

ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

CAF 2006

DGAEP 2007

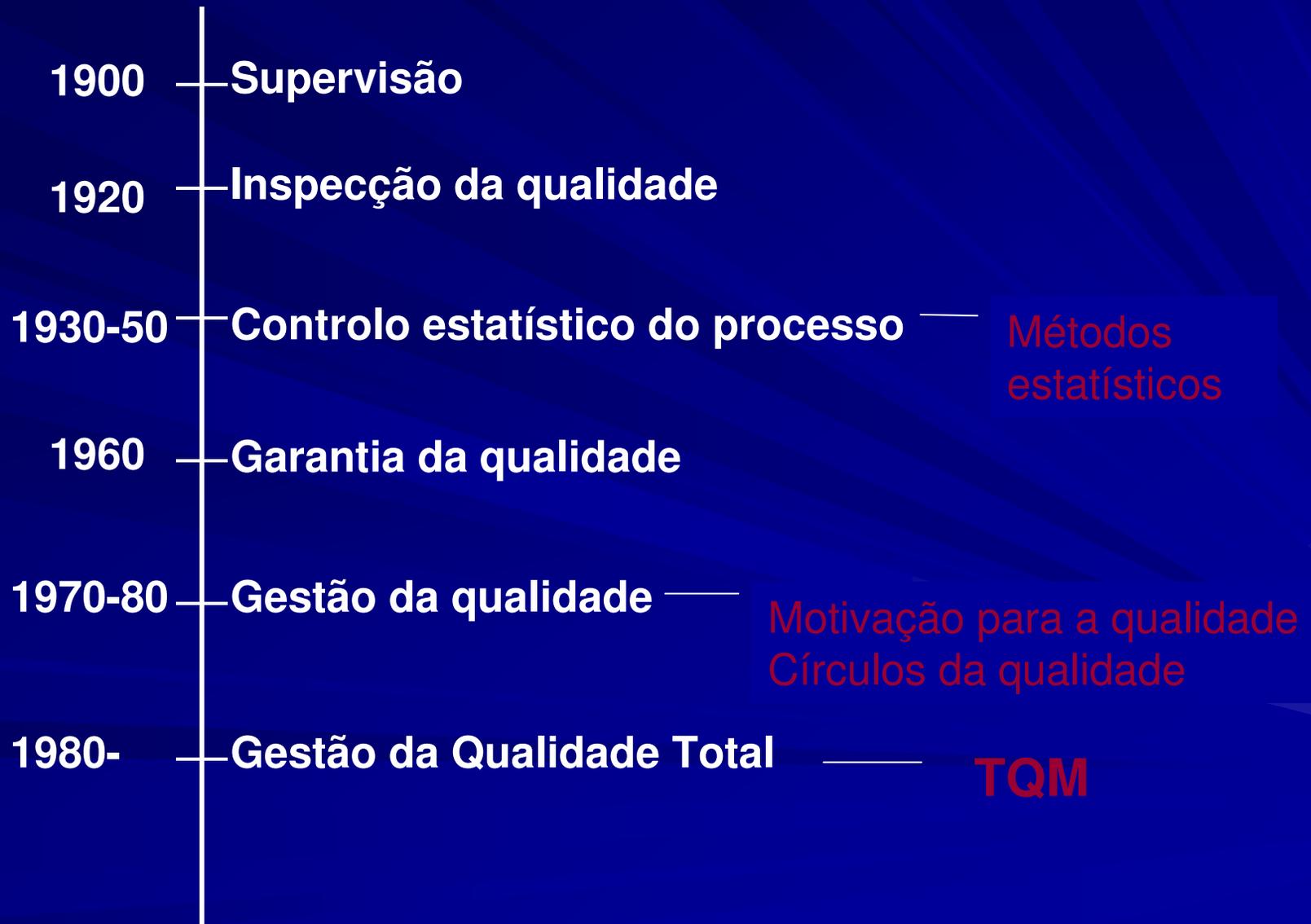
Conteúdo da apresentação

- Enquadramento da CAF
- Características gerais da CAF
- Estrutura da CAF
- Processo de aplicação da CAF
(10 Passos)

Enquadramento da CAF

CAF e TQM
Auto-avaliação

Evolução da Qualidade



Gestão da Qualidade Total

Valores:

Focalização nos **Clientes**

Orientação por **Processos**

Empenhamiento da **gestão de topo**

Participação de todos

Decisões baseadas em **Evidências**

Melhoria contínua

Ferramentas de Gestão da Qualidade

- Modelo de Excelência da EFQM (*versão sector público e voluntário*)
- Normas da Família ISO 9001
- *Balanced Scorecard*
- CAF – ESPECÍFICA PARA SECTOR PÚBLICO

CAF - apresentação

- A CAF é um **modelo de auto-avaliação** através do qual uma organização procede a um diagnóstico das suas actividades e resultados com base em evidências.
- Foi construída com base no Modelo de Excelência da EFQM (Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade) e no modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas (Speyer)
- Trata-se de um modelo **adequado às especificidades dos organismos públicos**
- A sua utilização constitui o ponto de partida para Melhoria Contínua da organização.

CAF - evolução

■ CAF 2000

CAF 2002

CAF 2006

■ Principais alterações introduzidas com a CAF 2006:

- Integração da inovação e modernização (objectivo da *Estratégia de Lisboa*) nos diversos critérios do modelo
- 2 formas de pontuar, mudança da escala (0 a 100), focalização no ciclo PDCA
- Linhas de orientação para aplicação da CAF mais detalhadas
- Orientações para desenvolver *bench learning* com a CAF

CAF – para que serve?

■ Serve para...

- conhecer os pontos fortes e oportunidades de melhoria (pontos críticos) das organizações públicas;
- revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização;
- aumentar a mobilização interna para a mudança e acrescentar mais-valias no sentido da auto-responsabilização dos gestores;
- construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do *estado de saúde* da organização.

CAF - conceitos fundamentais

- Missão e visão
- Cidadãos/clientes
- *Stakeholders* (partes interessadas)
- Processos

Missão

é a razão de ser da organização

- A descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das suas partes interessadas
- A missão do sector público resulta de políticas públicas e decorre da lei

Visão

é a fotografia do futuro

- Aspiração do que uma organização pretende fazer e onde pretende chegar
- O contexto deste sonho e aspiração é determinado pela **missão** da organização

Cidadão/Cliente

- Relacionamento duplo que existe entre:
 - A Administração Pública
 - Utilizadores dos serviços públicos
 - Todas as pessoas, que enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados

Partes interessadas

- Todos aqueles que têm um interesse (financeiro ou não) nas actividades da organização:
 - Cidadãos/clientes, colaboradores, cidadãos em geral, entidades reguladoras, fornecedores, etc.
 - Políticos (os Ministros e Secretários-Estado são também partes interessadas).

Processo

- Conjunto de procedimentos que transformam as entradas (*Input*) em resultados (Output) ou impactos (Outcome), e deste modo acrescentam valor.
- Tipos de processos:
 - Processos-chave
 - Processos de apoio
 - Processos de Gestão

Aspectos positivos da auto-avaliação com a CAF

- sensibiliza para a mudança organizacional no caminho da melhoria contínua
- cria uma cultura/linguagem comuns
- envolve as pessoas e cria o sentido de pertença
- permite o conhecimento dos pontos fortes e das áreas a melhorar

Aspectos positivos da auto-avaliação (AA) com a CAF (cont.)

- proporciona melhorias contínuas integradas
- integra a melhoria contínua nos processos da organização
- contribui para a maior responsabilização dos órgãos de gestão
- mobiliza a organização para a Qualidade (gestores e colaboradores)
- permite conhecer a evolução da organização, quando aplicada sistematicamente

Características gerais da CAF

Dinâmica do modelo

CAF - Objectivos

- Introduzir na Administração Pública os princípios da TQM
- Orientar as organizações da actual sequência de actividades “Planear-Fazer” para um ciclo completo e desenvolvido “PDCA” – Planear – Executar - Rever - Ajustar
- Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade
- Facilitar o “*bench learning*” entre organizações do sector público

CAF - Destinatários

- Todos os sectores da Administração Pública.
- Pode ser aplicada em organizações públicas da administração central, regional e local.
- A auto-avaliação pode também ser realizada numa parte da organização, como por exemplo numa determinada divisão ou departamento seleccionado para o efeito.

Sistema de pontuação

- 2 formas de atribuir a pontuação:
 - O “**sistema de pontuação clássico**” que constitui a versão revista e actualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002
 - O “**sistema de pontuação avançado**” permite pontuar – para cada subcritério – todas as fases do ciclo Plan-Do-Check-Act (Planear-Executar-Rever-Ajustar) em simultâneo

Condições de sucesso para implementar a CAF

- Vontade de melhorar a organização
- Empenho do gestor de topo no processo de auto-avaliação e implementação das melhorias
- Transparência dos objectivos que se prosseguem e dos resultados que se pretendem alcançar
- Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de auto-avaliação
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício
- Compreensão do modelo
- Ampla divulgação, na organização, dos objectivos e resultados da auto-avaliação

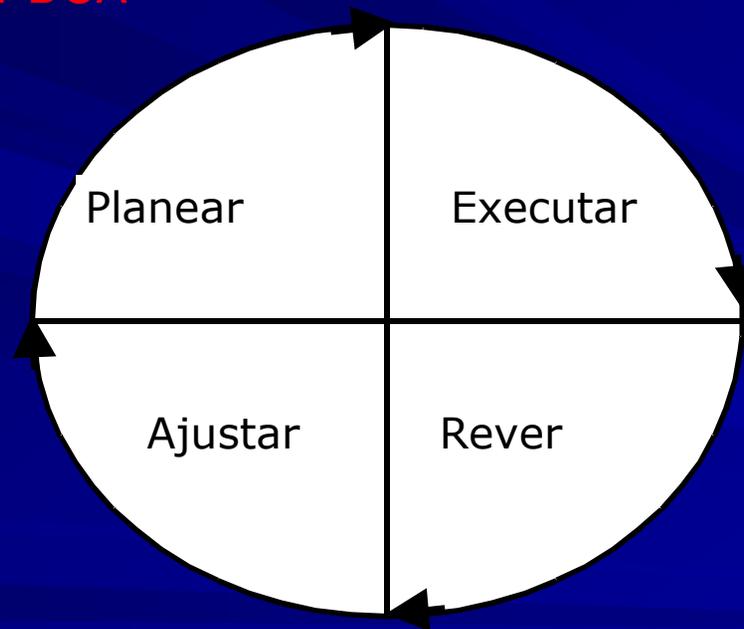
O ciclo PDCA

- O Ciclo PDCA de Edwards Deming está associado ao ciclo da melhoria contínua, ou seja, as organizações devem ter uma permanente preocupação com a satisfação das partes interessadas, o que se deve traduzir numa melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.
- Para que a melhoria aconteça é necessário que as organizações tenham um tipo de gestão baseada em:
 - acções planeadas e não reactivas às circunstâncias;
 - avaliações permanentes dos seus resultados as quais servem para ajustar constantemente o seu modo de funcionamento.
- Um dos objectivos da CAF é precisamente passar de uma lógica de “Planear-Fazer” para um ciclo completo e desenvolvido de Planeamento-Execução-Revisão-Ajustamento ou correcção.
- O sistema de pontuação tem por base o ciclo PDCA

Ciclo PDCA

Plan-Do-Check-Act

PDCA



Ciclo PDCA

- **Plan** (Planear) – A organização **conhece os resultados** que devem ser alcançados, **planeia** as acções, actividades e projectos a ser desenvolvidos em consonância com a política e a estratégia e define os respectivos objectivos estratégicos e operacionais.
- **Do** (Executar) – o planeado é implementado de forma sistemática e **assente numa estrutura, processos e recursos apropriados.**

Ciclo PDCA

- **Check** (Rever) – a organização monitoriza através de um conjunto de indicadores relevantes e bem definidos se o que é planeado (Plan) é implementado (Do) de modo a alcançar os resultados esperados.
- **Act** (Ajustar) - dependendo dos resultados medidos em “Check” a organização actua visando corrigir os desvios do planeado e identificar as melhorias, que vão ser consideradas quando a organização tiver de desenhar um novo Plano (Plan), fechando-se assim o ciclo PDCA.

CAF – Elementos obrigatórios

- Critérios
- Subcritérios
- Sistema de pontuação

Possibilidade de adaptação
dos exemplos da CAF

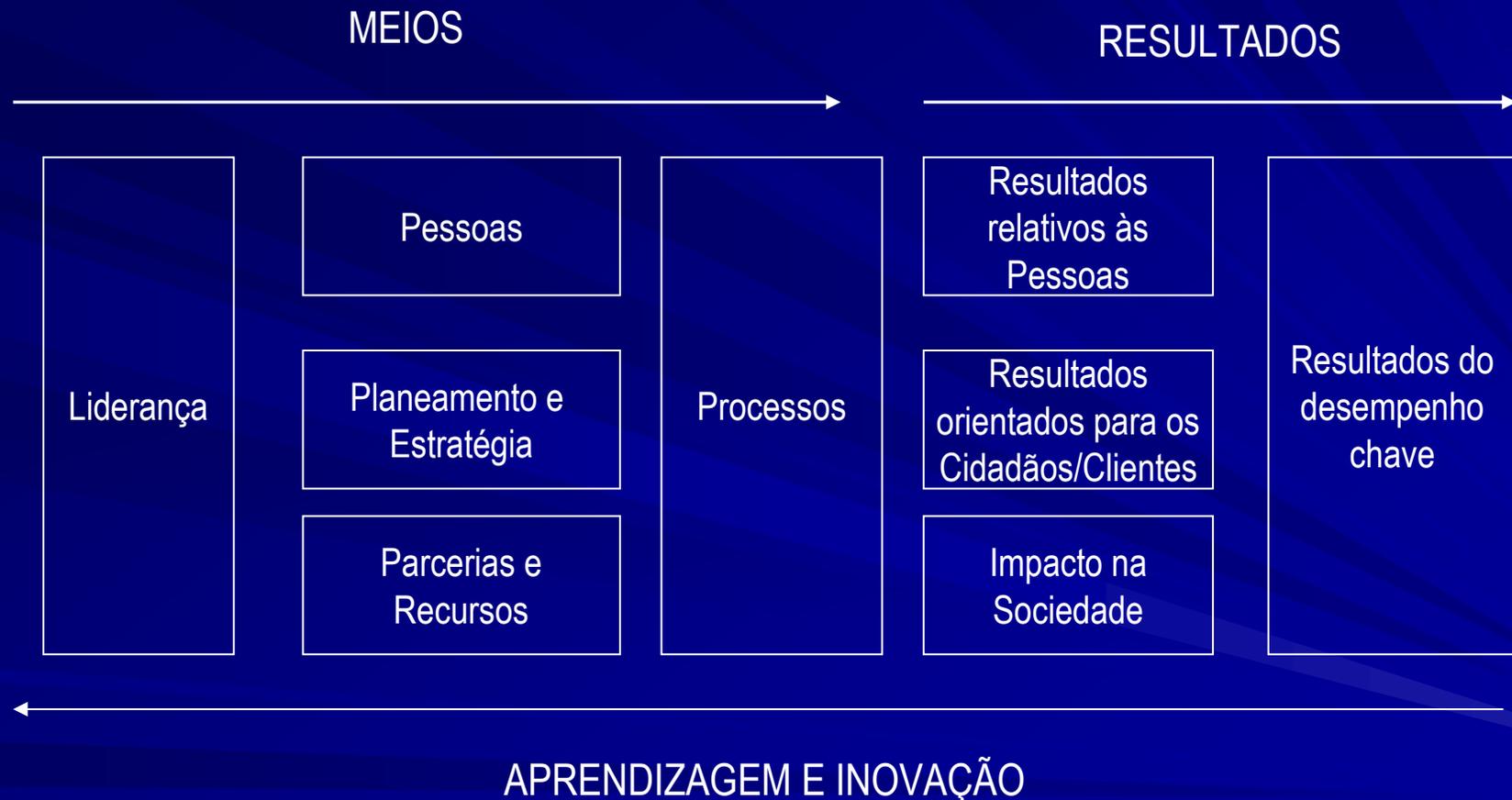
Estrutura do modelo CAF

Critérios de meios e resultados

Estrutura da CAF

- A estrutura da CAF é representada em 9 caixas, que correspondem a **9 critérios**, que identificam os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional:
 - As caixas 1 a 5 dizem respeito aos **Critérios de Meios**
 - As caixas 6 a 9 são os **Critérios de Resultados**

Estrutura da CAF



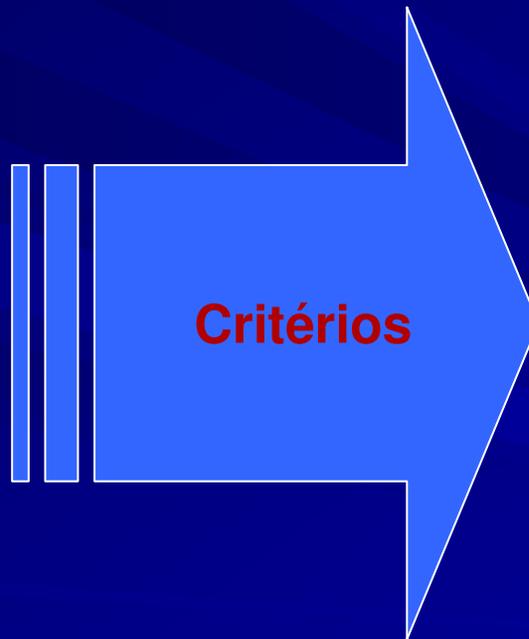
Estrutura da CAF

- Cada critério está decomposto num conjunto de **subcritérios**:
 - Os 28 subcritérios identificam as principais questões que devem ser consideradas na avaliação
 - Os subcritérios são ilustrados por **exemplos** que sugerem possíveis áreas de abordagem tendo em vista explorar a forma como a organização responde às exigências expressas nos subcritérios

CAF - Critérios de Avaliação

Critérios de Meios (1 a 5)

forma como as actividades da organização são desenvolvidas



- Liderança
- Planeamento e Estratégia
- Pessoas
- Parcerias e Recursos
- Processos

Liderança

- Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a **missão, a visão e os valores** necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização, e os implementam através de acções e comportamentos adequados
- Como os dirigentes estão **pessoalmente comprometidos** em assegurar o desenvolvimento, e a implementação, do sistema de gestão da organização

Planeamento e Estratégia

- Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara, **orientada para todas as partes interessadas**, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados

Gestão das Pessoas

- Como a organização **gere, desenvolve e liberta o conhecimento** e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto
- Como **planeia essas actividades** de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas, e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal

Parcerias e Recursos

- Como a organização **planeia e gere** as suas parcerias chave e os seus recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia, e o eficaz funcionamento dos processos.

Processos

- Como a organização **identifica, gere, melhora e desenvolve** os seus processos chave de modo a concretizar o planeado e a estratégia definida:
 - apoiar e inovar a política e a estratégia definidas
 - garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas

CAF - Critérios de Avaliação

Critérios de Resultados (6 a 9)

produto final das acções pela utilização dos meios necessários para atingir os objectivos definidos pela organização

Critérios

- Resultados orientados para os cidadãos/clientes
- Resultados relativos às pessoas
- Impacto na sociedade
- Resultados do desempenho chave

Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes

- Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos cidadãos/clientes com os produtos/serviços que presta.
- Percepção que os clientes têm da organização em termos de imagem global, serviços, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta.

Resultados Relativos às Pessoas

- Os resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas pertencentes à organização.

Impacto na Sociedade

- Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional.
- Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere.

Resultados do Desempenho Chave

- Que resultados a organização alcança relativamente ao planeado e à estratégia definida na satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas (resultados externos) e
- Os resultados que a organização alcança no que respeita à gestão e processos de melhoria (resultados internos)
 - quanto a objectivos específicos
 - quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos as entidades com interesses, financeiros e não financeiros, na organização.

Visão geral do Processo de auto-avaliação

10 passos

Fase 1 – O início da caminhada CAF

Passo 1

- **Decidir como organizar e planejar a auto-avaliação (AA)**
 - Decisão clara por parte da gestão
 - Designar um líder do projecto
 - Elaborar o planeamento estratégico da AA (definição dos objectivos, âmbito, metodologia da AA e sistema de pontuação).

Fase 1 – O início da caminhada CAF

Passo 2

■ **Divulgar o projecto de auto-avaliação**

- Plano de comunicação
- Envolvimento da organização na AA
- Comunicar durante as várias fases com todas as partes interessadas

Fase 2 – O Processo de auto-avaliação

Passo 3

- **Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA)**
 - Quantas equipas de auto-avaliação?
 - Criar uma ou mais EAA (representativas da organização, respeitando um conjunto de critérios)
 - Escolher o líder da equipa
 - O líder do projecto deve ou não fazer parte da EAA?

Fase 2 – O Processo de auto-avaliação

Passo 4

■ **Organizar a formação:**

- Organizar a informação e a formação para os gestores e EAA
- O líder do projecto deve fornecer à EAA os documentos relevantes da organização
- Definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos chave

Fase 2 – O Processo de auto-avaliação

Passo 5

■ Realizar a auto-avaliação:

- Realizar a avaliação individualmente ou em equipa
- Pontuar
- Obter o consenso da equipa quanto ao diagnóstico e pontuação

Fase 2 – O Processo de auto-avaliação

Passo 6

- **Elaborar um Relatório que descreva os resultados da auto-avaliação**
 - Pontos fortes e oportunidades de melhoria
 - Pontuação justificada por subcritério
 - Sugestões para acções de melhoria

Fase 3 – Plano de Melhorias

Passo 7

■ Elaborar o Plano de Melhorias

- Prioritizar as acções de melhoria
- Programar as acções no tempo de forma realista
- Integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico

Fase 3 – Plano de Melhorias

Passo 8

- **Divulgar o plano de melhorias**
 - Plano de comunicação
 - Divulgar o que a organização faz bem e onde precisa de melhorar

Fase 3 – Plano de Melhorias

Passo 9

■ Implementar o plano de melhorias:

- Definir uma metodologia consistente para monitorar e avaliar as acções de melhoria (ciclo PDCA)
- Designar uma pessoa responsável para cada acção
- Implementar as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

Fase 3 – Plano de Melhorias

Passo 10

- **Planear a auto-avaliação seguinte**
 - Ciclo PDCA – melhoria contínua
 - Avaliar as acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação

Links úteis

- Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público
 - www.dgaep.gov.pt
- Centro de Recursos CAF (EIPA)
 - www.eipa.eu
- Eventos Europeus CAF
 - www.eipa.eu