionam, em comum, dificuldades em publicitar as ações desenvolvidas, resumidamente lacunas ao nível da comunicação/falta de um plano de comunicação.



Quadro 10: Comparação do critério Planeamento e Estratégia (elaboração própria).

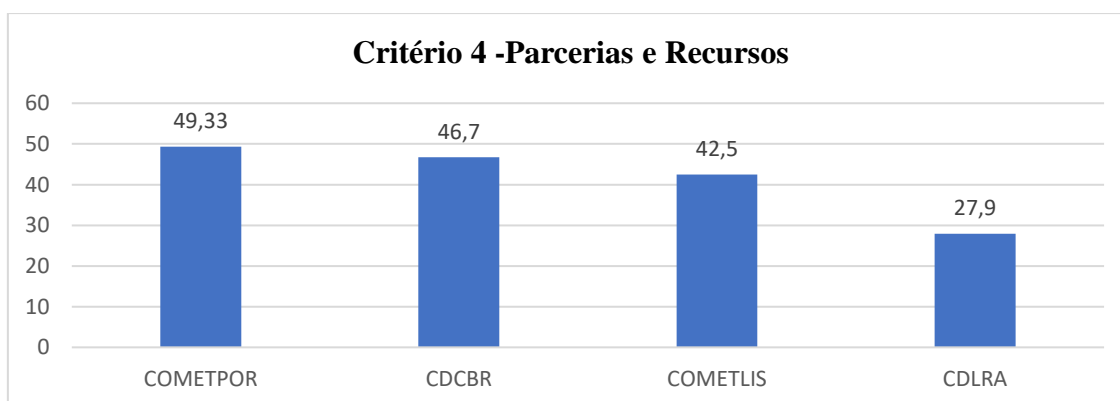
Conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (COMETPOR, pág. 61 e 62; CDCBR, pág. 14; COMETLIS, pág. 11; CDLRA, pág. 37), a principal razão para que este

critério não obtivesse melhor pontuação prende-se com a ausência sistematizada dos Stakeholders de cada Comando e quais as necessidades dos mesmos.



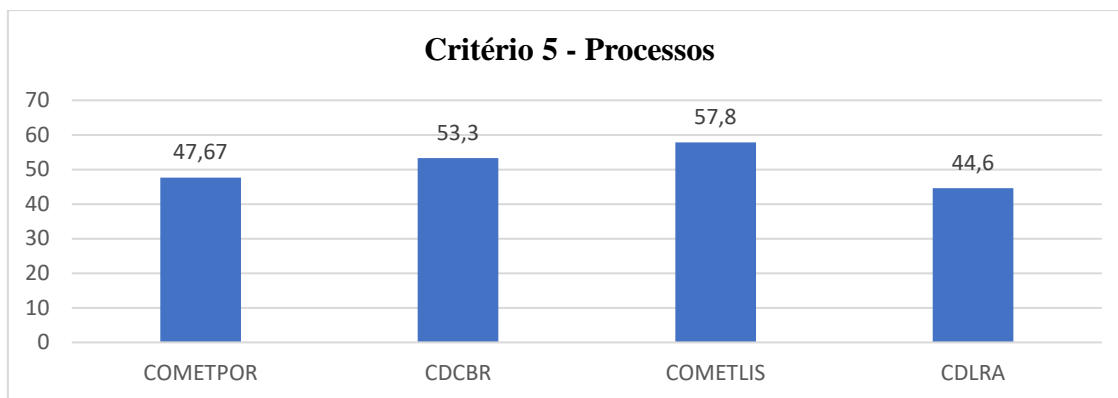
Quadro 11: Comparação do critério Pessoas (elaboração própria).

Conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (COMETPOR, pág. 64 e 65; CDCBR, pág. 15; COMETLIS, pág. 12; CDLRA, pág. 38), a principal razão para que este critério não obtivesse melhor pontuação prende-se com a necessidade identificada pelas EAA de um diagnóstico de necessidades de recursos Humanos, podendo esta situação refletir-se na elaboração do Balanço Social do Comando.



Quadro 12: Comparação do critério Parcerias e Recursos (elaboração própria).

Conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (COMETPOR, pág. 70 a 72; CDCBR, pág. 16; COMETLIS, pág. 13 e 14; CDLRA, pág. 39 e 40), algumas das razões para que este critério não obtivesse melhor pontuação foi a necessidade identificada pelas EAA de elaboração de todas as parcerias existentes, bem como a necessidade de as rever, assim como a necessidade de elaborarem um plano de manutenção de infraestruturas do Comando.



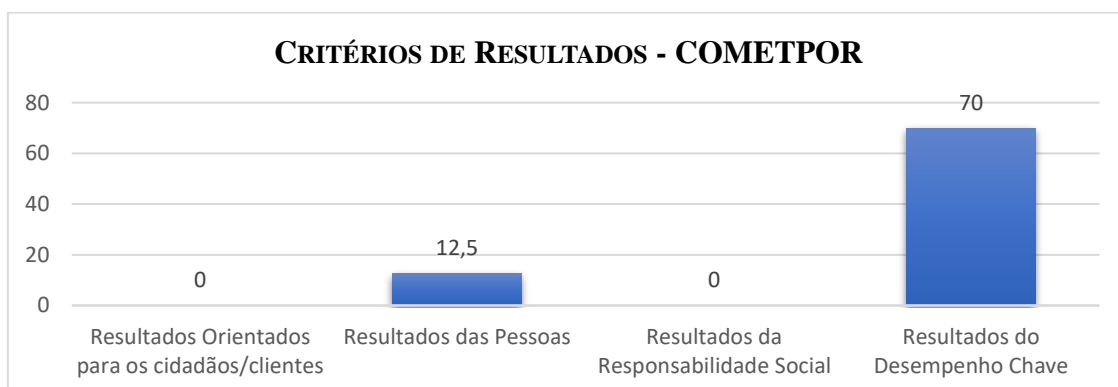
Quadro 13: Comparação do critério Processos (elaboração própria).

Conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (COMETPOR, pág. 75; CDCBR, pág. 16; COMETLIS, pág. 15; CDLRA, pág. 41), uma das razões para que este critério não obtivesse melhor pontuação foi a lacuna identificada pelas EAA no envolvimento/auscultação dos cidadãos/clientes no desenvolvimento de produtos e serviços adequados e orientados, podendo esta lacuna resumir-se na ausência de aplicação de questionários.

5.1.2. Os Critérios de Resultados

Os resultados obtidos na 1.^a autoavaliação para os Critérios de Resultados dos Comandos escolhidos foram os seguintes:

✓ COMANDO METROPOLITANO DO PORTO:

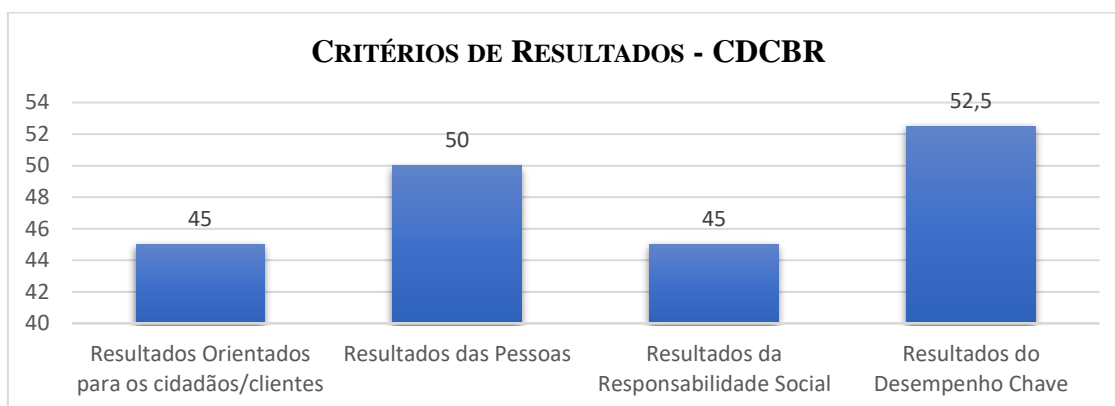


Quadro 14: Resultado da pontuação dos critérios de Resultados do COMETPOR.

Fonte: (COMETPOR, 2013, p. 85)

A média obtida pelo COMETPOR nos critérios de Resultados foi de 20,63%.

✓ **COMANDO DISTRITAL DE COIMBRA:**



Quadro 15: Resultado da pontuação dos critérios de Resultados do CDCBR.

Fonte: (CDCBR, 2014, p. 18)

A média obtida pelo CDCBR nos critérios de Resultados foi de 48,13%.

✓ **COMANDO METROPOLITANO DE LISBOA:**



Quadro 16: Resultado da pontuação dos critérios de Resultados do COMETLIS.

Fonte: (COMETLIS, 2016, p. 19)

A média obtida pelo COMETLIS nos critérios de Resultados foi de 50,13%.

✓ **COMANDO DISTRITAL DE LEIRIA:**

Quadro 17: Resultado da pontuação dos critérios de Resultados do CDLRA.

Fonte: (CDLRA, 2016, p. 46)

A média obtida pelo CDLRA nos critérios de Resultados foi de 30%.

Analisando os resultados obtidos nos critérios de Resultados pelos quatro Comandos escolhidos, concluímos que os mesmos não são uniformes entre si, havendo uma variação bastante acentuada entre critérios e Comandos.

Considerando que a pontuação dos critérios “Resultados” está associada a uma análise das tendências (conforme referido no ponto 2.5 O Sistema de Pontuação), este resultado, é na nossa opinião, diretamente influenciado pelo facto de ser a 1.ª autoavaliação e porque, à data da elaboração da 1.ª autoavaliação nem todos os Comandos tinham aplicado os questionários (somente o CDCBR e COMETLIS) a todos os colaboradores internos, parceiros institucionais e clientes, não havendo por isso resultados passíveis de serem sistematizados. Por este motivo, não consideramos relevante uma análise comparativa dos critérios Resultados, nesta fase.

5.2. AS AÇÕES DE MELHORIA IDENTIFICADAS

Da análise comparativa que efetuámos à autoavaliação dos comandos, identificámos as sugestões de melhoria que fossem comuns, tendo chegado aos resultados que apresentamos e para os quais propusemos uma possível solução:

Critério Liderança – Lacunas identificadas ao nível da comunicação.

- ✓ Possível solução: elaboração de um plano de comunicação, em linha com o preconizado pela DNPSP.

Critério Planeamento e Estratégia – Lacunas identificadas ao nível da sistematização dos Stakeholders e suas necessidades.

- ✓ Possível solução: levantamento de todos os Stakeholders do Comando e aplicação de questionários objetivos sobre as suas necessidades.

Critério Pessoas – Lacunas identificadas ao nível do diagnóstico de necessidades de recursos humanos.

- ✓ Possível solução: elaboração do Balanço Social do Comando.

Critério Parcerias e Recursos – Lacunas identificadas ao nível do conhecimento de todas as parcerias existentes.

- ✓ Possível solução: levantamento das parcerias existentes no Comando e difusão pelos interessados.

Critério Processos – Lacunas identificadas ao nível do envolvimento/auscultação dos cidadãos/clientes no desenvolvimento de produtos e serviços adequados e orientados.

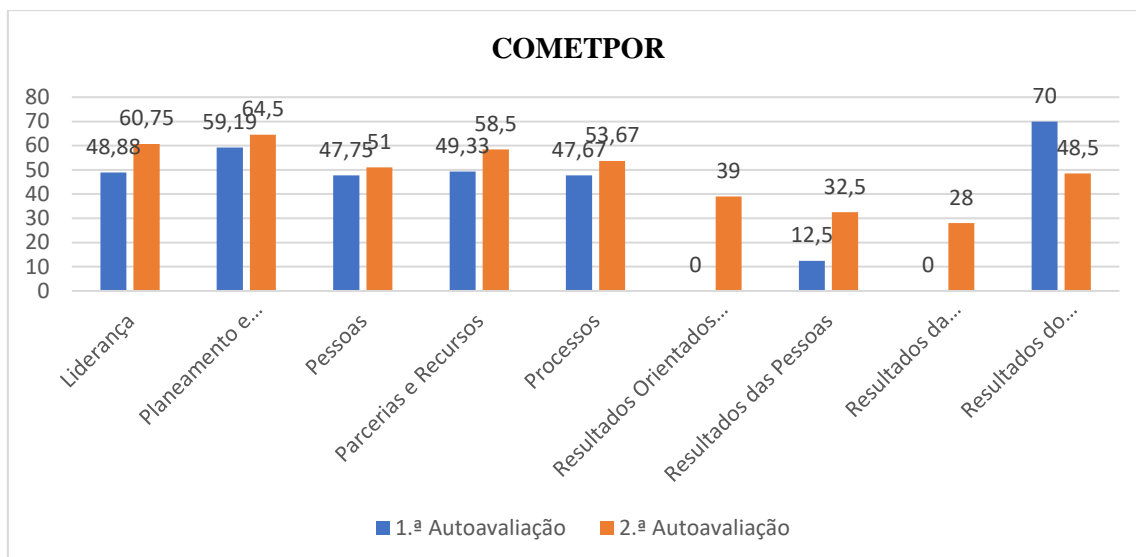
- ✓ Possível solução: aplicação de questionários aos Stakeholders identificados.

Relativamente aos critérios de resultados não foram analisados pois como foi referido anteriormente, os resultados não estão sistematizados por ausência de aplicação de questionários, situação curiosamente identificada como lacuna em dois critérios (critério Planeamento e Estratégia e no critério Processos).

5.3. A 2.^a AUTOAVALIAÇÃO DOS COMANDOS PIONEIROS (COMETPOR E CDCBR)

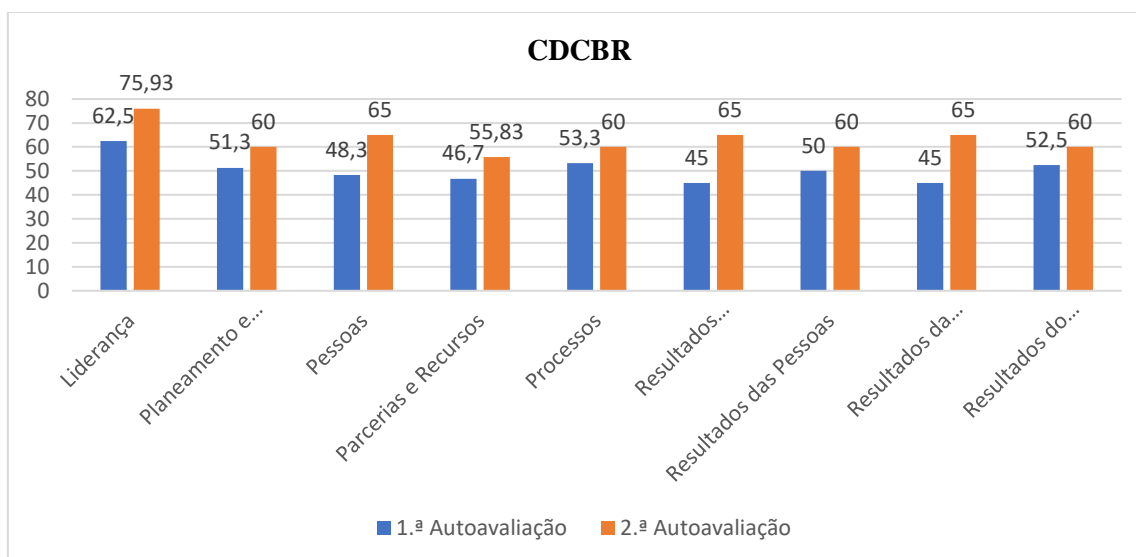
Como referimos anteriormente, o COMETPOR foi o Comando pioneiro na implementação a CAF, tendo efetuado a sua autoavaliação em 2013, sendo seguido pelo CDCBR que efetuou a 1.^a autoavaliação em 2014. Por este motivo, e à data da elaboração deste trabalho, somente este dois Comandos tinham efetuado a 2.^a autoavaliação, em 2016 e 2017 respetivamente.

Aproveitando esta situação e porque consideramos importante, iremos efetuar de forma sumária uma análise comparativa aos resultados obtidos por estes dois comandos na 1.^a e na 2.^a autoavaliação.



Quadro 18: Comparação dos resultados obtidos na 1 e 2.ª autoavaliações do COMETPOR (elaboração própria).

Relativamente ao COMETPOR, e analisando sumariamente conseguimos perceber que, à exceção do critério 9 – resultados do desempenho-chave, todos os restantes obtiveram melhores pontuações. Esta situação foi justificada com a redefinição dos objectivos-chave. A aplicação de questionários colaboradores internos, parceiros institucionais e clientes, permitiu que se obtivessem resultados nos denominados critérios de resultados que poderão ser futuramente comparados em nova autoavaliação.



Quadro 19: Comparação dos resultados obtidos na 1 e 2.ª autoavaliações do CDCBR (elaboração própria).

A 2.^a autoavaliação do CDCBR apresenta uma evolução em todos os critérios, sendo de realçar que todos obtiveram uma pontuação superior a 50%, o que poderá significar a melhoria contínua preconizada pelo modelo CAF.

5.3.1. Os resultados obtidos na 2.^a Autoavaliação

Sumariamente, da análise comparativa que efetuámos à 2.^a autoavaliação destes Comandos, ao nível dos Critérios de Meios, os mesmos continuaram a identificar problemas ao nível da comunicação, tendo sido identificadas necessidades de implementar um plano de comunicação (2.^o Relatório de autoavaliação do COMETPOR, 2016, p. 22), ou de rever o já existente (2.^o Relatório de autoavaliação de CDCBR, 2017, p. 26).

Por ser um processo evolutivo foram propostas novas ações de melhoria, não obstante interessa avaliar as propostas resultantes dos Critérios de resultados, pois, tratando-se de uma 2.^a autoavaliação para a qual já foram aplicados questionários pelos comandos, os resultados, ainda que imberbes, serão interessantes.

Assim e conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (2.^o Relatório de autoavaliação do COMETPOR, 2016, p. 33) e (2.^o Relatório de autoavaliação de CDCBR, 2017, p. 68 e 69), uma das lacunas identificadas no critério Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes, foi a ausência de interação com o cidadão que o permita dar sugestões.

Relativamente ao critério Resultados das Pessoas conforme resulta da análise dos relatórios de autoavaliação (2.^o Relatório de autoavaliação do COMETPOR, 2016, p. 34) (2.^o Relatório de autoavaliação de CDCBR, 2017, p. 71 e 72) ,uma das lacunas identificadas foi a necessidade de melhorar o envolvimento dos colaboradores nas tomada de decisão e atividades de melhoria.

Analisando o critério Resultados da Responsabilidade Social e de acordo com os relatórios de autoavaliação (2.^o Relatório de autoavaliação do COMETPOR, 2016, p. 35) (2.^o Relatório de autoavaliação de CDCBR, 2017, p. 74 e 75), uma das lacunas identificadas, foi a ausência de informação/ conhecimento dos Órgãos de Comunicação Social, sobre as atividades desenvolvidas pelo Comando neste âmbito.

Relativamente ao Critério **Resultados do Desempenho-Chave** não se verificaram lacunas comuns nos comandos, tendo o COMETPOR indicado como principal dificuldade a identificação correta dos processos-chave (2.^o Relatório de autoavaliação do COMETPOR,

2016, p. 36) e o CDCBR a necessidade de medir o impacto da inovação dos serviços prestados (2.º Relatório de autoavaliação de CDCBR, 2017, p. 77).

6. CONCLUSÕES

Desde logo se percebe que a Gestão da Qualidade, na definição por nós apresentada no capítulo 2, revela-se como essencial para tornar a Administração Pública mais eficaz e eficiente e mais próxima dos cidadãos que serve.

A PSP, enquanto parte integrante da Administração Pública, não pode trilhar caminho distinto pelo que decidiu considerar prioritário e estratégico a avaliação do seu desempenho tendo sempre presente a procura da Excelência e dos princípios que a definem.

A escolha do modelo CAF para implementação na PSP foi pioneira, em comparação com as restantes Forças e Serviços de Segurança, e arrojada em nossa opinião, por ter sido assumida como Estratégia, sem qualquer receio do resultado que daí surgisse.

O facto de ser um modelo já aplicado a outros setores da Administração Pública, aliado à circunstância da sua implementação ser simples e económica também ajudou a esta decisão. A sua implementação inicial no COMETPOR, como projeto piloto, evidenciou aspetos positivos, pelo que, a decisão em replicar por outras unidades policiais não foi problema. Não obstante e por se terem sentido algumas dificuldades ao nível de conceitos e terminologias utilizadas, houve necessidade de 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 daí resultado o modelo CAF adaptado às FSS – PSP, conforme já evidenciámos.

Em termos globais, resulta dos relatórios de Autoavaliação que a aplicação da CAF, teve um impacto positivo nos Comandos avaliados. Seguindo os passos definidos no modelo CAF, permitiu obter-se um conhecimento de todas as áreas mais deficitárias dos Comandos, o que por sua vez permitiu definir uma estratégia com vista à correção e prevenção desses desvios. Outro dos aspetos muito positivos da aplicação da CAF na PSP foi o potencial replicador de boas práticas, ou seja, o Benchmarking. Apesar de não fazer parte do modelo CAF, a implementação deste modelo na PSP iniciou-se com a elaboração de uma Manual de Procedimentos, sistematizando os procedimentos mais relevantes da atividade policial, uniformizando desta maneira formas de atuar da PSP a nível nacional.

Por estes motivos concluímos que a CAF contribuiu inegavelmente para o reforço de uma filosofia de Gestão da Qualidade Total, colocando ênfase no cidadão/cliente e, mais concretamente, nas suas necessidades e expectativas, levando a Polícia a olhar não só para fora, mas também para dentro de si própria.

Como conclusão e tendo consciência que este estudo procurou perceber se o modelo CAF é adequado à PSP, podemos nesta fase afirmar positivamente, apesar de ter sido necessário proceder a alguns ajustamentos.

No mesmo sentido os resultados obtidos apresentam-se como capazes de ser replicados por outras unidades policiais com o objetivo de atingir os princípios da Gestão pela Qualidade Total.

BIBLIOGRAFIA

- Aguiar, N. (2010). *O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura de Avaliação Comum) - O Papel da Liderança*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carapeto, C., & Fonseca, F. (2006). *Administração Pública - Modernização Qualidade e inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- CDCBR, C. D. (2014). *1.º Relatório de autoavaliação de CDCBR*. Coimbra. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/CBR/default.aspx>
- CDCBR, C. D. (2017). *2.º Relatório de autoavaliação de CDCBR*. Coimbra. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/CBR/default.aspx>
- CDLRA, C. D. (2016). *1.º Relatório de autoavaliação do CDLRA*. Leiria. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/LRA/default.aspx>
- COMETLIS, C. M. (2016). *1.º Relatório de autoavaliação do COMETLIS*. Lisboa. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/COMETLIS/default.aspx>
- COMETPOR, C. M. (2013). *1.º Relatório de Autoavaliação do COMETPOR*. Porto. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/COMETPOR/default.aspx>
- COMETPOR, C. M. (2016). *2.º Relatório de autoavaliação do COMETPOR*. Porto. Obtido de <https://intranet.psp.mai.pt/COMETPOR/default.aspx>
- Craveiro, M. C. (2006). Formação em contexto: um estudo de caso no âmbito da pedagogia da infância. Obtido de repositorio esepf: <http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/1232/10/Parte%20II%20-%20Metodologia%20da%20investiga%C3%A7%C3%A3o.pdf>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, D. (2019). *DGAEP*. Obtido de www.dgaep.gov.pt: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=5455B0F7-192E-4C67-8A86-A4040076D942>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, D. (2019). *DGAEP*. Obtido de www.dgaep.gov.pt: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_atualizada_29%20set.pdf
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, D. (2019). *DGAEP*. Obtido de www.dgaep.gov.pt: <https://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=6f0ff4f7-69b3-47f4-9728-8c304eb9f760>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público, D. (2019). *DGAEP*. Obtido de www.dgaep.gov.pt: https://www.caf.dgaep.gov.pt/media/homepage/CAF_PT/users/CAF_PT_USER_P_S.pdf
- GEP/DNPSP, G. d. (2017). *CAF2013, versão anotada para as Forças e Serviços de Segurança - PSP*. Lisboa. Obtido de

https://intranet.psp.mai.pt/DN/GEP/Documentos%20Publicos%205/CAF_2013_policial_vf.pdf

Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2017). *Metodologia Científica* (7.^a edição ed.). São Paulo - Brasil: Editora Atlas S.A.

Pinto, J. R. (1999). *Auto-Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.

PSP, P. d. (28 de 10 de 2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017- 2020*. Obtido de <http://www.psp.pt/Documentos%20Varios/Grandes%20Op%C3%A7%C3%B5es%20Estrat%C3%A9gicas%20da%20PSP%20para%202017-2020%20-%20VF%20assinada%20com%20capa.pdf>

Torres, J. E. (2019). *Economia da Segurança, Contas Públicas e Grandes Opções de Segurança Interna: breves reflexões*. Lisboa: ISCPSI.

LEGISLAÇÃO

Decreto-Lei n.º 166-A/1999 de 13 de maio (Sistema de Qualidade em Serviços Públicos).

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 07 de janeiro (Código do Procedimento Administrativo).

Despacho 12/GDN/2002 de 25 de outubro, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Despacho 9/GDN/2015, de 27 de abril, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

Despacho 9/GDN/2017, de 29 de março, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública.

NEP n.º ASDDN/GEP/05/01, de 04 de maio de 2016, da Direção Nacional da Polícia de Segurança Pública (documento classificado).