Sessão informativa

O modelo de autoavaliação
Common Assessment Framework (CAF)
- Versão 2013 -

Cristina Evaristo
Direção-geral da Administração e do Emprego Público

12 Dezembro

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Agenda

- O modelo CAF
- Os Princípios da Excelência
- Critérios e subcritérios da CAF
- O processo de autoavaliação e materiais de apoio
- Feedback Externo da CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

§ O MODELO CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF como modelo de diagnóstico do desempenho organizacional

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF - objetivos

- Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da Administração Pública;
- Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA **"Planear - Executar – Rever - Ajustar"**;
- Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
- Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Facilitar o ***bench learning*** entre organizações do setor público.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Vantagens da CAF

- É um **modelo de autoavaliação** através do qual uma organização procede a um diagnóstico das suas atividades e resultados com base em evidências
- É um **modelo de gestão** / quadro de referência de boas práticas na gestão das organizações do setor público
- Baseado no Modelo da Excelência da EFQM

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

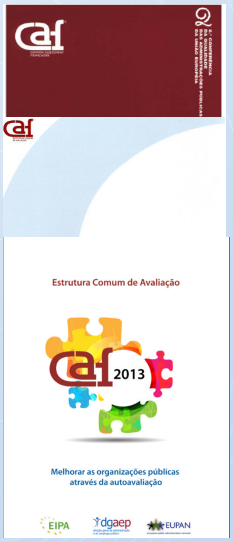
Vantagens da CAF

- Modelo de âmbito europeu
- Específico para a administração pública
- Linguagem compreensível e adaptada ao setor público
- Gratuito (domínio público)
- Melhoria da organização com base num diagnóstico consistente
- Útil para estruturar um processo global de qualidade na organização
- É implementado com os recursos humanos da organização - não tem custos adicionais na fase de diagnóstico

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF 2013 – 3ª versão

- São aprofundados os conceitos de orientação para o cliente, inovação, ética, parcerias eficazes e responsabilidade social



dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF 2013 - o que há de novo?

- Modelo continua a ser composto por 9 critérios e 28 subcritérios, porém alguns foram reformulados.
- As principais mudanças ocorrem no critério 5, onde foram fundidos dois subcritérios e criado um novo.
- Todos os exemplos foram revistos e adaptados às mudanças na estrutura.
- O glossário foi atualizado.
- Foram desenvolvidos os 8 Princípios da Excelência no modelo.

Os utilizadores das versões anteriores da CAF não terão dificuldades em se orientarem na versão 2013.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

§ OS PRINCÍPIOS DA EXCELÊNCIA

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P1: Orientação para os resultados

- A organização focaliza-se nos resultados. Os resultados são atingidos de forma a satisfazer todas as Partes Interessadas da organização (tutela, cidadãos/clientes, parceiros e colaboradores), em linha com os objetivos definidos.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P2: Focalização no cidadão/cliente

- A organização focaliza-se nas necessidades dos cidadãos/clientes, quer dos atuais quer dos potenciais. Envolve-os no desenvolvimento de produtos e serviços e na melhoria do seu desempenho.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P3: Liderança e constância de propósitos

- Este princípio alia a liderança visionária e inspiradora com a firmeza de propósito num ambiente em mudança.
- A liderança estabelece com clareza a missão, a visão e os valores, criando e mantendo um ambiente interno no qual as pessoas se possam sentir envolvidas na prossecução dos objetivos da organização.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P4: Gestão por processos e factos

- Este princípio orienta a organização na perspetiva de que um resultado pretendido é alcançado mais eficientemente quando os recursos e atividades relacionadas são geridos como um processo e as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P5: Desenvolvimento e envolvimento das pessoas

- Envolvimento dos colaboradores permite que as suas aptidões sejam utilizadas em benefício da organização.
- O contributo dos colaboradores deve ser maximizado através do seu desenvolvimento e envolvimento e na criação de um ambiente de trabalho de valores partilhados e de uma cultura de confiança, abertura, *empowerment* e reconhecimento.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P 6: Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas

- A excelência é desafiadora do *status quo* e efetua a mudança através da aprendizagem contínua para criar oportunidades de inovação e melhoria.
- A melhoria contínua deverá ser um objetivo permanente das organizações.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P7: Desenvolvimento de parcerias

- As organizações públicas necessitam de outras entidades para poderem atingir os seus objetivos e, por isso mesmo, deverão desenvolver e manter parcerias que acrescentem valor.
- Uma organização e os respetivos fornecedores são interdependentes e um relacionamento mutuamente benéfico potencia a possibilidade de ambos criarem valor.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

P8: Responsabilidade social

- As organizações públicas têm de assumir a sua responsabilidade social, respeitar a sustentabilidade ecológica e tentar estar à altura das expetativas e necessidades das comunidades locais e global.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

§ CRITÉRIOS E SUBCRITÉRIOS DA CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Estrutura da CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF – o que avalia

- Avalia a forma como as actividades da organização são desenvolvidas – ***critérios de meios***
- Avalia os resultados alcançados *pela organização* - ***critérios de resultados***

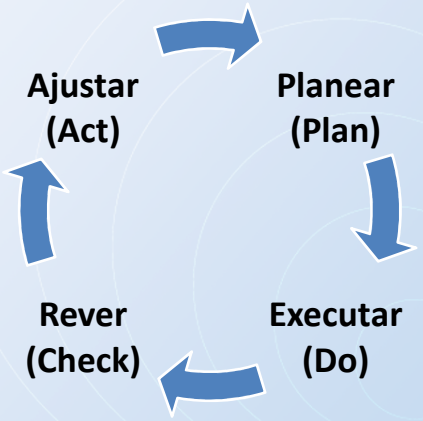
dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critérios de Meios

- Os critérios **1 a 5** referem-se aos meios da organização.
- Determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Ciclo PDCA (melhoria contínua)



dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 1

Liderança

- 1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a visão, missão e valores.
- 1.2 Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua.
- 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta
- 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas .

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 2

Planeamento e Estratégia

- 2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.
- 2.2 Desenvolver o planeamento e a estratégia tendo em conta a informação recolhida.
- 2.3 Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular.
- 2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudanca.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 3

Pessoas

- 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e estratégia
- 3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais
- 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 4

Parcerias e Recursos

- 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações 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.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 4 (cont.)

Parcerias e Recursos

4.5 Gerir os recursos tecnológicos.

4.6 Gerir os recursos materiais.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 5

Processos

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.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Resultados

- Nos critérios de resultados medem-se:
  - As perceções - o que os colaboradores, cidadãos/clientes e sociedade pensam da organização.
  - Indicadores de desempenho que demonstram a forma como a organização está a atuar em relação às metas fixadas – os resultados e impactos.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 6

Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de **resultados** de:

6.1 Medições da perceção	6.2 Medições do desempenho

Resultados orientados para os cidadãos/clientes

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 7

Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de **resultados** de:

7.1 Medições da perceção

7.2 Medições do desempenho

Resultados relativos às Pessoas

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 8

Considerar o que a organização atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de **resultados** de:

8.1 Medições da perceção

8.2 Medições do desempenho

Resultados da responsabilidade social

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Critério 9

Considerar **os resultados alcançados** pela organização em relação a …

9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.

9.2 Resultados internos: nível de eficiência.

Resultados do desempenho-chave

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação da CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Pontuação

A pontuação de cada subcritério e critério da CAF visa quatro grandes objetivos:

1. Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria.
2. Medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade, anualmente ou com intervalos de dois anos – é uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a Qualidade.
3. Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de Meios e Resultados.
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender (*Bench learning).*

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação da CAF

- A CAF fornece duas modalidades de pontuação, sendo o ciclo PDCA fundamental para ambas.
- O **sistema de pontuação "clássico"** proporciona uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o mesmo se encontra.
- O **sistema de pontuação "avançado"** fornece mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias. Permite pontuar – para cada subcritério – todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação avançado
Critérios de Meios

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:							

Áreas a melhorar

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação avançado
Critérios de Resultados

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊN-CIAS	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						

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação clássico
Critérios de Meios

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Sistema de pontuação clássico
Critérios de Resultados

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes	91-100

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

§ O PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO E OS MATERIAIS DE APOIO

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

10 passos para aplicar a CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Feedback Externo da CAF – "*Effective CAF User*"

Resultados qualitativos

Identificação de pontos fortes e pontos fracos

Relatório de autoavaliação

Sugestões de melhorias

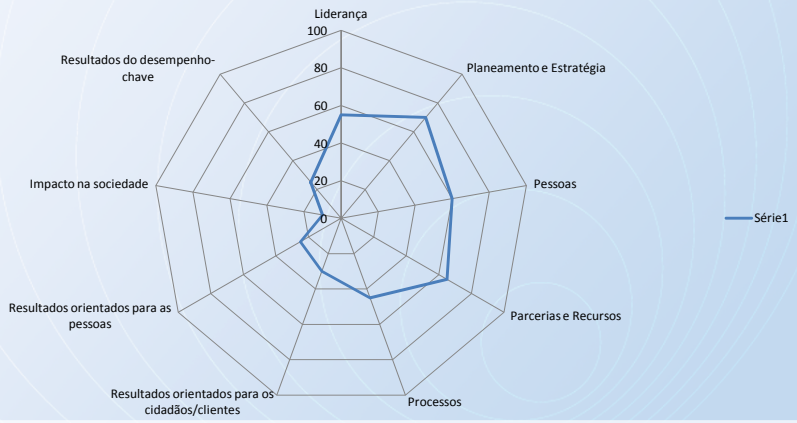
Plano de Melhorias

Quick wins

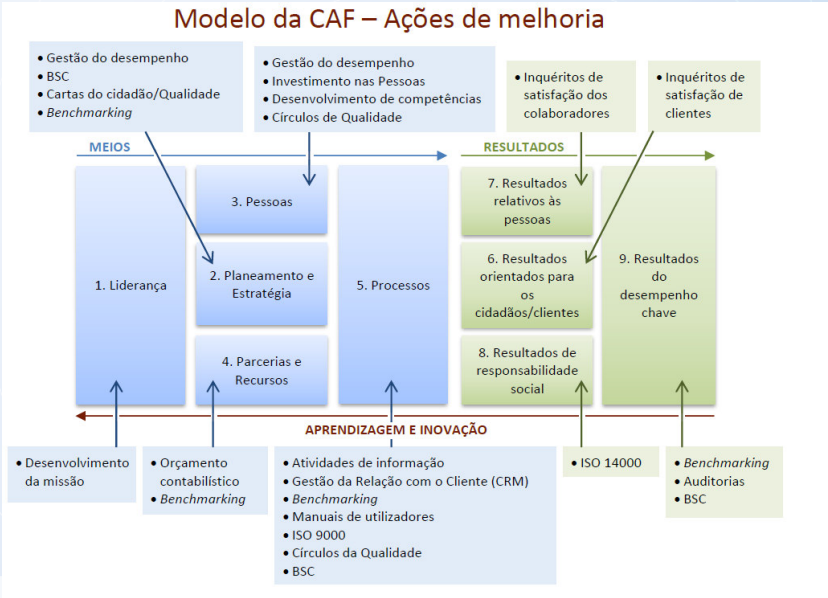
Ações de melhoria abrangentes

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Resultados quantitativos



dgaep
direção-geral da administração e do emprego público



dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Intervenientes

Diretos (operacionais):

Líder do projeto

Líder da equipa

Equipa de autoavaliação/Equipa de melhoria

Indiretos:

A gestão de topo - compromisso

Os dirigentes intermédios - envolvimento

Os colaboradores – participação

Os clientes e outras partes interessadas - interesse

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Materiais de apoio

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

O diagnóstico da organização

Compreender o enquadramento de cada critério

Compreender os objetivos de cada subcritério

Registar o diagnóstico da organização na grelha de autoavaliação (quais as práticas da organização , tendo em conta os exemplos do SC).

Pontos fortes	Pontos fracos (áreas a melhorar)	Sugestões de melhoria

Evidências

Pontuar com base nos painéis de pontuação do sistema de pontuação escolhido

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

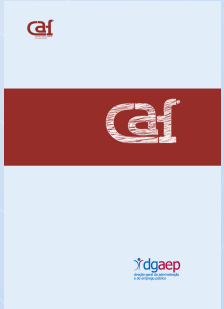
Instrumentos de apoio à AA

- Modelo CAF 2013 ou CAF Educação
- Guia do processo de autoavaliação (maior detalhe no Passo 5 e Passo 7)
- Grelha de AA
- Modelos de Relatório de Autoavaliação, Plano de Melhorias, Plano de Comunicação, Planeamento do projeto CAF
- Questionários de satisfação

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

CAF Educação

- Específico para o setor da educação
- **Adaptações da linguagem:** usam-se os termos «alunos/formandos» em vez de «cliente/cidadão» e «instituições de ensino e formação» em vez de «organizações públicas».
- **Adaptação dos exemplos**: adaptados ao contexto específico das instituições do setor da educação.
- **Adaptação da terminologia**: o glossário foi revisto.
- **Integração de dois documentos adicionais**: uma introdução sobre o uso de modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM) e CAF, bem como a política europeia sobre Educação



dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

A grelha de autoavaliação

- Documento onde a equipa regista o diagnóstico
- 1 Grelha de Autoavaliação para os dois sistemas de pontuação:
  - sistema de pontuação clássico
  - sistema de pontuação avançado

Escolher 1 sistema de pontuação

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Grelha de Autoavaliação

Critério 1: Liderança

Avaliação do critério 1
O que a liderança da organização faz para:

Subcritérios

1.1. Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.
1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua.
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta.
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas.

SC	Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria	Pontuação*	Justificação da pontuação	Sugestões de melhoria
SC. 1.1			0		
SC. 1.2			0		
SC. 1.3			0		
SC. 1.4			0		

Pontuação do Critério 1 (soma dos SC/4) **0**

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Grelha de Autoavaliação (cont)

Fases	Subcritério 1.1	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
	Evidências	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias	Evidências pouco importantes sobre algumas áreas	Evidências importantes sobre áreas relevantes	Evidências importantes sobre a maior parte das áreas	Evidências muito importantes sobre 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 realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.						
Do (Executar)	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.						
Check (Rever)	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização.						
Act (Ajustar)	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização.						
	Total do subcritério (Soma P+D+C+A)						0
	Pontuação final (soma/4)						0

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

3 tipos de questionários

- Questionários de avaliação da satisfação:
  - Q. Colaboradores
  - Q. Cidadãos/Clientes
  - Q. Serviços/clientes

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Modelo CAF 2013 e materiais de apoio em www.caf.dgaep.gov.pt

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Centro de Recursos CAF (EIPA)

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Situation October 2013:

2829 registered users in 48 countries and the European institutions

Italy 437	Czech Republic 73	*EU Institutions and EC 12*
Poland 324	Slovakia 55	Bulgaria 11
Belgium 316	Greece 51	Latvia, *FYROM* , *Turkey* 8
Germany 269	Romania 49	*Iceland 9*
Denmark 248	Spain 47	NL, UK 7 - *Ireland 6*
Portugal 146	*Switzerland 26*	Sweden, Croatia 5
Finland 118	France 25	*Russia* 4
Hungary 106	Lithuania 24	Malta 3
Austria 94	Cyprus 19	Montenegro 2
Dominican Republic 87	Estonia 18	*China, Namibia, Ecuador, Tunisia 2*
Norway 85	*Bosnia-Herzegovina 18*	*Kosovo, Serbia, Morocco* , Peru 1
Slovenia 70	Luxembourg 13	*Brazil, Chile, Ivory Coast, South Africa* 1

European Institutions and EC: GS Council of the EU DGA2, European Court of Auditors, Europol, EC DG Admin, EC DG Trans, EC DG Trade, ERA, ECDC, Committee of the regions, ESSC, EU Foundation Improvement Living and Working Conditions, European Environment Agency.

Resource Centre

Find out more at caf.eipa.eu

2

Fatores críticos de sucesso

- Compromisso da gestão de topo
- Comunicação às partes interessadas (Plano de Comunicação)
- Envolvimento dirigentes intermédios
- Objetividade da Equipa de AA no diagnóstico (importância das evidências)
- Composição e preparação da Equipa de AA

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

"Effective CAF User"

§ PROCESSO DE FEEDBACK EXTERNO DA CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Processo de Feedback Externo da CAF

Procedure for External Feedback (PEF)

Os principais objetivos do PEF:

- Validar a qualidade da implementação do modelo CAF;
- Aferir se a organização está a assimilar os valores da TQM em resultado da aplicação da CAF;
- Apoiar e renovar o entusiasmo na organização para a melhoria contínua;
- Promover a revisão pelos pares e o *bench learning;*
- Recompensar as organizações que efetivamente deram início à jornada da melhoria contínua em direção à excelência, sem julgar o nível obtido;
- Facilitar a participação dos utilizadores da CAF nos Níveis de Excelência da EFQM.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Diploma de "Utilizador Eficaz da CAF" (*Effective CAF User*)

EFFECTIVE caf USER

PEF – 3 Pilares

Pilar 1

Processo de Autoavaliação

Passos 1 a 6 da aplicação da CAF

Questionário 1 (Anexo 1.1)

Pilar 2

Processo das Ações de Melhoria

Passos 7 a 9 da aplicação da CAF

Questionário 2 (Anexo 1.2)

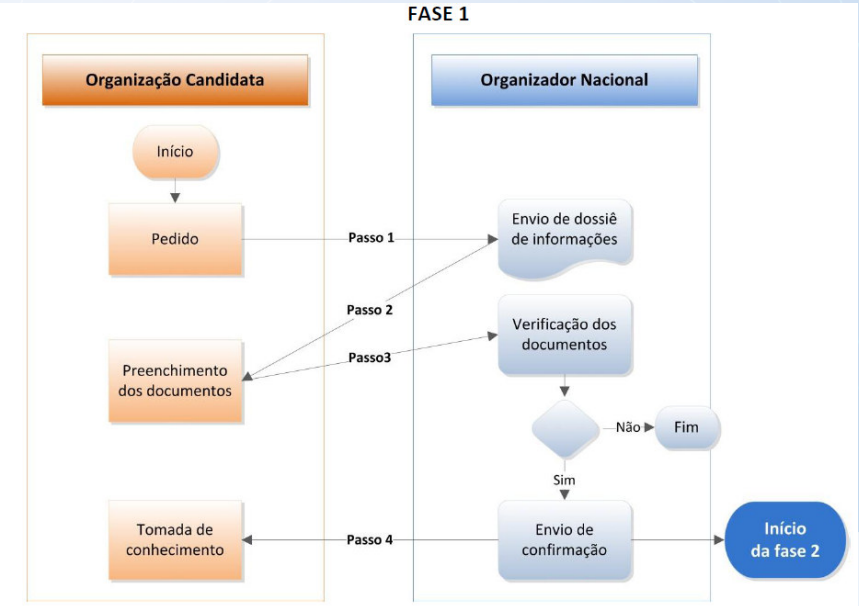
Pilar 3

Maturidade da organização em matéria da TQM

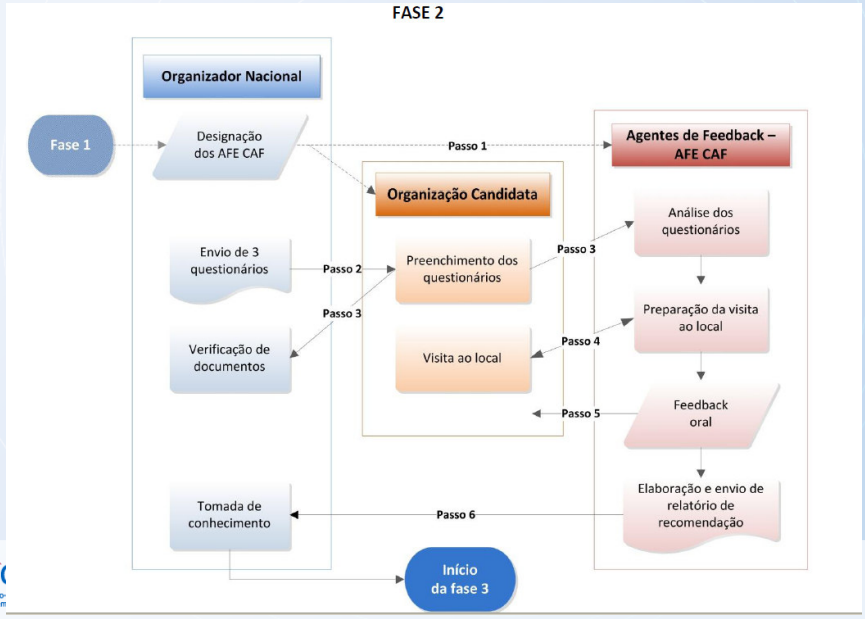
Questionário 3 (Anexo 1.3)

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

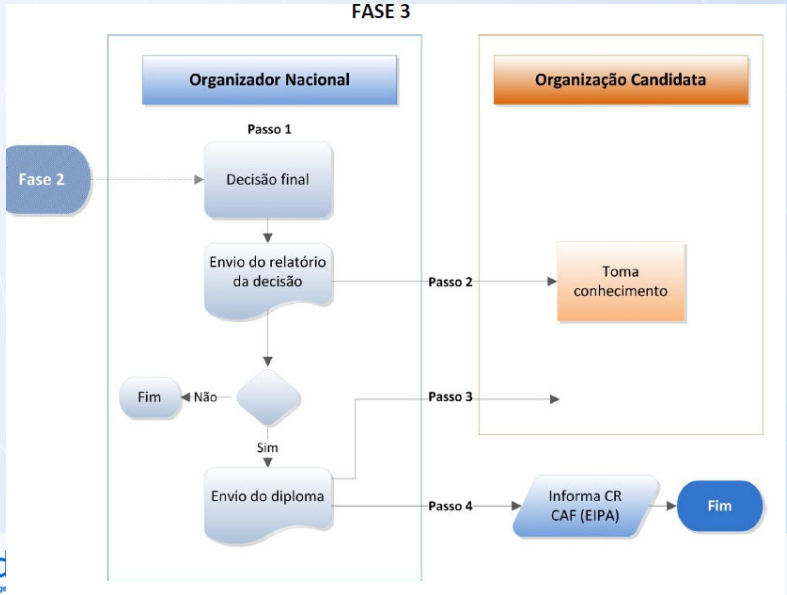
PEF - Como funciona



PEF - Como funciona



PEF - Como funciona

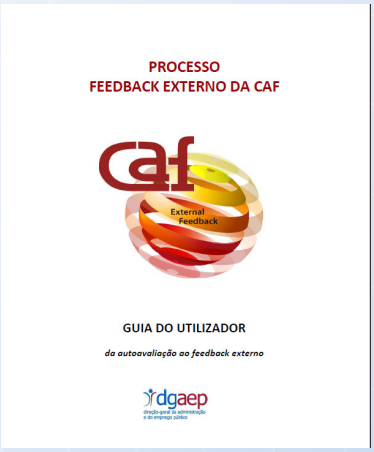


PEF – Quem pode requerer

- Organizações utilizadoras da CAF que tenham feita a última autoavaliação (Relatório de AA) no mínimo há 6 meses e máximo há 12 meses
- Organizações utilizadoras da CAF que estejam registadas como utilizadoras da CAF na BD do Centro de Recursos CAF

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

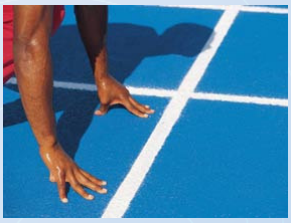
Informação sobre o PEF



Guia do utilizador e formulário de candidatura está disponível no website da CAF.

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

"O segredo para estar na frente é começar"



caf@dgaep.gov.pt
www.caf.dgaep.gov.pt

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público

Dúvidas, questões, comentários…

dgaep
direção-geral da administração e do emprego público