

# Estrutura Comum de Avaliação



**Melhorar as organizações públicas  
através da autoavaliação**





## **Estrutura Comum de Avaliação (CAF)**

Melhorar as organizações públicas através da  
autoavaliação

**CAF 2013**

## Ficha técnica

### **Nota do Centro de Recursos CAF no EIPA**

A Estrutura Comum de Avaliação/*Common Assessment Framework* (CAF) resultou da cooperação entre os Ministros da União Europeia responsáveis pela Administração Pública.

A CAF foi construída para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a utilizar as técnicas da gestão da qualidade. Constitui um instrumento simples e fácil de utilizar, que está adequado à autoavaliação das organizações públicas e ao seu desenvolvimento em direção à Excelência!

### **European Institute of Public Administration (EIPA)**

P.O. Box 1229

NL-6201 BE Maastricht

Tel.: + 31 43 3296 317

Fax: + 31 43 3296 296

E-mail: [caf@eipa.eu](mailto:caf@eipa.eu)

Visitem o website em [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

### **EDIÇÃO PORTUGUESA**

**TRADUÇÃO:** Paulo Saraiva

**REVISÃO:** Cristina Evaristo

**COORDENAÇÃO:** Teresa Ganhão

**EDIÇÃO:** Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

**CONCEPÇÃO GRÁFICA:** Elsa Ho

Disponível para *download* em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

# Índice

<b>Prefácio .....</b>	<b>7</b>
<b>Introdução Geral .....</b>	<b>9</b>
<b>Critérios de Meios .....</b>	<b>17</b>
Critério 1: Liderança .....	19
Critério 2: Planeamento e estratégia .....	24
Critério 3: Pessoas .....	29
Critério 4: Parcerias e recursos.....	33
Critério 5: Processos .....	40
<b>Critérios de Resultados.....</b>	<b>45</b>
Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes .....	47
Critério 7: Resultados das pessoas .....	50
Critério 8: Resultados da responsabilidade social .....	53
Critério 9: Resultados do desempenho-chave .....	57
<b>Sistema de Pontuação da CAF.....</b>	<b>61</b>
<b>Linhas de Orientação para Melhorar as Organizações através da CAF.....</b>	<b>69</b>
<b>Glossário.....</b>	<b>83</b>
<b>Anexo: Estrutura da CAF 2006 versus estrutura da CAF 2013 .....</b>	<b>97</b>



# Prefácio

As administrações públicas em toda a Europa estão, mais do que nunca, a ser contestadas pela sociedade no sentido de demonstrarem e melhorarem o seu valor acrescentado de forma a sustentar e continuar a desenvolver o Estado Providência. Nestes tempos de crise económica e social e austeridade, a eficácia da política, o desempenho operacional e a qualidade dos serviços públicos são fatores cruciais na resposta às necessidades de mudança e expectativas dos cidadãos e organizações.

As administrações públicas têm enfrentado e respondido a estes desafios durante muitos anos. Numerosos esforços foram efetuados no sentido de implementar novas técnicas e métodos para melhorar a eficiência e eficácia das organizações, e a responsabilidade económica e social. Diferentes abordagens foram adotadas em todos os tipos de organizações públicas e em todos os setores de responsabilidade pública, a nível europeu, nacional, federal, regional e local. Muitas destas iniciativas foram bem-sucedidas; outras falharam, muitas vezes devido à falta de uma abordagem coerente e sustentável.

A rede europeia das administrações públicas (EUPAN), local de encontro de funcionários públicos dos Estados Membros da União Europeia, tinha consciência do elo que faltava e convidou os seus peritos a desenvolver uma ferramenta holística de apoio às administrações públicas na sua procura da melhoria contínua. Em maio de 2000, a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) foi lançada como primeiro instrumento europeu de gestão da qualidade especificamente adaptado e desenvolvido para e pelo próprio setor público. É um modelo geral, simples, acessível e fácil de utilizar por todas as organizações do setor público na Europa e trata de todos os aspetos da excelência organizacional.

Desde o seu lançamento, mais de 3000 organizações públicas estão registadas como utilizadoras do modelo da CAF e milhares de outras, dentro e fora da Europa, usam-no para os seus próprios fins de desenvolvimento específico. De forma a responder às suas expectativas e para alinhar o Modelo, de modo a acompanhar o desenvolvimento e evolução da sociedade e gestão pública, a CAF foi revista duas vezes, em 2002 e 2006. Após seis anos de experiência de trabalho com a versão de 2006, aperfeiçoámos e ajustámos o Modelo novamente, com base no feedback recebido de 400 utilizadores da CAF e de correspondentes nacionais CAF.

Esta revisão tornou o Modelo CAF 2013 ainda mais robusto do que antes – melhor preparado e equipado para apoiar o setor público em benefício de todas as partes interessadas em geral e dos cidadãos em particular. Têm sido aprofundados os conceitos de orientação para o cliente, desempenho público, inovação, ética, parcerias eficazes com outras organizações e responsabilidade social, os quais deverão resultar na criação de novas oportunidades para um maior desenvolvimento das organizações do setor público.

Esta nova versão é o resultado da colaboração intensiva entre os correspondentes nacionais da CAF dos Estados Membros da União Europeia, apoiados pelo Centro Europeu de Recursos CAF no Instituto Europeu de Administração Pública, em Maastricht (EIPA).

O objetivo deste manual e das linhas de orientação é o de apoiar as pessoas que trabalham nas administrações públicas a prestarem serviços de qualidade no seu trabalho diário. Milhares por toda a Europa já iniciaram o seu percurso rumo à excelência utilizando o

Modelo CAF e têm demonstrado que funciona. O nosso convite é para se juntarem a eles e se tornarem membros desta comunidade dinâmica

da CAF. Bem-vindos ao mundo da Qualidade Total no setor público e boa sorte no percurso rumo à Excelência!

*Rede Europeia de Correspondentes Nacionais CAF*  
*Centro Europeu de Recursos CAF no EIPA*  
Setembro 2012



# Introdução Geral

## Conteúdo do Modelo CAF 2013

### Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é 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®). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma **análise holística** do desempenho da organização.

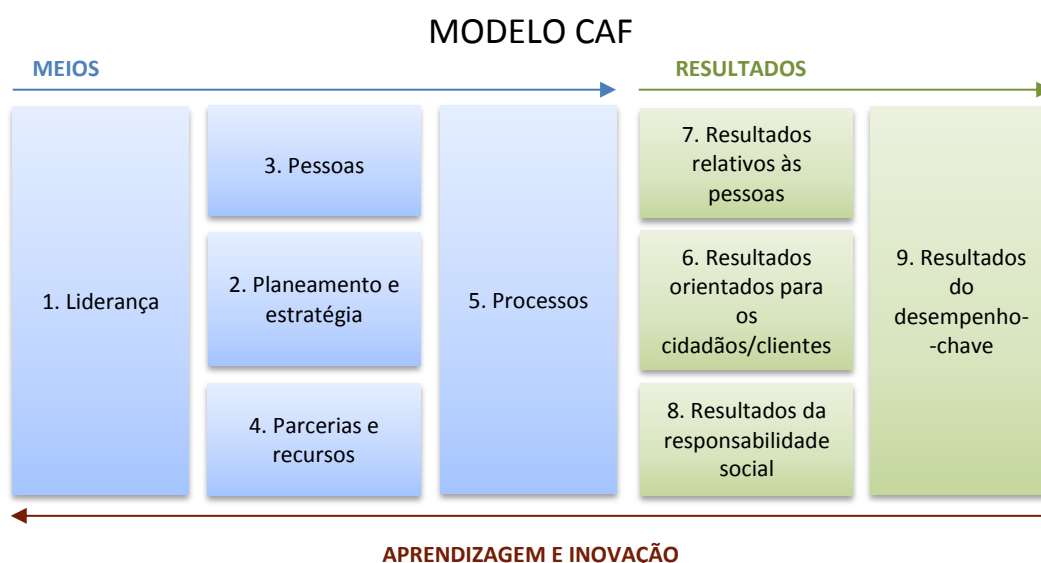
### Objetivo principal

A CAF está disponível no domínio público e é gratuita. Apresenta-se como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações do setor público em toda a Europa a melhorar o desempenho através da utilização de técnicas de gestão da qualidade. A CAF foi concebida para ser utilizada em todos os setores da administração pública e é aplicável às organizações públicas a nível nacional/federal, regional e local.

A CAF visa ser o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização e tem cinco objetivos principais:

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

As organizações que estão a começar a implementar a CAF têm a ambição de evoluir em direção à excelência no seu desempenho e pretendem introduzir uma cultura de excelência na organização. A utilização eficaz da CAF deverá, em tempo útil, conduzir a um maior desenvolvimento deste tipo de cultura e pensamento dentro da organização.



A estrutura com as nove caixas identifica os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Os critérios 1 a 5 dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização: os designados **Meios**. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados 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 e medições do desempenho. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios. Os **28 subcritérios** identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com **exemplos** que descrevem o conteúdo dos subcritérios mais pormenorizada-mente e sugerem possíveis áreas de abordagem, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios. Estes exemplos representam um grande número de boas práticas europeias, mas nem todos são relevantes para todas as organizações, porém muitos podem ser considerados como aspetos a ter em atenção durante a autoavaliação. A integração das conclusões da avaliação dos critérios de meios e de resultados nas práticas gestionárias constitui o ciclo de **inovação e aprendizagem** contínuas que acompanha as organizações no seu percurso em direção à excelência.

#### Diferentes conexões dentro do modelo

A abordagem holística da TQM e da CAF não significa apenas que todos os aspetos respeitantes ao funcionamento de uma organização sejam cuidadosamente avaliados; significa, também, que todos os elementos que a compõem têm um impacto recíproco.

Deve fazer-se uma distinção entre:

- relação de causa-efeito entre a parte esquerda do modelo (meios-causas) e a parte direita (resultados-efeitos); e
- a relação holística entre as causas (meios).

**Conexões entre as partes esquerda e direita do modelo:** consiste na relação de causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos), bem como na informação de retorno (feedback) dos últimos sobre os primeiros. A verificação das ligações causa-efeito adquire fundamental importância na autoavaliação, durante a qual a organização deverá sempre verificar a consistência entre um resultado apresentado (ou conjunto de resultados homogéneos) e as “evidências” recolhidas relativamente aos critérios e subcritérios relevantes do lado dos Meios. Porém, tal consistência é por vezes difícil de verificar, já que, em razão da natureza holística da organização, as diferentes causas (meios) interagem mutuamente quando produzem resultados. De qualquer modo, a existência de informação de retorno (feedback) adequada dos resultados alcançados no lado direito do modelo e os critérios apropriados no lado esquerdo deverá ser verificada durante a avaliação.

**Ligações entre critérios e subcritérios de meios:** como a qualidade dos resultados é, em grande medida, determinada pelo tipo e intensidade das relações existentes entre os meios, este tipo de relação tem de ser explorada na autoavaliação. De facto, a sua intensidade difere de organização para organização e a sua natureza determina, em larga medida, a qualidade de uma organização.

As relações não estão obviamente limitadas ao nível dos critérios. Na realidade, significativas interações /relações ocorrem com frequência ao nível dos subcritérios.

#### Os 8 Princípios de Excelência subjacentes

Como ferramenta da Gestão da Qualidade Total a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, inicialmente definidos pela EFQM, transpondo-os para o setor público/contexto CAF e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total.

**Princípio 1: 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.

**Princípio 2: 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.

**Princípio 3: 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.

**Princípio 4: 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 relacionados são geridos como um processo e as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

**Princípio 5: Desenvolvimento e envolvimento das pessoas**

A todos os níveis, as pessoas são a essência da organização e o seu completo envolvimento permite que as suas aptidões sejam utilizadas em seu benefício. 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.

**Princípio 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. Desta forma, a melhoria contínua deverá ser um objetivo permanente das organizações.

**Princípio 7: 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.

#### **Princípio 8: Responsabilidade social**

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

Estes princípios da Excelência estão integrados na estrutura do Modelo CAF e a melhoria contínua dos nove critérios conduzirá a organização, em devido tempo, a um elevado nível de maturidade. Por cada princípio, elaboraram-se quatro níveis de maturidade de modo a que uma organização possa ter uma ideia do caminho a seguir em direção à excelência. Para mais informações sobre estes níveis fazemos alusão à descrição do Processo de Feedback Externo da CAF neste manual.

#### **Valores comuns do setor público europeu**

Para além da interpretação específica dos princípios de excelência para o setor público, a gestão pública e a qualidade no setor público têm um número de condições únicas em comparação com o setor privado. Presumem-se pré-condições básicas comuns à política social europeia e cultura administrativa: legitimidade (democrática e parlamentar), Estado de direito e comportamento ético baseados em valores comuns e princípios tais como abertura, transparência, obrigação de prestar contas e de justificar a utilização dos recursos públicos, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias – todos os aspetos que devem ser tidos em consideração durante a avaliação.

Embora a CAF se foque principalmente na avaliação da gestão do desempenho e na identificação das suas causas organizacionais para tornar possível a melhoria, o objetivo final é o de contribuir para uma boa governação.

#### **Importância das evidências e medições**

A autoavaliação e melhoria das organizações públicas são difíceis sem informações fiáveis referentes às diferentes funções da organização. A CAF estimula as organizações públicas no sentido de recolherem e utilizarem informação, porém muitas vezes esta informação não está disponível numa primeira autoavaliação. Esta é a razão pela qual a CAF é muitas vezes considerada como medição de base zero. Indica as áreas onde

é possível iniciar a medição. Quanto mais as administrações progridem no sentido da melhoria contínua, tanto mais desenvolvem a capacidade de recolher e gerir a informação de forma sistemática e progressiva, interna e externamente.

#### **Linguagem comum com apoio de um glossário**

Quando confrontadas com uma linguagem gestonária, muitas organizações públicas têm dificuldade em compreendê-la. A CAF cria uma linguagem comum que permite aos colaboradores e dirigentes numa organização debater em conjunto os assuntos da organização de uma forma construtiva. Promove o diálogo e o *bench learning* entre administrações públicas a nível europeu através desta linguagem comum, que é simples e compreensível para todos os trabalhadores do setor público. Para apoiar e evitar equívocos e mal-entendidos está disponível um glossário, no final do presente manual, proporcionando uma definição mais precisa dos principais termos e conceitos.

#### **O que há de novo na CAF 2013?**

Os utilizadores das versões anteriores da CAF não terão dificuldades em se orientarem na versão 2013. O modelo é ainda composto por 9 critérios e 28 subcritérios, porém alguns foram reformulados. Em anexo, está disponível uma tabela que compara a estrutura das versões CAF 2006 e CAF 2013. As principais mudanças poderão ser encontradas 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 em conformidade. Os 8 Princípios de Excelência para o setor público são agora claramente definidos e foram desenvolvidos os níveis de maturidade no contexto do Processo de Feedback Externo da CAF (PEF).

## Como utilizar o Modelo CAF 2013

As organizações são livres de adaptarem a implementação do modelo às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais; contudo devem manter a estrutura do modelo, com 9 critérios e 28 subcritérios, bem como a utilização de um dos sistemas de pontuação. Recomenda-se ainda a observância das Linhas de Orientação, apresentadas neste manual, para implementar a CAF na organização.

### Linhas de Orientação para implementar a CAF

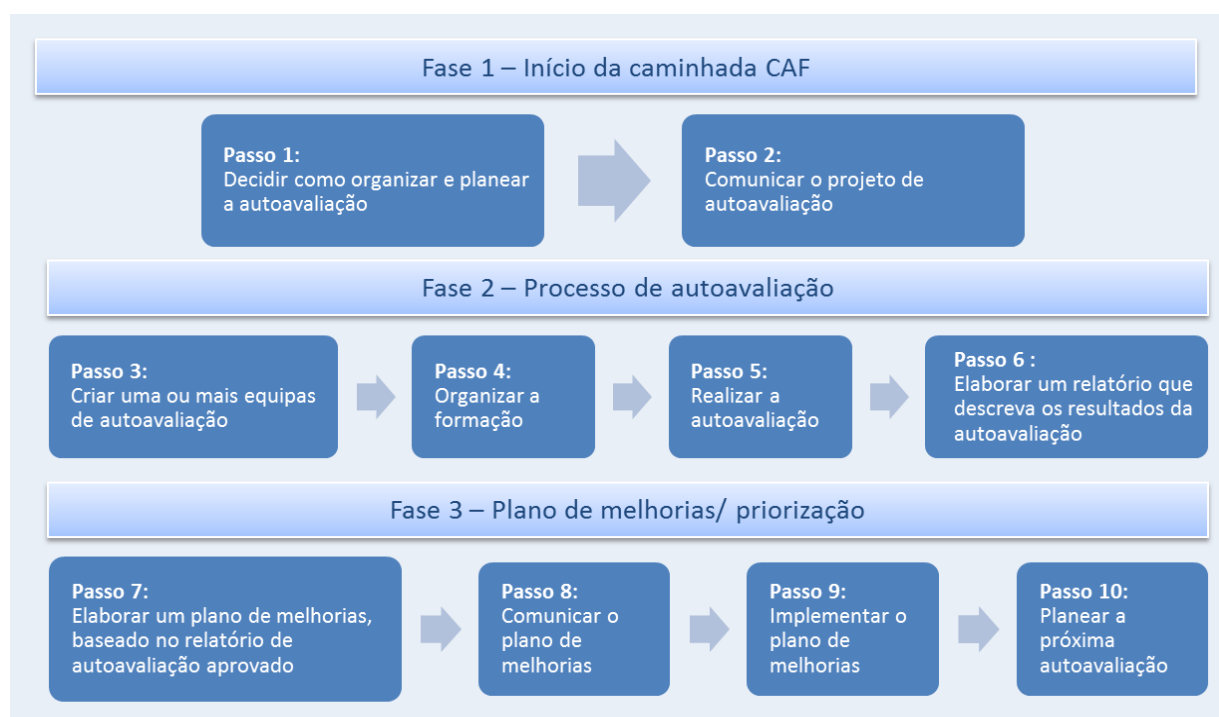
A utilização do modelo CAF constitui um processo de aprendizagem para cada organização. Contudo, as

lições aprendidas ao longo dos últimos anos de implementação podem beneficiar os novos utilizadores. Por conseguinte, foi desenvolvido um plano de implementação de dez passos para apoiar as organizações na implementação do modelo da forma mais eficiente e eficaz, refletindo os conselhos e opiniões dos peritos nacionais da CAF. O que se segue são os pontos principais. No capítulo deste manual, sobre as Linhas de Orientação, encontra-se uma explicação mais detalhada.

### O papel do sistema de pontuação

Embora os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as consequentes ações de melhoria sejam os resultados mais importantes da autoavaliação, o sistema de pontuação desenvolvido na CAF tem uma função específica, porém não deverá ser o principal foco de atenção.

## 10 Passos para melhorar as organizações com a CAF



A atribuição de uma pontuação para cada subcritério e critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. Dar uma indicação da direção a seguir para as ações de melhoria;
2. Medir o progresso da organização;
3. Identificar as boas práticas tal como indicado através da pontuação elevada nos Meios e Resultados;
4. Ajudar a organização a encontrar parceiros válidos com quem possa aprender.

Propõem-se dois tipos de pontuação: a “pontuação clássica CAF” e a “pontuação avançada CAF”. Dão-se informações mais pormenorizadas no capítulo sobre o sistema de pontuação.

## Como obter apoio na utilização da CAF 2013

### Informação e assistência técnica

Em 2001, criou-se uma rede de correspondentes nacionais CAF, bem como o Centro de Recursos CAF (CR CAF) de acordo com uma decisão dos Diretores Gerais responsáveis pela Administração Pública. Esta rede é responsável, ao nível europeu, pelo desenvolvimento e acompanhamento do modelo. Periodicamente debate novas ferramentas e estratégias para a divulgação da CAF. Organiza o evento europeu de utilizadores da CAF, quase sempre de dois em dois anos, no qual os utilizadores debatem ideias e partilham boas práticas.

Nos Estados Membros, os correspondentes nacionais desenvolvem iniciativas apropriadas para estimular e apoiar a utilização do modelo nos seus países. As atividades variam desde a criação de recursos nacionais a websites dedicados, e desde projetos ou programas nacionais ou regionais a prémios nacionais ou conferências sobre a qualidade baseadas no modelo.

**A responsabilidade de Correspondente Nacional da CAF em Portugal é a da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Toda a informação e materiais de apoio, para aplicar a CAF, pode ser consultada em: [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt)**

O Centro de Recursos CAF (CR CAF), criado no Instituto Europeu de Administração Pública (*European Institute of Public Administration* ou EIPA) em Maastricht (NL) é responsável pela coordenação da rede e gere o website CAF [www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf).

O *website* do Centro de Recursos CAF é o ponto de partida e de acesso para encontrar toda a informação relevante sobre o modelo, para se registar como utilizador CAF e encontrar informação sobre outros utilizadores, ou para usar a *e-Tool* da CAF – uma ferramenta eletrónica que apoia o processo de autoavaliação. Também se encontram online as 22 versões linguísticas do Modelo CAF, informação sobre os correspondentes nacionais da CAF, todas as publicações relevantes sobre o modelo, eventos organizados a nível nacional e europeu, anúncios sobre formação em CAF, ministrada pelo EIPA, e assuntos relacionados com a Gestão da Qualidade Total.

### O Processo de Feedback Externo da CAF – *Procedure for External Feedback (PEF)*

De forma a permitir às organizações do setor público, que aplicam a CAF, verem os resultados dos seus esforços e obterem o respetivo feedback, a CAF oferece um Processo de Feedback Externo que fornece um parecer externo sobre a introdução da gestão da qualidade total na organização, através da CAF. Este processo de feedback – que é aplicado numa base voluntária – visa dar maior apoio aos utilizadores da CAF no seu percurso em direção à qualidade, tornando os seus esforços visíveis,



quer interna quer externamente. O PEF relaciona-se não só com o processo de autoavaliação, mas também com a via escolhida pelas organizações de forma a alcançarem a excelência a longo prazo, com base nos Princípios da Excelência.

O Feedback Externo da CAF visa atingir os seguintes objetivos:

1. Apoiar a qualidade do processo de implementação da CAF e o seu impacto na organização;
2. Aferir se a organização está a desenvolver os valores da Gestão da Qualidade Total em resultado da aplicação da CAF;
3. Apoiar e renovar o entusiasmo na organização para a melhoria contínua;
4. Promover a análise e revisão pelos pares e o *bench learning*;
5. Recompensar as organizações que iniciaram o seu percurso no sentido da melhoria contínua para alcançarem a excelência de uma forma eficaz, sem julgarem o nível de excelência obtido;

6. Facilitar a participação dos utilizadores da CAF nos Níveis de Excelência da EFQM.

O PEF baseia-se nos seguintes três pilares:

**Pilar 1:** Processo de autoavaliação

**Pilar 2:** Processo das ações de melhoria

**Pilar 3:** A maturidade da organização em matéria de TQM

As organizações que aplicaram a CAF, de forma eficaz, podem ser recompensadas com a distinção europeia “*Effective CAF User*”, a qual é válida durante dois anos. O Processo de Feedback Externo da CAF e a distinção de “*Effective CAF User*” são da responsabilidade dos Estados Membros. Estes operacionalizam o PEF ao nível nacional, tendo como base uma estrutura comum, porém ao seu próprio ritmo. Em Portugal o Organizador Nacional do PEF é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

Informação mais detalhada está disponível no *website* da CAF: [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt)





## Critérios de Meios

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão da organização, os designados 'Meios'. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. A avaliação das ações relacionadas com os Meios deverá basear-se no Painel de Pontuação dos Meios (consultar o capítulo sobre o Sistema de Pontuação da CAF)





# Critério 1: Liderança

## Subcritério 1.1

Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

## Subcritério 1.2

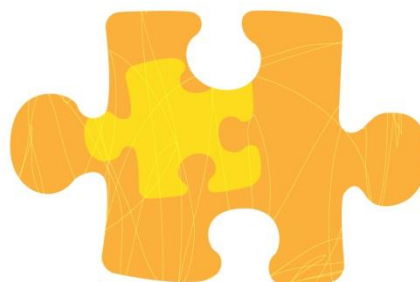
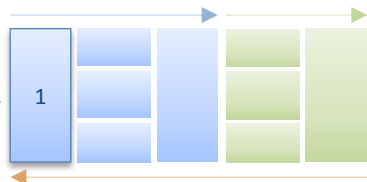
Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua

## Subcritério 1.3

Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta

## Subcritério 1.4

Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas



Num sistema de democracia representativa, os políticos eleitos fazem escolhas estratégicas e definem os objetivos que pretendem alcançar nas diferentes áreas políticas. A liderança das organizações públicas apoia os políticos na formulação das políticas públicas fornecendo pareceres especializados na respetiva área, sendo igualmente responsável pela implementação e realização dessas mesmas políticas. A CAF faz uma distinção clara entre o papel da liderança política e o dos líderes/dirigentes das organizações públicas, ao mesmo tempo que salienta a importância de uma boa colaboração entre ambos, de forma a alcançar os resultados pretendidos.

O Critério 1 foca-se no comportamento das pessoas responsáveis pela organização: a liderança. A sua tarefa é complexa. Como bons líderes, devem criar clareza e unidade de objetivo na organização. Como dirigentes, criam um ambiente no qual a organização e as suas pessoas podem sobressair e asseguram o seu funcionamento através de um mecanismo de direção apropriado. Como facilitadores apoiam as pessoas na sua organização e asseguram relações eficazes com todas as partes interessadas, em particular com a hierarquia política.

## Avaliação

### Considerar o que a liderança da organização faz para...

#### Subcritério 1.1

#### *Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores*

A liderança assegura que a organização seja orientada por uma missão clara, visão e valores fundamentais. Neste sentido, os líderes devem desenvolver a missão (qual a razão porque existimos/qual é o nosso mandato?), a visão (para onde queremos ir/qual é a nossa ambição?) e os valores (o que orienta o nosso comportamento?), requeridos para o sucesso da organização a longo prazo, bem como, comunicar e assegurar a sua realização. Todas as organizações públicas necessitam de valores que estruturam todas as atividades da organização – valores em sintonia com a sua missão e visão. Além disso, deve dar-se particular atenção aos valores que revestem especial importância numa organização pública. Ainda mais do que as empresas privadas, que dependem das regras da economia de mercado, as organizações públicas têm de defender e respeitar valores tais como a democracia, o Estado de direito (primado da Lei), o foco no cidadão, a diversidade e equidade de género, o ambiente de trabalho acolhedor e justo, a prevenção da corrupção, a responsabilidade social e anti discriminação - valores que ao mesmo tempo proporcionam um modelo para toda a sociedade. A liderança cria as condições para incorporar estes valores.

#### *Exemplos:*

1. Formular e desenvolver a missão e a visão da organização, envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores.

2. Estabelecer um quadro de valores alinhados com a missão e visão da organização respeitando o quadro de valores do setor público.
3. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização bem como às restantes partes interessadas.
4. Rever, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças do ambiente externo (por exemplo, análise Política, Económica, Sócio-Cultural e Tecnológica (PEST) e mutações demográficas).
5. Desenvolver um sistema de gestão que previna comportamentos antiéticos, mas também que apoie os colaboradores a lidarem com dilemas éticos que surgem quando estão em conflito diferentes valores da organização.
6. Gerir a prevenção da corrupção identificando as áreas de potenciais conflitos de interesses e transmitindo orientação aos colaboradores sobre a forma como devem ser tratados.
7. Reforçar a confiança mútua, a lealdade e respeito entre os líderes/dirigentes/colaboradores (por exemplo, monitorizando a prossecução da missão, visão e valores e reavaliando e recomendando normas de boa liderança).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 1.2*****Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua***

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização. A estrutura organizacional deve ser apropriada e com claras responsabilidades definidas para todos os níveis de colaboradores, bem como, medidas de gestão, apoio e processos-chave que garantam uma realização eficiente da estratégia da organização para atingir os resultados e efeitos pretendidos.

A gestão do desempenho baseia-se em metas mensuráveis definidas que refletem os resultados e impactos das atividades da organização. Os sistemas integrados de gestão do desempenho combinam os resultados e impactos com os recursos, de forma a permitir uma orientação baseada em evidências racionais, bem como realizar uma análise regular do desempenho e dos resultados.

Os líderes são responsáveis pela melhoria do desempenho. Preparam o futuro organizando as mudanças necessárias para cumprir a sua missão. O início de um processo de melhoria contínua constitui um objetivo essencial da gestão da qualidade. Os líderes criam as condições para a melhoria contínua assegurando uma cultura aberta à inovação e aprendizagem.

***Exemplos:***

1. Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos e parcerias em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas.
2. Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias relativamente à estrutura, desempenho e gestão da organização.
3. Definir resultados mensuráveis e metas intermédias para todos os níveis e áreas da organização, conciliando as necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas em conformidade com as necessidades diferenciadas dos clientes (ex. integração da igualdade de géneros, diversidade).
4. Desenvolver um sistema de informação de gestão com *inputs* (entradas) da gestão do risco, do sistema de controlo interno e da monitorização permanente do cumprimento dos objetivos estratégicos e operacionais da organização (ex.: *Balanced Scorecard*).
5. Aplicar os princípios da Gestão da Qualidade Total (TQM) e implementar sistemas de gestão da qualidade /certificação, tais como a CAF ou EFQM ou ISO 9001.
6. Formular e alinhar a estratégia de governo eletrónico com os objetivos estratégicos ou operacionais da organização.
7. Criar condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa.
8. Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz, sendo esta um dos fatores críticos de sucesso mais importantes da organização.
9. Demonstrar o compromisso dos líderes para a melhoria organizacional contínua e inovação através da promoção da cultura de inovação, bem como para a melhoria contínua e favorecendo desse modo o feedback dos colaboradores.
10. Comunicar aos colaboradores e partes interessadas relevantes as razões para as iniciativas de mudança e os seus efeitos expectáveis.

[Atribuir a avaliação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 1.3*****Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta***

Através do seu comportamento pessoal e da gestão dos recursos humanos, os dirigentes motivam e apoiam os colaboradores. Atuando como modelo, os dirigentes refletem os objetivos e valores estabelecidos, estimulando os colaboradores a atuarem da mesma forma. Os colaboradores são apoiados pelos dirigentes, para atingir os seus objetivos, no desempenho as suas funções. Um estilo transparente de liderança baseia-se num feedback mútuo, confiança e comunicação aberta o que motiva as pessoas a contribuírem para o sucesso da organização. Além da componente do comportamento pessoal, existem outros fatores centrais para a motivação e apoio dos colaboradores, os quais podem também encontrar-se na liderança da organização e no sistema de gestão. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo a prestação de contas, constitui a principal base gestonária para motivar as pessoas. As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como o reconhecimento e os sistemas de recompensa são também fatores motivadores.

*Exemplos:*

1. Liderar através do exemplo, atuando pessoalmente de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.
2. Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e os colaboradores através de medidas proactivas para contrariar qualquer tipo de discriminação.
3. Informar e consultar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização.
4. Ajudar os colaboradores a realizarem as suas tarefas, planos e objetivos para reforçar e melhorar a realização dos objetivos globais da organização.
5. Proporcionar feedback a todos os colaboradores para melhorar o seu desempenho pessoal e o das equipas.
6. Estimular, encorajar e capacitar os colaboradores através da criação de condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas.
7. Promover uma cultura de aprendizagem e estimular os colaboradores a desenvolverem as suas competências.
8. Demonstrar vontade pessoal dos líderes/ /gestores de acolherem recomendações/ /propostas dos colaboradores reagindo ao feedback construtivo.
9. Reconhecer e recompensar os esforços das equipas e dos indivíduos.
10. Respeitar e gerir as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 1.4*****Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas.***

Os dirigentes são responsáveis pela gestão das relações com todas as partes interessadas relevantes, que têm interesse na organização ou nas suas atividades. Por conseguinte, os gestores das organizações públicas mantêm diálogo com as autoridades políticas (designadamente a respetiva tutela) e outras partes interessadas. No sector público, a liderança constitui a interface entre a organização e as autoridades políticas. Este subcritério descreve uma das principais diferenças entre as organizações públicas e privadas. As organizações públicas têm de se focar nas relações com as autoridades políticas, sob diferentes perspetivas. Por um lado, os políticos podem ter uma função de liderança visto que, conjuntamente com os líderes das organizações públicas, estabelecem objetivos - desta forma estas organizações atuam como órgãos de gestão das autoridades políticas. Por outro lado, as autoridades políticas podem ser tratadas como grupos específicos das partes interessadas.

***Exemplos:***

1. Desenvolver uma análise das partes interessadas, definir as suas principais necessidades presentes e futuras e partilhar estas conclusões com a organização.
2. Apoiar as autoridades políticas na definição das políticas públicas relacionadas com a organização.
3. Identificar e transpor as políticas públicas relevantes para a organização.
4. Assegurar que os objetivos e metas, relativamente aos resultados e impactos da organização, estão alinhados com as políticas públicas e decisões políticas, celebrando acordos com as autoridades políticas sobre os recursos que é necessário afetar.
5. Envolver os políticos e outras partes interessadas no desenvolvimento do sistema de gestão da organização.
6. Manter relações regulares e proactivas com as autoridades políticas das áreas executivas e legislativas correspondentes.
7. Desenvolver e manter parcerias e redes de trabalho com as partes interessadas relevantes (cidadãos, Organizações não Governamentais (ONGs), grupos de interesse e associações profissionais, indústria, outras autoridades públicas, etc.).
8. Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.
9. Criar e aumentar a consciencialização/ sensibilização pública, reputação e reconhecimento da organização e dos seus serviços.
10. Desenvolver o conceito de marketing direcionado para produtos e serviços e focalizado nas partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

## Critério 2: Planeamento e estratégia

### Subcritério 2.1

Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

### Subcritério 2.2

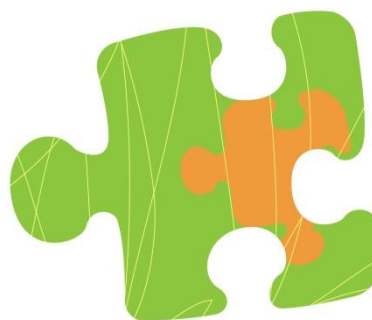
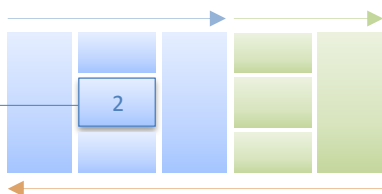
Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida

### Subcritério 2.3

Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular

### Subcritério 2.4

Planear, implementar e rever a inovação e a mudança



A implementação da missão e visão de uma organização pública exige a definição do 'caminho a seguir' que a organização deseja prosseguir, a fixação dos objetivos que necessita atingir e a forma como pretende medir os progressos realizados. Requer uma estratégia clara. A fixação de objetivos estratégicos implica fazer escolhas, definir prioridades baseadas em políticas públicas e objetivos e considerar as necessidades de outras partes interessadas, tendo em conta os recursos disponíveis. A estratégia define os resultados (produtos e serviços) e impactos que deseja obter, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso.

A estratégia necessita ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. A monitorização e a direção devem fazer parte do planeamento, bem como equacionar a necessidade de modernização e inovação, as quais devem apoiar a organização na melhoria do seu funcionamento. A monitorização da implementação da estratégia e planeamento devem ser feitas de forma crítica, conduzindo a uma atualização e adaptação dos mesmos sempre que necessário.



## Avaliação

### Considerar o que a organização faz para...

#### Subcritério 2.1

***Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante***

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e implementação da estratégia e planeamento numa organização pública. Começa por recolher informação fiável sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes, sobre os resultados e impactos e desenvolvimentos no ambiente externo. Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento operacional e estratégico, sendo também fundamental para conduzir as melhorias planeadas no desempenho organizacional.

De acordo com a abordagem PDCA, deverão realizar-se análises regulares conjuntamente com as partes interessadas para monitorizar as suas necessidades (em mudança) e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do feedback das partes interessadas constitui um pré-requisito para a qualidade dos resultados esperados.

#### *Exemplos:*

1. Identificar todas as partes interessadas relevantes e comunicar os resultados a toda a organização.
2. Recolher e analisar de forma sistemática informação sobre as partes interessadas, respetivas necessidades, expectativas e satisfação.
3. Recolher e analisar regularmente informação relevante sobre variáveis importantes, tais como evoluções políticas e legais, socioculturais, ambientais, económicas, tecnológicas e desenvolvimentos demográficos.
4. Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante tal como informação sobre o desempenho da organização.
5. Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (ex. diagnósticos TQM com os modelos da CAF ou da EFQM) incluindo ameaças e oportunidades (ex. análise SWOT, gestão do risco).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 2.2*****Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida***

Desenvolver a estratégia significa definir objetivos estratégicos para a organização pública de acordo com as políticas públicas, as necessidades das partes interessadas relevantes e a visão dos líderes, incluindo a informação de gestão disponível, bem como a informação sobre os desenvolvimentos no ambiente externo. As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pelos dirigentes de topo deverão assegurar objetivos claros sobre os resultados e impactos e os meios para os atingir. A responsabilidade social das organizações públicas deverá também estar refletida na sua estratégia.

O planeamento envolve uma abordagem consciente e metódica que orientará a organização a todos os níveis para alcançar os objetivos estratégicos. A fixação dos objetivos e a identificação das condições que deverão ser observadas para alcançar os objetivos estratégicos – que devem ser baseadas numa sólida análise e gestão de risco – desempenha um papel crucial para garantir uma implementação eficaz e o respetivo acompanhamento. Os indicadores e os sistemas de monitorização dos resultados utilizados na fase de execução subsequente deverão ser definidos durante o planeamento.

O trabalho realizado sobre a estratégia e planos de ação cria uma estrutura para a medição dos resultados que deverão ser avaliados nos

critérios sobre cidadãos/clientes (critério 6), pessoas (critério 7), responsabilidade social (critério 8) e desempenho -chave (critério 9).

*Exemplos:*

1. Traduzir a missão e a visão em objetivos estratégicos (de longo e médio prazo) e operacionais (concretos e de curto prazo) e ações baseadas numa sólida e correta análise de risco.
2. Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento, equilibrando e dando prioridades às suas necessidades e expectativas.
3. Avaliar as atividades existentes em termos de resultados (produtos e serviços prestados) e impactos (efeitos alcançados na sociedade) e a qualidade dos planos operacionais e estratégicos.
4. Assegurar a disponibilidade dos recursos para desenvolver e atualizar a estratégia da organização.
5. Conciliar as atividades e recursos, as pressões a longo e curto prazo e as exigências das partes interessadas.
6. Desenvolver uma política sobre responsabilidade social e integrá-la na estratégia e planeamento da organização.

*[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]*

**Subcritério 2.3**

***Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular.***

A capacidade da organização em desenvolver a sua estratégia depende da qualidade dos planos e dos programas, detalhando as metas e os resultados esperados de cada nível organizacional, bem como ao nível dos colaboradores. As partes interessadas relevantes e os colaboradores dos diferentes níveis organizacionais deverão, por conseguinte, ser bem informados dos objetivos e metas com eles relacionados de forma a garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A organização tem de desenvolver a estratégia para cada nível da organização. A gestão deverá garantir que sejam adotados processos adequados, gestão de projetos e programas e estruturas organizacionais ajustadas, para assegurar uma implementação eficaz e atempada.

As organizações deverão de modo coerente e crítico monitorizar a implementação da sua estratégia e planeamento, ajustar práticas e processos quando necessário ou atualizá-los e personalizá-los quando considerado oportuno.

***Exemplos:***

1. Implementar o planeamento e a estratégia através da fixação de prioridades, do estabelecimento de prazos, processos, projetos e uma estrutura organizacional adequada.

2. Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da organização em planos e atividades relevantes para as unidades orgânicas e colaboradores da organização.
3. Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados com indicadores, para cada unidade orgânica, estabelecendo o nível de mudança que deverá ser alcançado (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz de modo a divulgar os objetivos, planos e atividades à organização.
5. Desenvolver e aplicar métodos para monitorizar, medir e/ou avaliar em intervalos regulares o desempenho da organização a todos os níveis (departamentos, funções, organograma) assegurando a implementação da estratégia.
6. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da organização a todos os níveis em termos da relação entre *input*/entradas e *output*/resultados (eficiência) e entre *output*/resultados e *outcomes*/impactos (eficácia).
7. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento envolvendo as partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 2.4*****Planear, implementar e rever a inovação e a mudança***

Um setor público eficaz necessita de inovar e alterar práticas para conseguir responder a novas expectativas dos cidadãos /clientes, para melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

A inovação pode ocorrer de várias formas:

- Implementando métodos e processos inovadores para a prestação de serviços ou bens, por exemplo envolvendo cidadãos /clientes na conceção e processo de prestação dos serviços/fornecimento dos bens;
- Desenvolvendo novos métodos de gestão de programas de trabalho;
- Introduzindo serviços ou bens inovadores com um valor acrescentado mais elevado para os cidadãos e clientes.

A fase de conceção é crucial para decisões posteriores, para a “prestação” operacional dos serviços e para a avaliação das próprias inovações. A responsabilidade principal da gestão é, por conseguinte, criar e comunicar uma atitude de apoio, aberta a sugestões de melhoria independentemente da sua proveniência.

*Exemplos:*

1. Criar e desenvolver uma cultura aberta à inovação através de formação, ações de *bench learning* e criação de laboratórios de aprendizagem.

2. Monitorizar de forma sistemática os indicadores internos/condutores de mudança e as exigências externas para a inovação e mudança.
3. Debater a modernização e a inovação planeadas e respetiva implementação com as partes interessadas relevantes.
4. Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente (ex. gestão de projetos, *benchmarking* e *bench learning*, projetos piloto, monitorização, relatório de acompanhamento, implementação do PDCA, etc.).
5. Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.
6. Assegurar o equilíbrio entre uma abordagem *top-down* e *bottom-up* da mudança.
7. Promover a utilização das ferramentas do governo eletrónico de forma a melhorar a eficácia dos serviços prestados e aumentar a transparência e interação entre a organização e os cidadãos/clientes.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

## Critério 3: Pessoas

### Subcritério 3.1

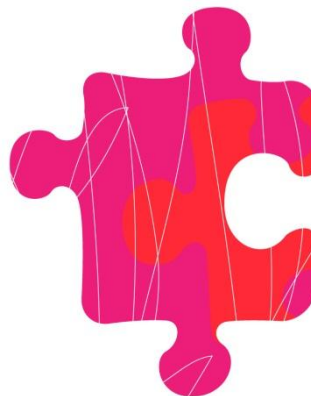
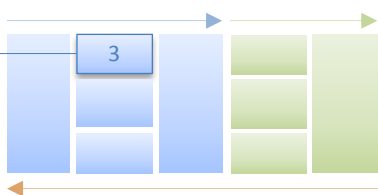
Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planejamento e a estratégia

### Subcritério 3.2

Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais

### Subcritério 3.3

Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar



As pessoas constituem o ativo mais importante da organização. A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a implementar o planeamento e a estratégia e assegurar o eficaz funcionamento dos processos. O respeito, a equidade, o diálogo aberto, o *empowerment*, a recompensa e reconhecimento, a atenção e apoio, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para assegurar o empenho e a participação das pessoas na jornada da organização para a excelência.

Gerir a organização e as pessoas é cada vez mais importante nestes tempos de mudança. A melhoria do desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos e o planeamento estratégico dos efetivos são cruciais, considerando que as pessoas são muitas vezes o maior investimento da organização. A gestão eficaz dos recursos humanos e a liderança das pessoas permitem que a organização alcance os seus objetivos estratégicos e tire partido dos seus pontos fortes e da sua capacidade para contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma gestão de recursos humanos e liderança bem sucedidas promove o empenhamento das pessoas, a motivação, o desenvolvimento e a retenção na organização. No contexto da gestão da qualidade total é importante perceber que somente pessoas satisfeitas podem fazer com que a organização tenha clientes satisfeitos.

## Avaliação

### Considerar o que a organização faz para...

#### Subcritério 3.1

***Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia***

Uma abordagem estratégica e abrangente na gestão das pessoas, da cultura e ambiente de trabalho constituem uma parte importante no planeamento estratégico de uma organização. Uma gestão de recursos humanos eficaz permite que as pessoas contribuam de forma efetiva e produtiva para a missão global da organização, visão e realização dos seus objetivos. Este subcritério avalia se a organização alinha os seus objetivos estratégicos e os recursos humanos tendo em conta a forma como estes são identificados, desenvolvidos, distribuídos e melhorados de forma transparente e como são considerados para alcançar o sucesso organizacional. Questiona como a organização tem sucesso na atração e retenção de pessoas capazes de produzir e prestar serviços e produtos, em conformidade com os objetivos estabelecidos nas estratégias e nos planos de ação, tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes. Envolve análises regulares das necessidades atuais e futuras de recursos humanos e o desenvolvimento e implementação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos relativamente ao recrutamento, desenvolvimento da carreira, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.

#### *Exemplos:*

1. Analisar regularmente as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e a estratégia da organização.
2. Desenvolver e implementar uma política de gestão de recursos humanos baseada na estratégia e planeamento da organização,

tendo em conta as competências necessárias para o futuro, bem como os aspetos sociais (ex. horário flexível, licença de paternidade e maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade cultural e de género, emprego de pessoas deficientes).

3. Assegurar que as competências de RH (recrutamento, afetação, desenvolvimentos) estejam disponíveis para atingir a missão, bem como o equilíbrio entre as tarefas e responsabilidades.
4. Desenvolver e implementar uma política clara contendo critérios objetivos em relação ao recrutamento, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.
5. Apoiar uma cultura de desempenho (ex. implementando um sistema e remuneração transparente/sistemas de reconhecimento com base nos resultados alcançados a nível individual e em equipa).
6. Utilizar perfis de competências e descrições de funções para (a) recrutar e (b) estabelecer planos de desenvolvimento pessoal para colaboradores e gestores.
7. Prestar particular atenção às necessidades de recursos humanos para o desenvolvimento e funcionamento do *e-government* e serviços em rede (ex. proporcionando a formação e estrutura necessárias).
8. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade de aspetos (ex. género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 3.2*****Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais***

Uma importante componente do critério 3 é avaliar como a organização identifica, desenvolve e mantém as competências das pessoas. Quando a organização cria estruturas para permitir às pessoas desenvolverem continuamente as suas próprias competências, assumirem maior responsabilidade e terem mais iniciativa, as pessoas contribuem para o desenvolvimento do local de trabalho. Tal pode ser atingido assegurando que elas associam os seus próprios objetivos de desempenho com os objetivos estratégicos da organização e envolvendo-as também na criação de políticas relacionadas com a formação, motivação e recompensa. Na prática este meio pode ser condensado numa estratégia de desenvolvimento de competências das pessoas e dos métodos que devem ser aplicados (ex. aprendizagem com colegas, mobilidade profissional, aperfeiçoamento profissional/ formação contínua).

*Exemplos:*

1. Identificar as competências atuais das pessoas no plano individual e organizacional, em termos de conhecimentos, aptidões e atitudes, e avaliá-las de forma sistemática tendo em vista as necessidades da organização.
2. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Tal inclui um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais, atuais e futuras.
3. Em sintonia com a estratégia, desenvolver, acordar e rever planos de desenvolvimento e formação pessoal para todos os colaboradores e /ou equipas tendo em conta a sua acessibilidade por parte de trabalhadores em regime de trabalho a tempo parcial, bem como pessoas em regime de licença de maternidade e paternidade. Dos planos de desenvolvimento de competências individuais podem fazer

parte a entrevista de desenvolvimento dos colaboradores, a qual poderá constituir um fórum de feedback mútuo e conhecimento/ /satisfação de expectativas.

4. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências relacionais de gestão relativamente aos colaboradores da organização, cidadãos /clientes e parceiros.
5. Liderar e apoiar os novos colaboradores (ex.: através de tutoria, acompanhamento, aconselhamento individual).
6. Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores.
7. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (ex.: abordagem multimédia, formação no posto de trabalho, *e-Learning*, utilização das redes sociais).
8. Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação em áreas de risco, conflitos de interesse, gestão da diversidade, integração da perspetiva de género e (integridade ou) ética.
9. Avaliar os impactos, no local de trabalho, dos programas de formação e desenvolvimento e a transferência dos respetivos conteúdos através da monitorização e de análises custo/benefício.
10. Rever a necessidade de promover as carreiras das mulheres e desenvolver planos adequados nesse sentido.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]



**Subcritério 3.3*****Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar***

O envolvimento está em criar um ambiente no qual a opinião das pessoas tem impacto nas decisões e atividades que afetam o seu trabalho. Envolve a criação de uma cultura que apoie na prática a missão, visão e valores da organização, por exemplo, reconhecendo e recompensando a criatividade, as boas ideias e os esforços realizados.

O subcritério foca-se na capacidade dos gestores/líderes e colaboradores cooperarem ativamente no desenvolvimento da organização, eliminando barreiras organizacionais através do diálogo, dando espaço à criatividade, à inovação e sugestões para melhorar o desempenho. As pessoas deverão ser apoiadas de forma a atingirem todo o seu potencial. A própria execução das políticas relacionadas com as pessoas depende, sobretudo, dos líderes e gestores em toda a organização demonstrando que se interessam com os assuntos relacionados com as pessoas e o seu bem-estar e que promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e de transparência. O envolvimento das pessoas pode ser alcançado através de fóruns formais, tais como comités consultivos e do diálogo diário (ex. sobre ideias para melhorias). Constitui igualmente uma boa prática implementar inquéritos de satisfação e avaliações dos líderes para obter avaliações mais específicas quanto ao ambiente no trabalho e utilizar os resultados para introduzir melhorias.

***Exemplos:***

1. Promover uma cultura de diálogo e comunicação aberta e incentivar o trabalho em equipa.
2. Criar de forma proativa um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados (ex. esquemas de sugestões, grupos de trabalho, *brainstorming*).
3. Envolver os colaboradores e os seus representantes (ex.: sindicatos) no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, conceção de processos e na identificação e implementação de ações de melhoria.
4. Procurar o consenso entre os dirigentes e os colaboradores acerca dos objetivos a atingir e as formas de medir a sua execução.
5. Realizar periodicamente inquéritos ao pessoal, publicando e dando o feedback sobre os resultados e ações de melhoria.
6. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de fornecer feedback sobre a qualidade da gestão dos seus superiores hierárquicos.
7. Assegurar boas condições ambientais de trabalho, em toda a organização, relativamente aos requisitos de saúde e segurança.
8. Assegurar condições favoráveis para conseguir um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores (ex. existência de horários de trabalho flexíveis), bem como prestar atenção à necessidade dos trabalhadores em regime de tempo parcial e em situação de licença de maternidade ou paternidade, os quais devem ter acesso a informação relevante sobre os assuntos organizacionais e formação adequada.
9. Prestar particular atenção às necessidades dos colaboradores socialmente menos favorecidos e com deficiências.
10. Proporcionar sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira, (ex. planeando e revendo os benefícios das pessoas e apoiando atividades sociais, culturais e desportivas focadas na saúde e bem-estar das pessoas).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]



## Critério 4: Parcerias e recursos

### Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes

### Subcritério 4.2

Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes

### Subcritério 4.3

Gerir os recursos financeiros

### Subcritério 4.4

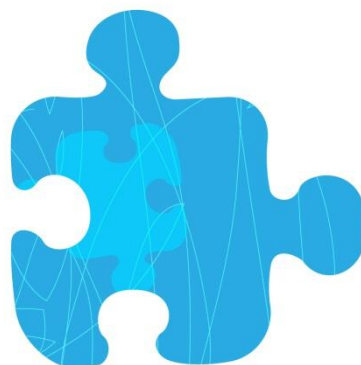
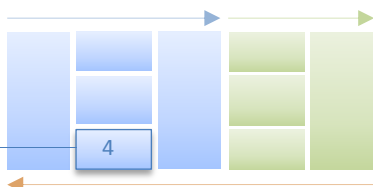
Gerir o conhecimento e a informação

### Subcritério 4.5

Gerir os recursos tecnológicos

### Subcritério 4.6

Gerir os recursos materiais



Além das pessoas que trabalham nas organizações, estas também necessitam de diversos tipos de recursos para atingirem os seus objetivos operacionais e estratégicos, em conformidade com a sua missão e visão. Estes recursos podem ser de natureza material e imaterial, porém todos devem ser cuidadosamente geridos.

Os parceiros estimulam o enfoque externo da organização e partilham as necessárias experiências e conhecimentos. Deste modo, as parcerias chave, como por exemplo, prestadores de serviços privados ou outras organizações públicas, mas também os cidadãos/clientes são importantes recursos para o bom funcionamento da organização e necessitam de ser construídas com bases sólidas. Apoiam a implementação da estratégia e planeamento e o bom funcionamento dos processos. As organizações públicas estão a ser cada vez mais consideradas como parte de uma rede de organizações que, em conjunto, estão a trabalhar no sentido de obterem um impacto específico nos cidadãos (ex. na área da segurança ou saúde). A qualidade de cada uma destas parcerias tem influência direta no impacto dos resultados de toda a rede.

Além das parcerias, as organizações necessitam gerir de forma eficiente os recursos mais tradicionais – tais como,

finanças, tecnologia, instalações e equipamentos - para assegurar o seu eficaz funcionamento e os conhecimentos que necessitam para atingirem os seus objetivos estratégicos. Os recursos em matéria de conhecimentos abrangem o conhecimento e a experiência dos colaboradores da organização, dos seus parceiros estratégicos, clientes e cidadãos.

Uma gestão dos recursos bem desenvolvida, apresentada de forma transparente, é essencial para as organizações públicas cumprirem com a obrigação de prestarem contas pelas responsabilidades assumidas, para com as diferentes partes interessadas, sobre a utilização legítima dos recursos disponíveis.

## Avaliação

### Considerar o que a organização faz para...

#### Subcritério 4.1

#### *Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes*

Na nossa sociedade de complexidade crescente, em constante mudança, é necessário que as organizações públicas giram relações com outras organizações - que podem ser parceiros privados, não-governamentais e públicos - de forma a realizarem os seus objetivos estratégicos. Por conseguinte, as organizações devem definir quem são os seus parceiros relevantes. Estas parcerias podem ser de diferente natureza: prestadores de serviços e produtos, serviços externalizados, parcerias sólidas sobre objetivos comuns, etc.

Para o sucesso das políticas públicas num domínio ou sector específico, poderá ser crucial a colaboração entre as administrações públicas do mesmo nível institucional (ex. nível central), como também a colaboração entre organizações de níveis institucionais diferentes (central, regional e local). As organizações deverão definir

as redes do setor ou da cadeia das políticas públicas a que pertencem e o papel que devem desempenhar para assegurar o sucesso de toda a rede.

#### *Exemplos:*

1. Identificar os parceiros-chave privados, públicos e da sociedade civil e a natureza das relações (ex. comprador-prestador; fornecedor; coprodutor; fornecedor de produtos complementares/ de substituição; proprietário; fundador, etc.)
2. Desenvolver e gerir acordos de parceria apropriada, tendo em conta os diferentes aspetos da responsabilidade social, tais como o impacto socioeconómico e ambiental dos produtos e serviços prestados.
3. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como desenvolver e implementar projetos conjuntos com outras

organizações públicas pertencentes ao mesmo setor/cadeia das políticas públicas e a diferentes níveis institucionais.

4. Monitorizar e avaliar de forma regular a implementação e os resultados das parcerias.
5. Identificar a necessidade de parcerias público-privadas (PPP) a longo prazo e desenvolvê-las, quando oportuno.
6. Definir as responsabilidades de cada parceiro na gestão das parcerias, incluindo os controlos, bem como a avaliação e revisão.

7. Aumentar a capacidade organizacional explorando as possibilidades dos estágios profissionais.
8. Trocar ‘boas práticas’ com os parceiros e utilizar *bench learning* e *benchmarking*.
9. Selecionar os prestadores com perfil socialmente responsável, no âmbito dos contratos públicos de aprovisionamento/compras públicas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

#### Subcritério 4.2

##### ***Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes***

Os cidadãos/clientes desempenham um papel cada vez mais ativo como parceiros-chave no setor público. O termo ‘cidadãos/clientes’ refere-se ao papel dos cidadãos que varia entre a parte interessada e o utilizador dos serviços. O envolvimento dos cidadãos/clientes é cada vez mais considerado como uma alavanca necessária de melhoria da eficiência e eficácia das organizações públicas. O seu feedback através de reclamações, ideias e sugestões é considerado um importante *input* no sentido de melhorar os serviços e os produtos.

O papel dos cidadãos/clientes, em geral, pode ser abordado sob quatro ângulos: como co-criadores, co-decisores, co-produtores e co-avaliadores. Enquanto **co-criadores (co-designers)** têm impacto no “quê” e “como” as organizações públicas desejam prestar o serviço em resposta a necessidades específicas. Como **co-decisores** os cidadãos conseguirão maior envolvimento e responsabilidade pelas decisões que os afetam. Enquanto **co-produtores**, os cidadãos estarão envolvidos na produção e/ou no ciclo de prestação de serviços e na sua qualidade. Por último, mas não menos importante, como **co-**

**avaliadores** os cidadãos expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços recebidos.

Neste critério, a CAF foca-se no envolvimento dos cidadãos nos assuntos públicos e no desenvolvimento de políticas públicas, bem como na abertura às suas necessidades e expectativas. As organizações públicas deverão apoiar os cidadãos/clientes nestes papéis se querem que estes sejam desempenhados de forma eficaz.

*Exemplos:*

1. Assegurar uma política de informação proativa (ex. sobre a forma como a organização funciona, sobre as competências das diversas autoridades políticas, a estrutura e os processos da organização, etc.).
2. Incentivar ativamente os cidadãos/clientes a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências e apoiar parcerias com cidadãos, grupos representativos de cidadãos e organizações da sociedade civil.
3. Encorajar o envolvimento dos cidadãos/clientes e seus representantes na consulta e participação ativa nos processos de tomada

de decisão da organização (co-criação e co-decisão), por exemplo, via grupos de consulta, sondagens, inquéritos de opinião e círculos de qualidade.

4. Definir uma estrutura para procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes, através de meios apropriados para a sua recolha (ex.: sondagens, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, inquéritos de opinião, etc.). Analisar e explorar esta informação e divulgar os resultados.
5. Assegurar a transparência no que se refere ao funcionamento da organização, bem como aos seus processos de tomada de decisão (ex. publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa e disponibilização de informação na internet).
6. Definir e acordar formas de desenvolvimento do papel dos cidadãos/clientes como co-produtores de serviços (ex. no contexto da gestão do desperdício) e co-avaliadores (ex. através de medições/avaliações sistemáticas de satisfação).
7. Desenvolver uma gestão efetiva e eficaz das expectativas, explicando aos clientes o que podem esperar dos serviços, incluindo um conjunto de indicadores de qualidade, por exemplo, através da Carta do Cidadão.
8. Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos cidadãos/clientes, de forma a evitar implementar processos desatualizados de consulta ou produção de serviços ultrapassados.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

### Subcritério 4.3

#### ***Gerir os recursos financeiros***

A capacidade das organizações públicas para gerarem recursos financeiros adicionais pode ser limitada, como o poderá ser a sua liberdade de alocar ou re-alocar os seus fundos para os serviços que desejam prestar. Embora as organizações públicas tenham muitas vezes pouca voz e poder na alocação de recursos, preparam cuidadosamente os orçamentos, preferencialmente em conjunto com as autoridades financeiras, constituindo o primeiro passo numa gestão financeira eficaz em termos de custo-eficácia, sustentável e responsável. Sistemas de contabilidade detalhados e controlo interno são necessários para monitorizar continuamente as despesas. Esta é a base de uma sã e sólida contabilidade de custos, demonstrando a capacidade da organização em

prestar “mais e melhores serviços ao menor custo”, em caso de necessidade, e criando oportunidade de serem prestados mais serviços ou produtos inovadores, de forma mais célere.

#### *Exemplos:*

1. Alinhar a gestão financeira com os objetivos estratégicos de forma eficiente, eficaz e económica.
2. Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras.
3. Assegurar a transparência orçamental e financeira.
4. Assegurar a gestão eficiente (em termos de custos), eficaz e económica dos recursos financeiros utilizando sistemas financeiros de controlo e de contabilidade de custos.

5. Introduzir sistemas de planeamento e monitorização orçamental e de custos (ex. orçamentos plurianuais, programas de orçamentos de projetos, orçamentos de energia, etc.).
6. Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras de forma equilibrada com controlo centralizado.
7. Basear as decisões sobre investimentos e controlo financeiro em análises de custo-benefício, sustentabilidade e ética.
8. Incluir nos documentos orçamentais dados do desempenho, tais como, informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

#### **Subcritério 4.4**

##### ***Gerir o conhecimento e a informação***

É importante identificar quais são as necessidades em matéria de informação e conhecimento da organização para atingir os objetivos estratégicos e preparar o futuro. Este conhecimento e informação necessários devem estar disponíveis na organização e devem ser partilhados de forma sistemática com todos os colaboradores, que deles necessitam, devendo permanecer na organização quando estes saírem. Os colaboradores deverão ter acesso rápido à informação e conhecimento apropriados para executarem as suas tarefas de forma eficaz. A organização deverá também assegurar que partilha informação e conhecimento essenciais com parceiros chave e outras partes interessadas de acordo com as suas necessidades.

##### *Exemplos:*

1. Desenvolver sistemas para gerir, armazenar e avaliar a informação e conhecimento na organização em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.
2. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja obtida, processada, utilizada eficazmente e armazenada.
3. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da organização, assegurando a sua relevância, exatidão, fiabilidade e segurança. Deverá ser alinhada com o planeamento

estratégico e com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.

4. Desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação, em toda a organização, de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e conhecimento relevantes para o cumprimento das suas tarefas e objetivos (*intranet*, *newsletter*, publicações internas, etc.).
5. Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores na organização (ex. aconselhamento, tutoria, manuais, etc.).
6. Assegurar o acesso e a permuta de informação relevante e de dados com todas as partes interessadas de forma sistemática e acessível, tendo em consideração as necessidades específicas de todos os membros da sociedade tais como pessoas idosas, pessoas deficientes, etc.
7. Assegurar que a informação, o conhecimento-chave dos colaboradores permaneçam na organização, na eventualidade de estas deixarem a organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 4.5*****Gerir os recursos tecnológicos***

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e outras políticas tecnológicas da organização necessitam ser geridas em conformidade com os objetivos estratégicos e operacionais de forma sustentável. Quando geridas estrategicamente podem ser importantes alavancas para a melhoria do desempenho das organizações do setor público e desenvolvimento do e-Government. Os processos-chave podem ser significativamente melhorados através da introdução de tecnologias apropriadas e adequadas. Os serviços eletrónicos podem contribuir para prestar serviços mais acessíveis aos clientes e reduzir consideravelmente a carga administrativa. Na administração pública, soluções de TIC inteligentes podem permitir uma utilização mais eficiente dos recursos.

*Exemplos:*

1. Conceber a gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.
2. Implementar, monitorizar e avaliar o custo-eficácia da tecnologia utilizada. O tempo de retorno do investimento deverá ser suficientemente curto e deverá haver métricas fiáveis para o mesmo.
3. Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia, com particular atenção às aptidões e capacidades das pessoas.
4. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para, por exemplo:
  - Gerir projetos e tarefas;
  - Gerir o conhecimento;
  - Apoiar as atividades de aprendizagem e de melhoria;
  - Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros;
  - Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de serviços internos e externos.
5. Definir a forma como as TIC podem ser utilizadas para melhorar a prestação de serviços, por exemplo, utilizando o método de Arquitetura Corporativa (*Enterprise Architecture*) para gestão da informação na administração pública.
6. Adotar a estrutura das TIC e os recursos necessários para prestar serviços online inteligentes e eficazes, de forma a melhorar a prestação dos serviços aos clientes.
7. Estar permanentemente atento às inovações tecnológicas e rever a política em caso de necessidade.
8. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC, como por exemplo, a gestão do desperdício dos cartuchos de tinta e a acessibilidade reduzida dos utilizadores que não usam tecnologia.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

**Subcritério 4.6*****Gerir os recursos materiais***

As organizações públicas têm de avaliar com intervalos regulares o estado das infraestruturas que têm ao seu dispor. As infra-estruturas disponíveis necessitam de ser geridas de forma eficiente, eficaz em termos de custos e sustentável para que sirvam as necessidades dos clientes e apoie nas condições de trabalho dos colaboradores. A sustentabilidade dos materiais utilizados na organização e o seu impacto no ambiente são também fatores críticos de sucesso para este subcritério, bem como para a responsabilidade social.

*Exemplos:*

1. Equilibrar a relação custo-eficácia das infra-estruturas com as necessidades e expectativas dos colaboradores e clientes (ex. centralização vs. descentralização dos edifícios/escritórios/ postos de atendimento, alocação de gabinetes, acessibilidade através de transporte público).
2. Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações dos edifícios (ex. gabinetes em espaços abertos vs. gabinetes individuais, gabinetes móveis) baseados em objetivos operacionais e estratégicos, tendo em conta as necessidades dos colaboradores, cultura local e constrangimentos físicos.
3. Assegurar que a manutenção dos edifícios, escritórios, equipamentos e materiais são utilizados de forma eficiente, eficaz em termos de custos e sustentável.
4. Assegurar que a utilização dos recursos energéticos e meios de transporte, e a sua otimização, é feita de forma eficiente, eficaz em termos de custos e sustentável.
5. Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/ /clientes (ex. acesso de deficientes a parques de estacionamento ou a transportes públicos).
6. Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem /tratamento de resíduos, por exemplo, através de gestão direta ou subcontratação.
7. Colocar as instalações ao dispor da comunidade local.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]



## Critério 5: Processos

### Subcritério 5.1

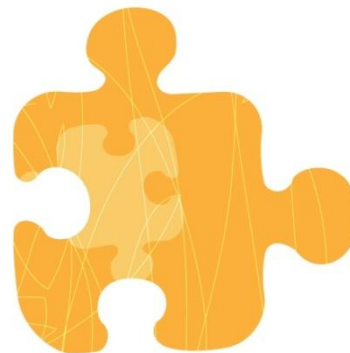
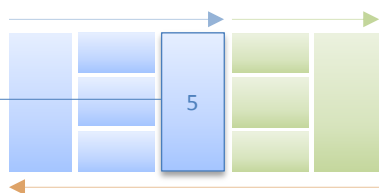
Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas

### Subcritério 5.2

Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes

### Subcritério 5.3

Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes



Cada organização é gerida por inúmeros processos, cada um deles constituído por um conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma os recursos ou *inputs*, de forma eficiente, em resultados ou *outputs* (serviços) e *outcomes* ou impactos na sociedade.

Pode fazer-se uma distinção entre três tipos de processos que fazem funcionar uma organização eficazmente, dependendo da sua qualidade e da qualidade da sua interatividade:

- *Processos-chave*, que realizam a missão e a estratégia da organização e, por conseguinte, essenciais para a prestação de produtos ou serviços;
- *Processos de gestão*, que orientam a organização; e
- *Processos de suporte*, que proporcionam os recursos necessários.

De entre estes três tipos de processos, o modelo CAF avalia somente os processos-chave, os que contribuem efetivamente para o cumprimento da missão e da estratégia da organização.

O Critério 5 trata em particular dos processos-chave da organização, enquanto os Critérios 1 e 2 lidam com os processos de gestão e os Critérios 3 e 4 tratam dos processos de suporte. Para as estruturas horizontais, tais como as unidades de gestão estratégica, de recursos humanos e financeiros, as atividades de gestão ou de suporte fazem obviamente parte dos processos-chave.

Uma organização eficaz e eficiente identifica os seus processos-chave, que são executados para prestar os



serviços (outputs) e alcançar impactos (outcomes), tendo em consideração as expectativas dos cidadãos/clientes e outras partes interessadas, em conformidade com a sua missão e estratégia. A natureza destes processos essenciais, em organizações de serviço público, pode variar consideravelmente de atividades relativamente abstratas, tais como o apoio ao desenvolvimento de políticas, ou regulamentação de atividades económicas, a atividades muito concretas de prestação de serviços.

A necessidade de gerar valor acrescentado para os seus cidadãos/clientes e outras partes interessadas, e aumentar a eficiência, são duas das principais alavancas no desenvolvimento dos processos e na inovação. O envolvimento crescente do cidadão/cliente na administração pública, conforme referido na introdução do subcritério 4.2 (os cidadãos como co-criadores, co-decisoros, co-produtores e co-avaliadores), estimula as organizações a melhorarem continuamente os seus processos, aproveitando o ambiente de mudança em muitas áreas tais como tecnologia, economia e população.

## Avaliação

### Considerar o que a organização faz para...

#### Subcritério 5.1

***Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas***

Este subcritério examina a forma como os processos apoiam os objetivos operacionais e estratégicos da organização e como são identificados, concebidos, geridos e inovados. A forma como os dirigentes e os colaboradores da organização, bem como as diferentes partes interessadas externas, são envolvidos na conceção, gestão e inovação dos processos é muito relevante para a qualidade dos mesmos e para a análise cuidadosa das necessidades a serem satisfeitas.

Exemplos:

1. Identificar, mapear, descrever e documentar os processos de forma regular.
2. Identificar os “donos” dos processos (as pessoas que controlam todos os passos do processo) e atribuir-lhes responsabilidades e competências.
3. Analisar e avaliar os processos, os riscos e fatores críticos de sucesso, tendo em consideração os

objetivos da organização e o respetivo ambiente de mudança.

4. Assegurar que os processos que apoiam os objetivos estratégicos, são planeados e geridos para atingir os objetivos estabelecidos.
5. Envolver os colaboradores e as partes interessadas externas relevantes na conceção e na melhoria dos processos tendo como base a eficiência, eficácia e resultados medidos (*outputs* e *outcomes*).
6. Alocar recursos aos processos, tendo como base a importância relativa do seu contributo para os objetivos estratégicos da organização.
7. Simplificar os processos de forma regular propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
8. Fixar objetivos de desempenho orientados para as partes interessadas e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos (ex. cartas dos cidadãos, contratos de desempenho/compromissos com o nível dos serviços).
9. Monitorizar e avaliar os impactos das TIC e dos serviços online nos processos da organização (ex. em termos de eficiência, qualidade e eficácia).
10. Inovar processos baseados no *bench learning* nacional e internacional, com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

### Subcritério 5.2

#### ***Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes***

Avalia a forma como as organizações desenvolvem e fornecem os seus serviços/produtos de forma a satisfazerem as necessidades dos cidadãos/clientes através do seu envolvimento. Fazer uso das capacidades e criatividade dos cidadãos e da sociedade civil fomenta um setor público eficiente, eficaz e inovador, fornecendo serviços públicos adequados e a um preço justo.

De forma a reforçar a qualidade dos serviços e produtos, o papel dos cidadãos/clientes pode ser muito benéfico a três níveis:

- Envolver os representantes dos cidadãos/clientes, associações ou painéis de cidadãos *ad hoc* na conceção e avaliação dos serviços e produtos das organizações (co-criação, co-avaliação);
- Atribuir poder acrescido aos cidadãos/clientes no processo de decisão sobre o tipo

de serviços e produtos que devem ser fornecidos (co-decisão);

- Colaborar com os cidadãos/clientes na implementação dos serviços e produtos ou atribuir-lhes poder acrescido na realização dos próprios serviços e produtos (co-produção).

Co-produzir serviços aumenta a sustentabilidade da qualidade atendendo que a produção se torna copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e por conseguinte mais legítima e satisfatória.

*Exemplos:*

1. Identificar os outputs/resultados (serviços e produtos) dos processos-chave.
2. Envolver os cidadãos /clientes na conceção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através

de estudos de opinião/informação de retorno - feedback/grupos focalizados (*focus groups*)/inquéritos relativamente à adequabilidade dos serviços ou produtos e o seu grau de eficácia tendo em conta os aspetos do género e da diversidade).

3. Envolver os cidadãos /clientes e outras partes interessadas no desenvolvimento de padrões de qualidade dos serviços e produtos (*outputs* do processo), correspondendo às suas expectativas e que podem ser geridos pelas organizações.
4. Envolver os cidadãos /clientes na prestação de serviços e prepará-los, bem como os colaboradores da organização para esta nova relação e mudança nos papéis.
5. Envolver os cidadãos /clientes na conceção e desenvolvimento de novos tipos de serviços interativos, de fornecimento da informação e canais de comunicação eficazes.

6. Assegurar a existência de informação adequada e fiável, com o objetivo de prestar assistência e apoio aos cidadãos /clientes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.
7. Promover a acessibilidade da organização (ex. horários flexíveis de abertura e disponibilização de documentos em vários formatos, como por exemplo em papel, em versão eletrónica, diferentes línguas, posters, brochuras, Braille e áudio e quadros de avisos/notícias).
8. Desenvolver o tratamento de respostas perceptíveis às perguntas/dúvidas que são colocadas, bem como sistemas e procedimentos de gestão das reclamações.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

### Subcritério 5.3

#### ***Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes***

Este subcritério avalia até que ponto os processos estão a ser bem coordenados no seio da organização e com os processos de outras organizações que funcionam na mesma cadeia de serviços/produtos. A eficiência das organizações públicas depende em grande medida, muitas vezes, da forma como colaboram com as outras organizações públicas com as quais formam uma cadeia no fornecimento de determinados serviços, e que está orientada para um impacto comum. Os processos inter-funcionais são comuns na administração pública. É importante integrar com sucesso a gestão de tais processos, visto que a eficiência e eficácia dos processos dependem grandemente dessa integração.

#### *Exemplos:*

1. Definir a cadeia de fornecimento dos serviços a que a organização pertence e os respetivos parceiros.
2. Coordenar e ligar os processos aos parceiros-chave do setor público, privado e ONG.
3. Desenvolver um sistema comum, com os parceiros da cadeia de fornecimento dos serviços, para facilitar o intercâmbio de dados.
4. Percorrer a jornada dos cidadãos /clientes, entre diferentes organizações, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar as barreiras organizacionais.

5. Criar *task forces* (grupos de ação) entre as organizações/prestadores de serviços para resolver problemas.
6. Criar incentivos (e condições) para a gestão e os colaboradores desenvolverem processos inter-organizacionais (ex. serviços partilhados e desenvolvimento de processos comuns entre as diferentes unidades).
7. Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos “silos” (departamentos estanques), coordenando processos através da organização ou desenvolvendo processos inter-organizacionais (ex. realizar uma autoavaliação em toda a organização em vez de ser por unidade orgânica).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

## Critérios de Resultados

A partir do critério 6, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de resultados medem-se as perceções, ou seja, o que os colaboradores, cidadãos/clientes e sociedade pensam da organização. Existem igualmente indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a organização está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*/impactos. A avaliação dos resultados exige um conjunto de respostas diferente. Assim, as respostas a partir deste critério são baseadas no Painel de Pontuação dos Resultados (consultar o capítulo referente ao Sistema de Pontuação da CAF).





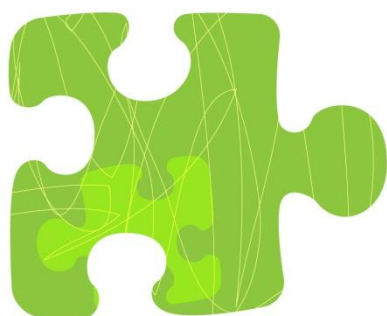
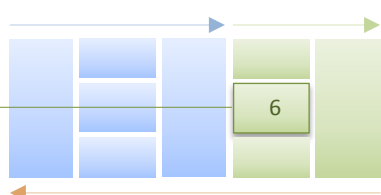
## Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes

### Subcritério 6.1

Medições da Percepção

### Subcritério 6.2

Medições do desempenho



O termo cidadão/cliente reflete a relação complexa entre a Administração e o público. A pessoa a quem os serviços são dirigidos deverá ser considerada como **cidadão**, membro da sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deverá também ser considerada como **cliente**, não só no contexto da prestação de serviços onde adota a posição de beneficiário de serviços, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (contribuinte ou pagar multas), onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar os interesses da organização. Como estas duas situações nem sempre são claramente dissociáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação cidadão/cliente.

Os cidadãos/clientes são os destinatários ou beneficiários da atividade, produtos ou serviços das organizações do setor público. É necessário definir quem são os cidadãos/clientes, embora estes não se restrinjam aos utilizadores primários dos serviços prestados.

O critério 6 descreve os resultados que a organização atinge em relação à satisfação dos seus cidadãos/clientes com a organização e os produtos ou serviços que presta. No modelo CAF distingue-se a percepção e os resultados do desempenho. É importante para todos os tipos de organizações do setor público medir diretamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes (resultados da percepção). Além disso, os resultados do desempenho devem também ser medidos. Neste caso, recolhe-se informação adicional sobre a satisfação dos cidadãos e clientes através da medição dos indicadores internos. Trabalhar para melhorar os resultados dos indicadores internos deverá conduzir a uma maior satisfação dos clientes/cidadãos.

## Avaliação

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

### Subcritério 6.1

#### *Medições da percepção*

A medição direta da satisfação ou percepção dos cidadãos e clientes tem uma importância fundamental. A medição da percepção dos cidadãos e clientes significa fazer-lhes perguntas diretas e obter informação de retorno direta/feedback bem como informação sobre diferentes aspetos do desempenho da organização. Respeitando o princípio da gestão baseada em evidências não cabe à organização fazer suposições sobre o nível de satisfação, somente a informação direta dos próprios clientes/cidadãos proporciona uma informação objetiva. Na maior parte dos casos esta é feita através de inquéritos a clientes ou cidadãos. Utilizam-se também ferramentas complementares tais como grupos de discussão ou painéis de utilizadores. Este subcritério avalia se a organização realiza estas medições e mostra os resultados das mesmas.

*Exemplos:*

#### **Resultado da medição da percepção relativamente:**

1. À imagem global da organização e da reputação pública (ex.: cortesia, igualdade no tratamento, abertura/transparência, clareza da informação prestada, disponibilidade dos colaboradores para ouvir, receção/acolhimento, flexibilidade e capacidade para encontrar soluções individuais, etc.).
2. Envolvimento e participação do cidadão/cliente no trabalho e no processo de tomada de decisão da organização.

3. Acessibilidade (ex. acessibilidade aos transportes públicos, acesso dos deficientes, horário de abertura e tempo de espera, balcões/guichets únicos, custo dos serviços, etc.).
4. Transparência (ex. sobre o funcionamento da organização, explicação da legislação aplicável e dos processos de tomada de decisão).
5. Produtos e serviços (ex. qualidade, fiabilidade, cumprimento dos padrões de qualidade, tempo de processamento/fornecimento, qualidade dos conselhos dados aos clientes/cidadãos, abordagem ambiental).
6. A diferenciação dos serviços da organização relativamente às diferentes necessidades dos clientes (ex. género, idade, etc.).
7. A informação disponível: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, legibilidade, adequação ao grupo alvo, etc.
8. Boa receção da informação pelo cidadão/cliente.
9. Frequência dos inquéritos de opinião aos cidadãos/clientes sobre a organização.
10. Nível de confiança pública para com a organização e os seus produtos/serviços.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]



**Subcritério 6.2****Medições do desempenho**

Além da medição direta da percepção do cidadão e cliente, a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e clientes pode ser medida através de indicadores internos. Neste caso, usam-se resultados mensuráveis de indicadores internos de gestão (ex. tempo de tratamento, tempo de espera, número de reclamações). Com base nestas medições podem ser retirados ensinamentos sobre a qualidade da prestação de serviços. A CAF dá-nos uma visão geral de exemplos para indicadores internos que medem o desempenho de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e dos cidadãos.

*Exemplos:*

**Resultados relativos ao envolvimento**

1. Grau de envolvimento das partes interessadas na conceção e na prestação de serviços e produtos e/ou na conceção dos processos de tomada de decisão.
2. Número de sugestões recebidas e implementadas.
3. Grau de utilização de métodos novos e inovadores para lidar com os cidadãos/clientes.
4. Indicadores da conformidade com os aspetos de género e da diversidade cultural e social no que respeita aos cidadãos/clientes.
5. Frequência de revisões regulares, conjuntamente com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades de mudança e o grau em que são satisfeitas.

**Resultados da acessibilidade da organização**

1. Horários de abertura dos diferentes serviços.
2. Tempo de espera; tempo de tratamento da prestação de serviços.
3. Preço do custo dos serviços.
4. Disponibilização de informação relativa às responsabilidades da gestão dos diferentes serviços.

**Resultados relativos à transparência da prestação de serviços e produtos**

1. Número de canais de informação e a sua eficiência.
2. Disponibilidade e precisão da informação.
3. Disponibilidade de objetivos e resultados de desempenho da organização.
4. Número de intervenções do Provedor de Justiça.
5. Grau de esforço para melhorar a disponibilidade, precisão e transparência da informação.

**Resultados dos indicadores relativos à qualidade da prestação de produtos e serviços**

1. Número e tempo de tratamento das reclamações.
2. Número de ficheiros devolvidos com erros e/ou casos que exigem tratamento repetido /compensação.
3. Adesão a padrões de serviço publicitados (ex. requisitos legislativos).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

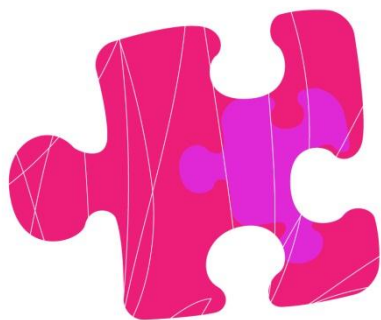
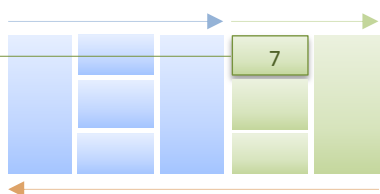
## Critério 7: Resultados das pessoas

### Subcritério 7.1

Medições da percepção

### Subcritério 7.2.

Medições do desempenho



Os resultados relativos às pessoas referem-se aos resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho dos seus colaboradores. Este critério distingue dois tipos de resultados: por um lado, **medições da percepção** onde as pessoas são questionadas diretamente (ex. através de questionários, inquéritos, grupos de discussão, avaliações, entrevistas, consulta dos representantes dos trabalhadores); e, por outro, as **medições de desempenho** utilizadas pela própria organização para monitorizar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados do desempenho.

## Avaliação

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

### Subcritério 7.1

#### *Medições da percepção*

O subcritério avalia se as pessoas percebem a organização como um local de trabalho atrativo e se estão motivadas no seu trabalho quotidiano para darem o seu melhor para a organização. É importante para todas as organizações do setor público medirem sistematicamente a percepção dos seus colaboradores de os produtos e serviços prestados por esta.

*Exemplos:*

#### **Resultados relativos à percepção global dos colaboradores com:**

1. A imagem e o desempenho global da organização (para a sociedade, cidadãos/ /clientes e outras partes interessadas).
2. O envolvimento das pessoas na organização, no processo de tomada de decisão e a consciencialização da sua missão, visão e valores.
3. O envolvimento das pessoas nas atividades de melhoria.
4. Consciencialização das pessoas quanto a possíveis conflitos de interesse e importância do comportamento ético.
5. Os mecanismos de consulta e diálogo.
6. A responsabilidade social da organização.

#### **Resultados relativos à percepção da gestão e aos sistemas de gestão:**

1. Capacidade da gestão de topo e de nível intermédio para conduzir a organização (ex.

fixação de objetivos, afetação de recursos, avaliação do desempenho global da organização, estratégia na Gestão de Recursos Humanos, etc.) e para comunicar internamente estas ações.

2. Conceção e gestão dos diferentes processos da organização.
3. Divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas.
4. Frequência e qualidade com que os esforços individuais e em equipa são reconhecidos.
5. A abordagem da organização face às mudanças e às inovações.

#### **Resultados relativos à percepção das condições de trabalho:**

1. Clima de trabalho (ex. como lidar com conflitos, reclamações ou problemas pessoais, assédio moral no local de trabalho) e a cultura da organização (ex. promoção da transversalidade entre departamentos, unidades, etc.).
2. Abordagem das questões sociais (ex. flexibilidade do horário de trabalho, conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde).
3. Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização.
4. A organização do local de trabalho e respetivas condições ambientais.

**Resultados relativos à percepção do desenvolvimento da carreira e das capacidades/aptidões:**

1. Desenvolvimento sistemático da carreira e competências.
2. Incentivo e *empowerment*.

3. Acesso e qualidade da formação relativamente aos objetivos estratégicos da organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

**Subcritério 7.2****Medições do desempenho**

As medições de desempenho são constituídas por indicadores de desempenho interno relacionados com as pessoas, que permitem que a organização meça os resultados atingidos relativamente ao seu comportamento global, desempenho, desenvolvimento de competências, motivação e nível de envolvimento na organização. Estes resultados incluem tipicamente medições internas do comportamento que as pessoas demonstram na prática (ex. baixa por doença, rotatividade do pessoal, número de reclamações, número de propostas de inovação, etc.)

*Exemplos:*

**Resultados**

1. Indicadores relativos ao comportamento das pessoas (ex. níveis de absentismo ou doença, rácios de rotação de pessoal, número de reclamações, número de dias de greve).
2. Indicadores relativos à motivação e ao envolvimento (ex. taxas de resposta aos inquéritos ao pessoal, número de propostas de inovação, participação em grupos internos de discussão).
3. Indicadores relativos ao desempenho individual (ex. resultados da avaliação das pessoas).
4. Nível de envolvimento em atividades de melhoria.

5. Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.
6. Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências (ex. taxas de participação e sucesso nas ações de formação, eficácia dos orçamentos para a formação).
7. Indicadores relativos à capacidade das pessoas para lidar com os cidadãos/clientes e responder às suas necessidades (ex. número de horas de formação por colaborador sobre a gestão da relação cidadão/cliente, número de reclamações dos cidadãos/clientes quanto ao comportamento do pessoal, medição da atitude das pessoas em relação aos cidadãos/clientes, etc.).
8. Frequência do reconhecimento individual e das equipas (ex. número de louvores).
9. Número de dilemas éticos reportados (ex. possíveis conflitos de interesse).
10. Frequência da participação voluntária no contexto das atividades relativas à responsabilidade social promovidas pela organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

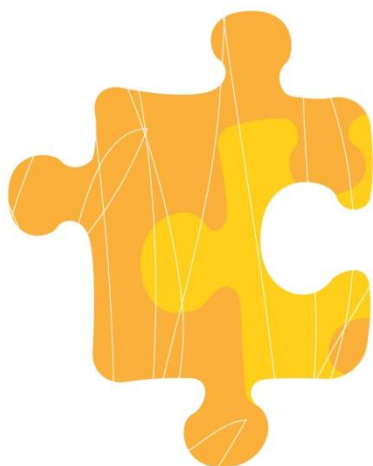
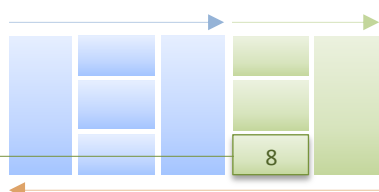
## Critério 8: Resultados da responsabilidade social

### Subcritério 8.1

Medições da percepção

### Subcritério 8.2

Medições do desempenho



A principal missão de uma organização pública é a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, a organização pública deverá adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para um desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isso poderá incluir a abordagem da organização e o seu contributo para a qualidade de vida, proteção do ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

A principal característica da responsabilidade social traduz-se, por um lado, na vontade da organização em integrar os aspetos sociais e ambientais nas suas considerações para a tomada de decisão (critério 2) e, por outro lado, ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. A responsabilidade social deverá constituir uma parte integral da estratégia da organização. Os objetivos estratégicos deverão ser controlados em termos de responsabilidade social de forma a evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma organização para com a comunidade na qual funciona (local, nacional ou internacional) e o seu impacto no ambiente tornaram-se uma componente crítica da medição do seu desempenho global. Uma organização que trabalha na sua responsabilidade social deverá:

1. Melhorar a sua reputação e imagem para com os cidadãos como um todo.
2. Melhorar a sua capacidade para atrair e reter colaboradores, bem como manter a sua motivação e empenho.
3. Melhorar as suas relações com as empresas, outras organizações públicas, meios de comunicação, fornecedores, cidadãos /clientes e a comunidade na qual opera.

As medições abrangem medidas qualitativas/quantitativas de perceção (8.1) e indicadores quantitativos (8.2) e podem estar relacionadas com:

- comportamento ético, democrático e participativo da organização;
- sustentabilidade ambiental;
- qualidade de vida;
- impacto económico como efeito dos comportamentos organizacionais.

## Avaliação

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

### Subcritério 8.1

#### *Medições da perceção*

As medições da perceção focam-se na perceção da comunidade relativamente ao desempenho da organização ao nível local, nacional ou internacional. Esta perceção pode ser obtida através de diferentes fontes, incluindo inquéritos, relatórios, reuniões públicas com a imprensa, ONGs, OSCs (organizações de serviço cívico), informação de retorno/*feedback* direto das partes interessadas e da vizinhança, etc.

A perceção dá uma indicação da eficácia das estratégias sociais e ambientais. Inclui a opinião sobre a transparência, impacto na qualidade de vida e qualidade da democracia, comportamento ético para apoiar os cidadãos, abordagem e resultados sobre questões ambientais, etc.

#### *Exemplos:*

1. Consciência pública do impacto do desempenho da organização na qualidade de vida dos

cidadãos/clientes (ex. educação sobre saúde, apoio a atividades desportivas e culturais, participação em operações humanitárias, ações específicas direcionadas para pessoas desfavorecidas, atividades culturais abertas ao público, etc.).

2. Reputação da organização (ex. como empregadora/contribuinte para a sociedade local/global).
3. Perceção do impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional ou internacional (ex. criação/atração de pequenas empresas na área circundante, criação de estradas públicas ou transportes públicos que também sirvam os atores económicos existentes).
4. Perceção da abordagem às questões ambientais (ex. perceção da “pegada ecológica”, gestão da energia, consumo reduzido de água e eletricidade, proteção contra a poluição sonora e atmosférica, estimulando a mobilidade através

do transporte público, gestão dos resíduos potencialmente tóxicos).

5. Percepção do impacto social relativamente à sustentabilidade a nível local, regional, nacional ou internacional (comprar produtos provenientes de comércio justo, produtos reutilizáveis, produção de energia renovável etc.).
6. Percepção do impacto social, tendo em conta a qualidade da participação democrática dos cidadãos a nível local, regional, nacional ou internacional (ex.: conferências abertas, processos de consulta e de tomada de decisão sobre o possível impacto da organização na segurança, mobilidade, etc.).

7. Opinião do público sobre a abertura e transparência da organização, comportamento ético (rigoroso respeito dos princípios/valores dos serviços públicos tais como igualdade, continuidade, etc.).
8. Percepção do envolvimento na comunidade, na qual a organização está inserida, através de apoio financeiro ou de outro, organizando eventos culturais ou sociais, etc.
9. Percepção da instituição na cobertura realizada pelos meios de comunicação social, no tocante à sua responsabilidade social.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de referência referente aos resultados]

## Subcritério 8.2

### Medições do desempenho

As medições de desempenho focam-se nas medições utilizadas pela organização para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho relativamente à sua responsabilidade social. Deverá dar uma clara indicação da eficácia das abordagens da organização sobre questões da sociedade. Podem considerar o comportamento ético, as iniciativas e os resultados da prevenção dos riscos para a saúde, as iniciativas para intercâmbio de conhecimento, as iniciativas para preservar os recursos e reduzir o impacto ambiental, etc.

*Exemplos:*

#### Indicadores sobre responsabilidade social

1. As atividades da organização para preservar e sustentar os recursos (ex. presença dos prestadores com perfil socialmente responsável, grau de cumprimento com os padrões ambientais, utilização de materiais reciclados, utilização de meios de transporte amigos do ambiente, redução dos inconvenientes, danos e ruídos, redução do consumo dos recursos energéticos e naturais como, por exemplo, água, gás e eletricidade).
2. Qualidade da relação com as autoridades relevantes, grupos e representantes da comunidade.
3. Grau e importância da cobertura positiva e negativa dos meios de comunicação social (número de artigos, conteúdo).
4. Apoio a cidadãos socialmente desfavorecidos (ex. estimativa do preço de custo desta ajuda, número de beneficiários).
5. Apoio, como empregador, no sentido de adotar uma política de diversidade, integração e aceitação das minorias étnicas e pessoas desfavorecidas/excluídas (ex. organização de programas/projetos específicos para empregar minorias étnicas).
6. Apoio a projetos internacionais de desenvolvimento e participação dos colaboradores em atividades filantrópicas.

7. Apoio ao empenhamento cívico dos cidadãos/ /clientes e outras partes interessadas e colaboradores.
8. Intercâmbio de conhecimento e informação produtiva com outros atores (número de conferências abertas organizadas, número de intervenções em colóquios nacionais e internacionais).
9. Programas para prevenir riscos para a saúde e acidentes para os cidadãos e colaboradores (número e tipo de programas de prevenção, apoio na luta contra o tabagismo, educação para uma alimentação saudável, número de beneficiários e relação custo/qualidade destes programas).
10. Resultado da medição da responsabilidade social (notação extra-financeira).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]



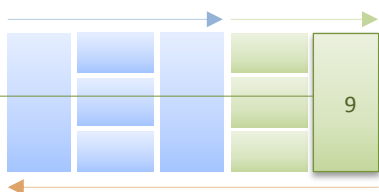
## Critério 9: Resultados do desempenho-chave

### Subcritério 9.1.

Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

### Subcritério 9.2.

Resultados internos: nível de eficiência



Os resultados do desempenho-chave relacionam-se com aquilo que a organização tenha determinado como realizações mensuráveis essenciais para o sucesso da organização a curto e a longo prazo. Representam as políticas e processos capazes de atingir as metas e objetivos conforme definido na missão, visão e plano estratégico da instituição. O Critério 9 foca-se nas capacidades da organização para alcançar os resultados do desempenho-chave.

Os resultados do desempenho - chave podem ser divididos em:

1. **Resultados externos (*outputs/resultados e outcomes/ impactos em relação aos objetivos*)** focalizam-se na ligação com/entre a missão e a visão (critério 1) estratégia e planeamento (Critério 2), processos (Critério 5) e os resultados atingidos para satisfação das partes interessadas externas.
2. **Resultados internos (*nível de eficiência*)** focalizam-se na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4), processos (Critério 5) e os resultados atingidos na capacitação da organização em direção à excelência.

## Avaliação

### Considerar os resultados alcançados pela organização em relação a...

#### Subcritério 9.1

##### **Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos**

Os resultados externos são as medições da eficácia da estratégia da organização em termos de capacidade para responder às expectativas das partes interessadas externas, em conformidade com a missão e visão da organização. Qualquer organização do setor público deverá avaliar em que medida os seus objetivos da atividade-chave são atingidos, conforme definido no plano estratégico em termos de *outputs*/resultados – serviços e produtos – e *outcomes*/impactos – efeitos das atividades essenciais da organização nas partes interessadas externas e na sociedade de modo a ser capaz de melhorar o seu desempenho de forma eficaz.

##### *Exemplos:*

1. Resultados em termos de *output* (quantidade e qualidade na prestação de serviços e produtos).

2. Resultados em termos de *outcome* (efeitos do *output* de serviços e produtos prestados na sociedade e nos beneficiários diretos).
3. O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados relativamente a padrões e regulamentos.
4. Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos pela organização.
5. Resultados das inspeções e auditorias aos *outputs* e *outcome*.
6. Resultados do *benchmarking* (análise comparativa) em termos de *output* e *outcome*.
7. Resultados da inovação dos bens/serviços na melhoria dos impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

#### Subcritério 9.2

##### **Resultados internos: nível de eficiência**

Os resultados internos estão relacionados com a eficiência, a eficácia dos processos internos e as medidas de economia no funcionamento da organização. Consideram a gestão dos processos (ex. produtividade, custo-eficácia ou não-conformidades), desempenho financeiro (utilização eficaz dos recursos financeiros, conformidade com o orçamento), utilização eficaz dos recursos (parcerias, tecnologia da informação, etc.), capacidade em

envolver as partes interessadas na organização e os resultados das inspeções e auditorias internas.

##### *Exemplos:*

1. Resposta dos líderes aos resultados e verificações das medições, incluindo a gestão do risco.
2. Eficiência da organização em gerir de forma otimizada os recursos disponíveis, incluindo a

gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento e instalações (*input versus output*).

3. Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.
4. Resultados do *benchmarking* (análise comparativa).
5. Eficácia das parcerias (ex. grau de realização dos acordos de parcerias, atividades conjuntas).
6. Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa, melhorar a qualidade da prestação de serviços (ex. custos reduzidos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, economia de tempo).

7. Resultados das medições, através de inspeções e auditorias, sobre o funcionamento da organização.

8. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade (Prémios de Excelência, etc.).
9. Execução do orçamento e dos objetivos financeiros.
10. Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira.
11. Custo-eficácia (*outcomes* atingidos ao menor custo possível).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]



# Sistema de Pontuação da CAF



## Porquê pontuar?

Pontuar cada subcritério e critério do modelo 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, o que constitui 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. Sublinhe-se que pontuações elevadas nos critérios de Resultados indiciam habitualmente a existência de boas práticas no contexto dos critérios de Meios.
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender (*Benchmarking*: como comparar; *Bench learning*: o que se aprende com os outros).

Relativamente ao *bench learning* importa referir que a comparação da pontuação obtida com a CAF tem um valor reduzido e implica riscos, particularmente se esta for feita sem a colaboração de consultores externos experientes e com formação para validar, de uma forma homogénea, as pontuações atribuídas pelas diferentes organizações públicas envolvidas. O principal objetivo do *bench learning* consiste em comparar as diferentes formas de gerir os meios e os resultados alcançados. As pontuações quando validadas, podem ser um ponto de partida para este processo. Desta forma, o *bench learning* pode contribuir para melhorar o desempenho.

## Como pontuar?

A CAF proporciona duas modalidades de pontuação, sendo o ciclo PDCA fundamental para ambas. O sistema de pontuação “clássico” (*classical CAF scoring*) proporciona uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o mesmo se encontra. O sistema de pontuação “avançado” ou

(*fine-tuned CAF scoring*) é mais apropriado para organizações que pretendem refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar – para cada subcritério – todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo.

## 1. Sistema de pontuação clássico da CAF (*classical scoring*)

A existência de duas modalidades de pontuação permite que as organizações se familiarizem mais facilmente com o ciclo PCDA direcionando-as de forma mais positiva para uma abordagem de gestão da qualidade.

No painel de pontuação dos meios, a fase PDCA apenas é concretizada quando ações de *bench learning* integram o ciclo de melhoria contínua.

No painel de avaliação dos resultados é feita uma distinção entre a tendência dos resultados alcançados e a concretização das metas.

## 2. Sistema de pontuação avançado da CAF (*fine-tuned scoring*)

O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade uma vez que avalia situações em que, por exemplo, as organizações públicas estão a implementar as ações (*Do*) carecendo, por vezes, de um suficiente planeamento (*Plan*).

- No painel de pontuação dos meios sobressai a importância do PDCA como um ciclo e o progresso pode ser representado como uma espiral onde, em cada curva do ciclo de melhoria, podem ser encontradas todas as fases: *PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACT*.
- As ações de *Bench learning* são geralmente realizadas tendo em conta o nível mais elevado de todas as fases.
- Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias.
- O painel dos resultados mostra se a organização deverá investir na tendência ou focar-se na realização das metas.

## Painéis de pontuação

### Sistema de pontuação clássico

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

#### Instruções:

- Escolher o nível alcançado: Plan, Do, Check ou Act. Esta forma de pontuação é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. Check) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. Act).
- Pontuar entre 0 e 100 de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase. A escala de 100 permite especificar o grau de realização e implementação das ações.

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

#### Instruções:

- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis.
- Para cada nível é possível ter em conta a tendência ou o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

## Painéis de pontuação

### Sistema de pontuação avançado

**PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO**





	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
<b>FASE</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>	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.	
<b>PLAN</b> <b>Planear</b>	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.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>DO</b> <b>Executar</b>	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>CHECK</b> <b>Rever</b>	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.							
	<b>Pontuação:</b>							
<b>ACT</b> <b>Ajustar</b>	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.							
	<b>Pontuação:</b>							

\* Para cada subcritério devem ser ponderadas pela equipa de autoavaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos estas compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os dirigentes e colaboradores da organização, noutros casos ainda podem incluir também os parceiros e/ou os fornecedores.

#### Instruções para cada subcritério:

- Ler a definição de cada fase (Plan, Do, Check e Act);
- Encontrar evidências dos pontos fortes e dos pontos fracos e proceder a uma apreciação global para cada fase na caixa apropriada. Esta apreciação pode ser ilustrada por alguns exemplos de ações ou

evidências de forma a não complicar demasiado o exercício de pontuação. Contudo, aqueles que pretendem ser mais exaustivos podem registar todas as ações ou evidências encontradas nas diferentes caixas das 4 fases e calcular a média para cada fase.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDÊNCIAS</b>	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.
<b>Pontuação</b>						
<b>METAS</b>	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.
<b>Pontuação</b>						

#### Instruções

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no ano anterior.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas no ano anterior entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.



## Exemplos:

### Sistema de pontuação avançado

#### Subcritério 1.1:

Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

#### EXEMPLO PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO – SUB-CRITÉRIO 1.1

	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
<b>FASE</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>	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.	
<b>PLAN</b> <b>Planear</b>	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.			<b>1b</b>				
	<b>Pontuação:</b>			<b>50</b>				<b>50</b>
<b>DO</b> <b>Executar</b>	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.			<b>1a</b>				
	<b>Pontuação:</b>			<b>40</b>				<b>40</b>
<b>CHECK</b> <b>Rever</b>	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.					<b>1C</b>		
	<b>Pontuação:</b>					<b>85</b>		<b>85</b>
<b>ACT</b> <b>Ajustar</b>	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.	<b>1d</b>						
	<b>Pontuação:</b>	<b>5</b>						<b>5</b>

**Diagnóstico da organização (ponto de partida para o plano de melhorias e base para pontuação).**

**1.a.** A visão e a missão para a administração foram definidas há três anos. Foi solicitado pelo diretor-geral e a discussão envolveu todos os dirigentes intermédios de primeiro nível. Foi distribuído a todos os colaboradores um cartão com um grafismo estético e colorido contendo as declarações de missão e visão.

**1.b** Até ao presente, nada foi feito no que respeita aos valores e código de conduta. O gestor de Recursos Humanos desenvolveu um projeto para este efeito. Os gestores de nível intermédio serão convidados a participar num seminário para refletir em conjunto sobre os valores da organização. Os valores serão exemplificados de modo a ensinar quais as posições que devem ser assumidas em situações complicadas.





**1.c** Os colaboradores, clientes/cidadãos e outras partes interessadas não foram, até à data, envolvidas no processo de definição da missão e visão. Contudo, a consciência da importância desse tipo de envolvimento surgiu há dois anos, quando alguns dos gestores da nossa administração participaram em seminários sobre TQM (Gestão da Qualidade Total), em particular o que foi dedicado ao modelo CAF. Foi adotada, na altura, a decisão de realizar inquéritos internos e externos para recolher a perceção dos colaboradores e cidadãos. Os resultados indicaram que os dirigentes de nível intermédio e os colaboradores consideraram que a

visão e a missão constituem declarações “de fachada” completamente afastadas da realidade e que os objetivos, na maioria das vezes, não se relacionam com tais declarações. Quanto aos clientes, os inquéritos indicaram que é necessário um alinhamento entre a perceção dos dirigentes e a perceção dos cidadãos. Foram planeadas reuniões entre os dirigentes e os colaboradores com os representantes dos cidadãos, as quais já foram agendadas. Foi também tomada a decisão de realizar inquéritos para colaboradores e clientes todos os anos. Também está planeada uma autoavaliação alargada a toda a organização.

**1.d** Os questionários acima referidos devem garantir que, no futuro, as declarações de missão e visão serão revistas periodicamente e atualizadas tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes/partes interessada; e que o envolvimento dos colaboradores irá aumentar, assim como a comunicação no seio da organização.

As ações encontradas e acima referidas foram registadas na grelha de pontuação dos Meios, para ajudar a encontrar uma pontuação global para o subcritério, o que *não significa necessariamente* que a pontuação deva ser atribuída a cada um dos exemplos individuais; as caixas em branco da grelha devem ser utilizadas como um guia que permite fazer a ponte entre as evidências recolhidas durante a autoavaliação e a pontuação global do subcritério e constitui uma forma de orientar a discussão na reunião para a obtenção de consenso.

**Subcritério 9.1****Resultados externos: Resultados e impactos em relação aos objetivos****EXEMPLO PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO – SUBCRITÉRIO 9.1**

ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDÊNCIAS</b>	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.
<b>Pontuação</b>			<b>45</b>			
<b>METAS</b>	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.
<b>Pontuação</b>				<b>65</b>		

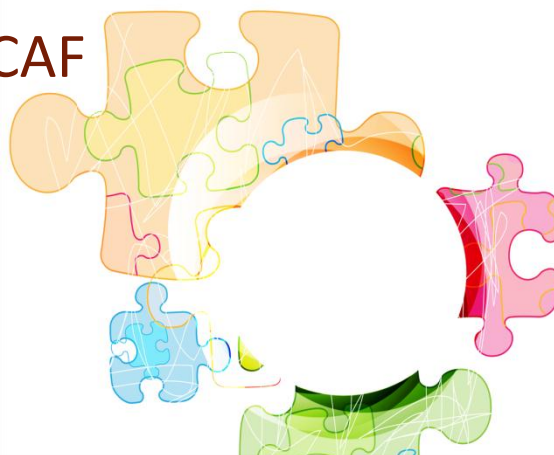
**Diagnóstico da organização (ponto de partida para planeamento de melhorias e base para pontuação).**

Durante a preparação da reunião estratégica, no início do novo ano de trabalho, foi elaborado um relatório para a direção sobre os resultados do desempenho-chave, do ano anterior, de forma a

otimizar o planeamento estratégico para o ano seguinte. As conclusões do relatório são claras: o grau de realização dos objetivos excedeu os 50% e, em comparação com o ano precedente, foi conseguido um progresso de 10%. A apreciação destes resultados não foi consensual e gerou intensas discussões entre os membros da direção.



# Linhas de Orientação para Melhorar as Organizações através da CAF



## Fase 1

### O início da caminhada CAF

#### Passo 1

Decidir como organizar e planear a autoavaliação

#### Passo 2

Comunicar o projeto de autoavaliação

## Fase 2

### Processo de autoavaliação

#### Passo 3

Criar uma ou mais equipas de autoavaliação

#### Passo 4

Organizar a formação

#### Passo 5

Realizar a autoavaliação

#### Passo 6

Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

## Fase 3

### Plano de melhorias/priorização

#### Passo 7

Elaborar o plano de melhorias

#### Passo 8

Comunicar o plano de melhorias

#### Passo 9

Implementar o plano de melhorias

#### Passo 10

Planear a próxima autoavaliação

Um processo de melhoria contínua pode ser planeado e levado a cabo de inúmeras formas. A dimensão da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total constituem alguns dos parâmetros que ajudam a determinar a forma mais apropriada para introduzir uma abordagem TQM na organização.

Neste capítulo estão identificados os 10 passos do processo de melhoria contínua com a CAF, que podem ser considerados relevantes para a maioria das organizações.

É importante sublinhar que as recomendações aqui apresentadas se baseiam na experiência das inúmeras organizações que já aplicaram a CAF. Contudo, cada processo de melhoria é único, pelo que esta descrição deve ser entendida como uma inspiração para as pessoas responsáveis pelo processo de autoavaliação e não como um rigoroso manual do processo.

Depois deste processo de aplicação da CAF e lançamento de ações de melhoria, os utilizadores deste modelo podem candidatar-se ao **Processo de Feedback Externo da CAF**. A forma como a CAF foi aplicada desempenha um papel crucial neste Processo de Feedback. Para os utilizadores da CAF, que pretendam ter uma visão mais detalhada dos diferentes passos do Processo de Feedback Externo e desejem estar plenamente informados sobre os elementos que são avaliados durante o mesmo, recomendamos que consultem o respetivo Guia do Utilizador disponível no website da CAF ([www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt)).

## Fase 1 – O início da caminhada CAF

### 1

#### **Passo 1** **Decidir como organizar e planear a autoavaliação**

Um elevado grau de envolvimento e responsabilidade partilhada entre os dirigentes de topo e as pessoas da organização constituem os elementos mais importantes para assegurar o sucesso do processo de autoavaliação.

Para se obter envolvimento e responsabilidade partilhada, a experiência de inúmeras organizações demonstra que é necessário que a decisão de gestão seja clara e tomada com base num processo consultivo de auscultação junto das partes interessadas da organização. A decisão deve ilustrar claramente a vontade da gestão em estar ativamente envolvida no processo, reconhecendo a mais-valia da autoavaliação e garantindo a abertura a ideias, respeito pelos resultados e prontidão para iniciar as ações de melhoria subsequentes. Inclui, ainda, o compromisso para reservar os recursos necessários à concretização do processo de autoavaliação de forma profissional.

O conhecimento sobre os potenciais benefícios de uma autoavaliação, com base na CAF, bem como informação sobre a estrutura do modelo e sobre o processo de autoavaliação são elementos necessários a fornecer à gestão como base para o processo de tomada de decisão. É muito importante que todos os dirigentes tenham consciência destes benefícios desde o início.

#### **CAF Survey 2011: Razões para utilização da CAF**

As razões mais importantes são todos os fatores impulsionadores internos. A identificação dos pontos fortes e das áreas onde é necessário melhorar são as causas mais significativas; sendo que o sofrimento causado pelo *stress* financeiro é o fator impulsionador

menos importante. Estes constituem exatamente os mesmos resultados verificados no estudo de 2005. As organizações desejam utilizar a CAF em primeira instância para si próprias e obter melhorias para as suas organizações – que é exatamente o propósito de uma ferramenta de autoavaliação.

Nesta fase, é vital que uma ou mais pessoas da organização assumam a responsabilidade de assegurar estes princípios básicos. Poderá ser interessante contactar a organização responsável no país por disseminar a CAF<sup>1</sup> ou recolher informação sobre/junto de outras organizações, que já utilizaram o modelo, e que manifestem vontade de partilhar a respetiva experiência.

Para que os colaboradores da organização apoiem o processo de autoavaliação, é importante que a consulta ocorra antes de ter sido tomada a decisão final relativa à implementação deste processo. Para além dos benefícios gerais, que resultam da autoavaliação, a experiência demonstra que a maior parte das pessoas veem na CAF uma excelente oportunidade para estreitarem a relação com a organização e se envolverem ativamente no seu progresso.

Para algumas organizações pode também ser relevante procurar a aceitação ou aprovação de partes interessadas externas, antes da decisão de desenvolver um processo de autoavaliação. Esta necessidade pode surgir quando se trata de políticos ou dirigentes de topo de organizações de um nível hierárquico superior que estão tradicionalmente envolvidos, de forma estreita, no processo de tomada de decisão da gestão. As partes interessadas relevantes externas podem ter um papel a desempenhar, particularmente na

<sup>1</sup> No caso de Portugal esta responsabilidade cabe à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

recolha e tratamento da informação e desta colaboração resultarem potenciais vantagens no que respeita às áreas de melhoria que possam vir a ser identificadas.

### Planeamento inicial da autoavaliação

Depois de tomada a decisão, de desenvolver a autoavaliação, pode iniciar-se o processo de planeamento. Um dos primeiros aspetos a definir – e que pode estar incluído na decisão da gestão – é a identificação do âmbito e metodologia da autoavaliação.

Uma questão recorrente consiste em saber se a autoavaliação tem de abranger toda a organização ou se a CAF pode ser aplicada sectorialmente, isto é, ao nível apenas de unidades orgânicas. Esta última situação é possível, contudo, para uma avaliação de todos os critérios e subcritérios de forma consistente, a unidade avaliada deve ter autonomia suficiente para ser considerada uma organização quase autónoma, com a sua própria missão e com responsabilidades significativas ao nível dos recursos humanos e processos financeiros. Neste tipo de situações, devem avaliar-se as relações clientes/fornecedores mais relevantes, bem como as relações de partes interessadas entre a unidade selecionada e as restantes partes da organização.

Recomenda-se ainda incluir, na decisão da gestão, a escolha do sistema de pontuação a ser utilizado.

Existem duas modalidades de pontuação e a organização deverá optar tendo em conta o tempo disponível para investir na pontuação e o respetivo nível de experiência e maturidade.

Uma ação de extrema importância, nesta fase, por parte da gestão de topo, é a designação de um **líder do projeto** para o processo de autoavaliação cujas tarefas incluem de um modo geral:

- Planeamento detalhado do projeto, incluindo o processo de comunicação;

- Comunicação e consulta de todas as partes interessadas relativamente ao projeto;
- Preparação da formação da equipa de autoavaliação;
- Recolha de documentos de apoio e de evidências;
- Participação ativa na equipa de autoavaliação;
- Facilitação do processo de obtenção do consenso;
- Elaboração do relatório de autoavaliação;
- Apoio à gestão na priorização das ações e elaboração do esboço do plano de ação.

Ao líder do projeto são exigidas elevadas competências; deverá possuir cumulativamente um elevado grau de conhecimento da organização, do modelo CAF e do modo como deve ser orientado o processo de autoavaliação. Saber designar um líder do projeto, que reúna estes conhecimentos e que seja de confiança da gestão de nível superior e das pessoas da organização é uma das decisões-chave da gestão que pode afetar a qualidade e os resultados da autoavaliação. Existe formação adequada para líderes do projeto, tanto a nível nacional como europeu.

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos utilizados no modelo CAF não são familiares e estão muito longe das práticas diárias diretamente utilizadas. Se este problema não for resolvido na fase inicial de familiarização/compreensão do modelo, poderá vir a transformar-se num obstáculo ao processo de autoavaliação. O que pode ser feito nestes casos – como complemento às ações de formação referenciadas mais adiante – é “adaptar” o modelo à linguagem da organização. Porém, antes de empreender esta ação, convirá previamente aferir se esta adaptação já foi feita por outra organização idêntica. Esta aferição pode ser feita através da organização responsável por disseminar a CAF a nível nacional.

## 2

## Passo 2

### Comunicar o projeto de autoavaliação

Uma vez definidas as linhas gerais do projeto, e ainda no âmbito das atividades de planeamento, é muito importante elaborar um plano de comunicação que deve incluir a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com particular ênfase aos dirigentes de nível intermédio e colaboradores da organização.

A comunicação é uma área-chave em todos os projetos de gestão de mudança, mormente quando a organização está a desenvolver um processo de autoavaliação. Se a comunicação sobre os objetivos e as atividades da autoavaliação não for clara e adequada, é provável que o processo seja entendido como ‘mais um projeto’ ou ‘apenas um exercício de gestão’. Corre-se o risco de que essas apreciações sejam profecias auto cumpridas dado que pode haver relutância, por parte dos dirigentes de nível intermédio e de outros colaboradores, em empenharem-se e envolverem-se no projeto de aplicação da CAF.

#### **Feedback dos utilizadores da CAF (CAF Survey 2011): a importância da comunicação, para criar partilha de responsabilidades entre os colaboradores, é geralmente desvalorizada**

Uma importante conclusão do último estudo sobre os utilizadores da CAF é que estes consideram não ter sido dada a prioridade necessária à comunicação com os colaboradores durante o processo. As lições aprendidas demonstram que um dos maiores potenciais benefícios da CAF é o aumento do nível de consciencialização e de comunicação na organização. Mas isto apenas pode ser conseguido se os dirigentes e as pessoas responsáveis pela autoavaliação da CAF atuarem desde o início do processo de forma ativa na comunicação, envolvendo os colaboradores e

dirigentes de nível intermédio e conquistando-os para o propósito e os principais benefícios da autoavaliação.

Um resultado importante de uma comunicação ativa desde o início do processo consiste em estimular o interesse de alguns dos colaboradores e dirigentes em se envolverem diretamente na equipa de autoavaliação. Desejavelmente este envolvimento deve ser conseguido através da motivação individual - elemento base que une as pessoas a todo o processo de autoavaliação. As pessoas devem ter uma visão totalmente clara do propósito do processo de autoavaliação CAF: **a melhoria do desempenho global da organização**. A política de comunicação do processo de autoavaliação CAF deve focar-se nos ganhos (*win-win*) para todas as partes interessadas, colaboradores e cidadãos/ /clientes.

Assim, uma comunicação clara e coerente, visando todas as partes interessadas durante as principais fases do projeto, é a chave para o êxito do processo de autoavaliação e das subsequentes ações de melhoria. O líder do projeto, juntamente com a gestão de topo da organização, deve garantir que a política de comunicação se focalize nos seguintes objetivos:

1. Como a autoavaliação pode fazer a diferença;
2. Porque razão foi considerada uma prioridade;
3. Como está relacionada com o planeamento estratégico da organização;
4. Como está relacionada (por exemplo, como primeiro passo para) com o esforço global para melhorar o desempenho da organização, como é o caso da implementação de um programa inovador de reforma operacional.

O plano de comunicação deve ser autonomizado e incluir os seguintes elementos: grupos-alvo, mensagens, meios de comunicação, remetentes responsáveis, frequência de envio e ferramentas.



## Fase 2 – Processo de autoavaliação

### 3

#### **Passo 3** **Criar uma ou mais equipas de autoavaliação**

A equipa de autoavaliação deverá ser tanto quanto possível representativa 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.

A experiência dos utilizadores da CAF demonstra que as equipas são constituídas por 5 a 20 elementos. Contudo, para assegurar um trabalho eficaz e relativamente informal, deverá preferir-se equipas com cerca de 10 participantes.

Tratando-se de uma organização complexa e de grande dimensão, pode ser necessário constituir mais do que uma equipa de autoavaliação. Neste caso é muito importante que o projeto tenha em consideração como e quando terá lugar a coordenação das equipas.

Os participantes devem ser selecionados com base no conhecimento que têm da organização e nas respetivas competências pessoais (ex. capacidade analítica e comunicativa) mais do que nas competências profissionais individualmente consideradas. Poderão ser selecionados de forma voluntária, embora o líder do projeto e a gestão continuem a ser responsáveis pela qualidade, diversidade e credibilidade da equipa de autoavaliação.

O líder do projeto também poderá ser o líder da equipa, o que facilitará a continuidade do processo; contudo deverá ter-se o cuidado de

evitar conflitos de interesse. O importante é que o líder da equipa tenha a confiança de todos os elementos do grupo para liderar as discussões de forma justa e eficaz, permitindo que todos deem o seu contributo para o processo. O líder da equipa pode ser designado pelo próprio grupo e é fundamental a constituição de um secretariado eficiente para o apoiar e organizar as reuniões, prevendo as instalações e as tecnologias de informação e comunicação adequadas.

Uma questão que frequentemente se levanta é a de saber se a gestão de topo deve ser incluída na equipa de autoavaliação. A resposta dependerá da cultura e tradição da organização. O envolvimento da gestão poderá traduzir-se num contributo de informação adicional e incrementar o empenho da gestão na fase posterior de implementação de ações de melhoria identificadas, alargando ainda a diversidade/representatividade da equipa. Contudo, se a cultura não está preparada para este tipo de envolvimento, a qualidade da autoavaliação pode ser posta em causa se um ou mais elementos da equipa se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou de falar abertamente.

### 4

#### **Passo 4** **Organizar a formação**

##### **Formação e informação da gestão**

Pode ser útil a participação, de forma voluntária, de dirigentes de topo ou de nível intermédio, bem como de outras partes interessadas, numa ação de formação sobre autoavaliação para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos da Gestão da Qualidade Total, em geral, e sobre a autoavaliação com base no modelo CAF, em particular.

### **Formação e informação da equipa de autoavaliação**

O modelo CAF deve ser apresentado à equipa, bem como devem ser explicados os objetivos e a natureza do processo de autoavaliação. Se o líder do projeto já recebeu uma formação antes desta fase, é fundamental que este tenha um papel primordial na formação. Como complemento às apresentações teóricas a formação deve incluir exercícios práticos para abrir os horizontes dos participantes aos princípios da qualidade total e também para experimentar a construção do consenso, uma vez que os conceitos e práticas associados à CAF podem ser estranhos à maior parte dos participantes.

O Centro de Recursos CAF, no EIPA, organiza, anualmente, ações de formação sobre a CAF, bem como em diversos países europeus. Em Portugal, o INA<sup>2</sup> tem incluído formação sobre a CAF no seu programa anual.

Deve ser disponibilizado pelo líder de projeto, à equipa de autoavaliação, um conjunto de documentos e informação relevantes necessários para avaliar a organização de forma eficaz. Deve ser avaliado em comum um subcritério dos meios e outro dos resultados. Esta ação conferirá ao grupo um melhor conhecimento de como a autoavaliação CAF se executa. Deve ser obtido um consenso sobre o modo de avaliar as evidências dos pontos fortes e áreas de melhoria e como atribuir as pontuações.

Outra ação relevante que posteriormente – durante a fase de obtenção de consenso – poderá economizar tempo consiste em elaborar um esquema das principais partes interessadas da organização, aqueles que têm mais interesse nas atividades da organização: clientes/cidadãos,

políticos, fornecedores, parceiros, gestores e colaboradores. Também devem ser claramente identificados os serviços e produtos mais importantes fornecidos a, ou recebidos de, partes interessadas claramente identificadas, bem como os processos-chave que os suportam.

## **5**

### **Passo 5 Realizar a autoavaliação**

#### **Concretizar a avaliação individual**

A cada membro da equipa de autoavaliação é solicitado que, utilizando os documentos e informação relevante fornecida pelo líder do projeto, proceda a uma avaliação rigorosa da organização, tendo como base cada subcritério da CAF. Esta avaliação é baseada no conhecimento e experiência de trabalho na organização. Cada elemento regista os pontos fortes e as áreas a melhorar suportados nas evidências das ações e resultados encontrados na organização. Recomenda-se que as áreas a melhorar sejam formuladas, tanto quanto possível, de forma precisa para facilitar posteriormente a identificação de ações de melhoria. Devem dar uma panorâmica dos seus resultados/conclusões e pontuar cada subcritério de acordo com o sistema de pontuação que foi escolhido.

Durante a avaliação individual, o líder da equipa deve estar disponível para responder às questões dos membros da equipa de autoavaliação. O líder, aquando da preparação da reunião de consenso, pode também coordenar as conclusões dos membros da equipa.

#### **Alcançar o consenso na equipa**

Depois da avaliação individual, e logo que possível, a equipa deve reunir e chegar a acordo sobre os pontos fortes, as áreas a melhorar e as

<sup>2</sup> Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

pontuações de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo e discussão, como parte essencial do processo de aprendizagem, para alcançar o consenso, assim como é muito importante compreender porque é que existem diferenças relativamente aos pontos fortes, áreas a melhorar e pontuação.

A sequência para avaliar os nove critérios pode ser estabelecida pela equipa de autoavaliação, não sendo necessário respeitar a ordem numérica.

### O processo de obtenção de consenso

Como pode ser alcançado o consenso? No processo de obtenção do consenso pode ser utilizado o seguinte método de quatro passos:

1. Apresentar todas as evidências relativamente aos pontos fortes e áreas a melhorar identificadas por subcritério, por cada elemento da equipa;
2. Obter o consenso sobre os pontos fortes e áreas a melhorar. Este é geralmente alcançado depois de considerada alguma evidência ou informação adicional;
3. Apresentar a escala das pontuações atribuídas individualmente a cada subcritério;
4. Obter o consenso sobre a pontuação final.

Uma boa preparação da reunião pelo líder da equipa poderá facilitar o desenrolar da reunião, bem como ajudar a economizar tempo.

#### Feedback dos utilizadores da CAF (CAF Survey 2011): o valor acrescentado das discussões

A maioria dos utilizadores alcançou o consenso depois da discussão. A discussão por si só é muitas vezes vista como o valor acrescentado efetivo da autoavaliação: quando o consenso é alcançado, os resultados finais são mais do que a mera soma das opiniões individuais. Estes refletem a visão comum de um grupo representativo e, desta forma, corrigem e

ultrapassam a subjetividade das opiniões individuais. A clarificação das evidências e a fundamentação das diferentes visões/pontos de vista relativamente aos pontos fortes e pontos fracos são muitas vezes consideradas mais importantes do que as pontuações.

O líder da equipa é o responsável e tem um papel fundamental na condução deste processo de obtenção do consenso. Em todas as situações, a discussão deve ser baseada em **evidências claras** sobre as ações realizadas e os **resultados alcançados**. Na CAF estão incluídas listas de exemplos relevantes, para ajudar a identificar as evidências apropriadas. Esta lista não é exaustiva nem é necessário encontrar ações/resultados para todos os possíveis exemplos, mas apenas para aqueles que são considerados relevantes para a organização. Contudo, a equipa deve ser estimulada a encontrar exemplos adicionais considerados relevantes para a organização.

O papel dos exemplos é explicar o conteúdo dos subcritérios, de forma mais detalhada, de modo a:

- explorar como a gestão da organização responde às exigências expressas nos subcritérios;
- prestar apoio na identificação das evidências; e
- constituir um indicador de boas práticas numa área em particular.

### Como pontuar

O modelo CAF apresenta duas formas de pontuar: o sistema clássico e o sistema avançado. Os dois sistemas de pontuação são explicados em detalhe neste manual. Recomenda-se que seja utilizado o sistema de pontuação clássico quando a organização não está familiarizada com o processo de autoavaliação e/ou não possui qualquer experiência com as técnicas da Gestão da Qualidade Total.

**Duração do exercício de autoavaliação**

Comparando a realidade e o desejável, com base nos diferentes inquéritos, 2 a 3 dias é considerado pouco para realizar uma autoavaliação credível e fiável, enquanto dez dias ou mais é um período considerado demasiado longo. É difícil propor um período ideal para uma autoavaliação, com base no modelo CAF, uma vez que existem inúmeras variáveis em causa, designadamente os objetivos da gestão, o tempo, recursos e competências disponíveis para investir no processo, a disponibilidade dos dados, a informação e os prazos das partes interessadas e as pressões políticas. Contudo, para a maior parte das organizações a norma é uma duração até cinco dias. Este período inclui a avaliação individual e a reunião ou reuniões de consenso.

A grande maioria das organizações completou todo o processo de aplicação da CAF em três meses, incluindo a preparação, a autoavaliação, a elaboração de um relatório de autoavaliação e a formulação do plano de ação

Três meses parece ser o período de tempo ideal para que se mantenha o grau de focalização no processo. Demorando mais tempo, corre-se o risco da diminuição da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas. Acresce que a situação da organização pode ter sido modificada entre o início e o fim do processo de autoavaliação. Neste caso, a avaliação e a pontuação podem deixar de ser exatas. Isto demonstra que melhorar uma organização utilizando a CAF é um ato dinâmico e de melhoria contínua, pelo que, atualizar os dados e a informação faz parte deste processo.

**6****Passo 6****Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação**

Um relatório típico de autoavaliação deve respeitar a estrutura da CAF (como apresentado no Esquema A) e conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- os pontos fortes e as áreas a melhorar para cada subcritério suportados em evidências relevantes;
- uma pontuação justificada com base nos painéis de pontuação;
- sugestões para ações de melhoria.

De forma a utilizar o relatório como base para as ações de melhoria, é fundamental que a gestão de topo receba oficialmente o relatório e aprove o mesmo. Se o processo de comunicação funcionou corretamente este procedimento não constituirá problema. A gestão de topo deve reconfirmar o seu compromisso na implementação das ações de melhoria. Também é essencial, nesta fase, comunicar os principais resultados aos colaboradores da organização, bem como às restantes partes interessadas.

## Fase 3 – Plano de melhorias/priorização

### 7

#### Passo 7

#### Elaborar o plano de melhorias

##### **Feedback dos utilizadores da CAF: *Inexistência de medições***

Muitas organizações encontraram obstáculos durante a primeira aplicação da CAF. A inexistência de medições tem sido obviamente o principal problema, em muitas organizações públicas que realizam uma autoavaliação pela primeira vez, resultando muitas vezes na implementação de um sistema de medição como a primeira ação de melhoria.

O processo de autoavaliação deve ir além do relatório de modo a realizar o objetivo da implementação da CAF. Este deve conduzir diretamente ao plano de ação para melhorar o desempenho da organização.

Este plano de ação é um dos principais objetivos da autoavaliação, com base na CAF, e é também uma forma de recolher informação vital para o sistema de planeamento estratégico da organização. Deve ser elaborado um plano integrado para a organização melhorar o seu funcionamento global. A lógica fundamental deste plano reside no seguinte:

1. Constitui um planeamento de ações sistemáticas e integradas para melhorar a funcionalidade e operabilidade de toda a organização.
2. Surge como resultado do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização e, sobretudo, na perspetiva das pessoas da organização.
3. Assenta nos pontos fortes, sinaliza os pontos fracos da organização e responde a cada um deles com ações de melhoria apropriadas.

#### **Priorizar as áreas de melhoria**

Na preparação do plano de melhorias, a gestão pode considerar a utilização de uma abordagem estruturada, incluindo as seguintes questões:

- Onde queremos estar daqui a dois anos, prosseguindo a visão e estratégia geral da organização?
- Quais são as ações necessárias para alcançar estes objetivos (estratégia/definição de atividades)?

O processo para a criação de um plano de melhorias pode ser estruturado de modo a que a equipa, responsável pela elaboração do plano, auscultando as partes interessadas relevantes, observe os seguintes aspetos:

1. Extrai do relatório de autoavaliação as sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas comuns;
2. Analisa as áreas a melhorar e as sugestões de melhoria e formula ações de melhoria, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização;
3. Prioriza as ações de melhoria, utilizando os critérios acordados para calcular o seu impacto (baixo, médio, alto) nas ações de melhoria, tais como:
  - Importância estratégica da ação (uma combinação do impacto junto das partes interessadas, nos resultados da organização e na visibilidade interna e externa);
  - Capacidade de implementação das ações (com base no nível de dificuldade, nos recursos necessários e no prazo de realização);
4. Atribui responsabilidades para cada ação, bem como uma calendarização/programação e etapas e identifica os recursos necessários (ver Esquema B).

Pode também ser necessário relacionar as ações de melhoria contínua com a estrutura da CAF, com o objetivo de manter uma visão geral clara.

Outra forma de priorizar consiste em combinar:

1. O nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todas as áreas.
2. Os objetivos estratégicos-chave.

### Recomendações

Apesar de se reconhecer que a autoavaliação, com base na CAF, constitui o início de uma estratégia de melhoria de longo prazo, inevitavelmente a avaliação vai identificar/ destacar algumas áreas que podem ser melhoradas no curto prazo e de forma simples. Investir nestas ações irá contribuir para dar credibilidade ao programa de melhoria e constitui um retorno imediato do investimento, em termos de tempo e formação realizada, e um incentivo para continuar – o sucesso gera sucesso.

É importante envolver as pessoas, que conduziram a autoavaliação, nas ações de melhoria. Isto é pessoalmente gratificante para os membros da equipa de autoavaliação e aumenta a sua moral e confiança. Estes elementos podem também transformar-se em coordenadores de outras ações de melhoria.

#### Os membros das equipas de autoavaliação (EAA)

Os membros das EAA investiram muita energia no exercício, muitas vezes fora dos respetivos horários de trabalho. Frequentemente, começam o seu trabalho na EAA com alguma desconfiança acerca da utilidade do exercício, do empenho da gestão, dos perigos de serem honestos, etc. Após algum tempo, quando veem que tudo está a ser feito com seriedade, a motivação e até algum entusiasmo aumentam e no final apoderam-se dos resultados. Os membros da EAA têm potencial

para se tornarem nos candidatos mais motivados para as equipas de melhoria e devem ser tratados de acordo com este papel.

De preferência, o plano de melhorias, decorrente da autoavaliação, deve ser integrado no processo de planeamento estratégico da organização e tornar-se parte do sistema de gestão global da organização.

## 8

### Passo 8

#### Comunicar o plano de melhorias

Tal como mencionado anteriormente, a comunicação é um dos fatores críticos de sucesso da autoavaliação e das ações de melhoria subsequentes. As ações de comunicação devem fornecer a informação relevante, através de meios adequados, ao grupo-alvo apropriado e no momento oportuno – não apenas antes ou durante a autoavaliação, mas também após a mesma.

A organização deve decidir individualmente se quer ou não disponibilizar o relatório de autoavaliação, porém, constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da autoavaliação, designadamente, as principais conclusões da autoavaliação, as áreas nas quais é mais importante intervir e as ações de melhoria planeadas. Caso contrário, a possibilidade de se criar uma plataforma apropriada de mudança e melhoria na organização corre o risco de se perder.

Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre boa prática destacar o que a organização faz bem e como pretende melhorar ainda mais. Existem muitos exemplos de organizações que tomam por garantidos os seus pontos fortes e, por vezes, esquecem-se, ou até desconhecem, como é importante celebrar o sucesso.



## 9

**Passo 9****Implementar o plano de melhorias**

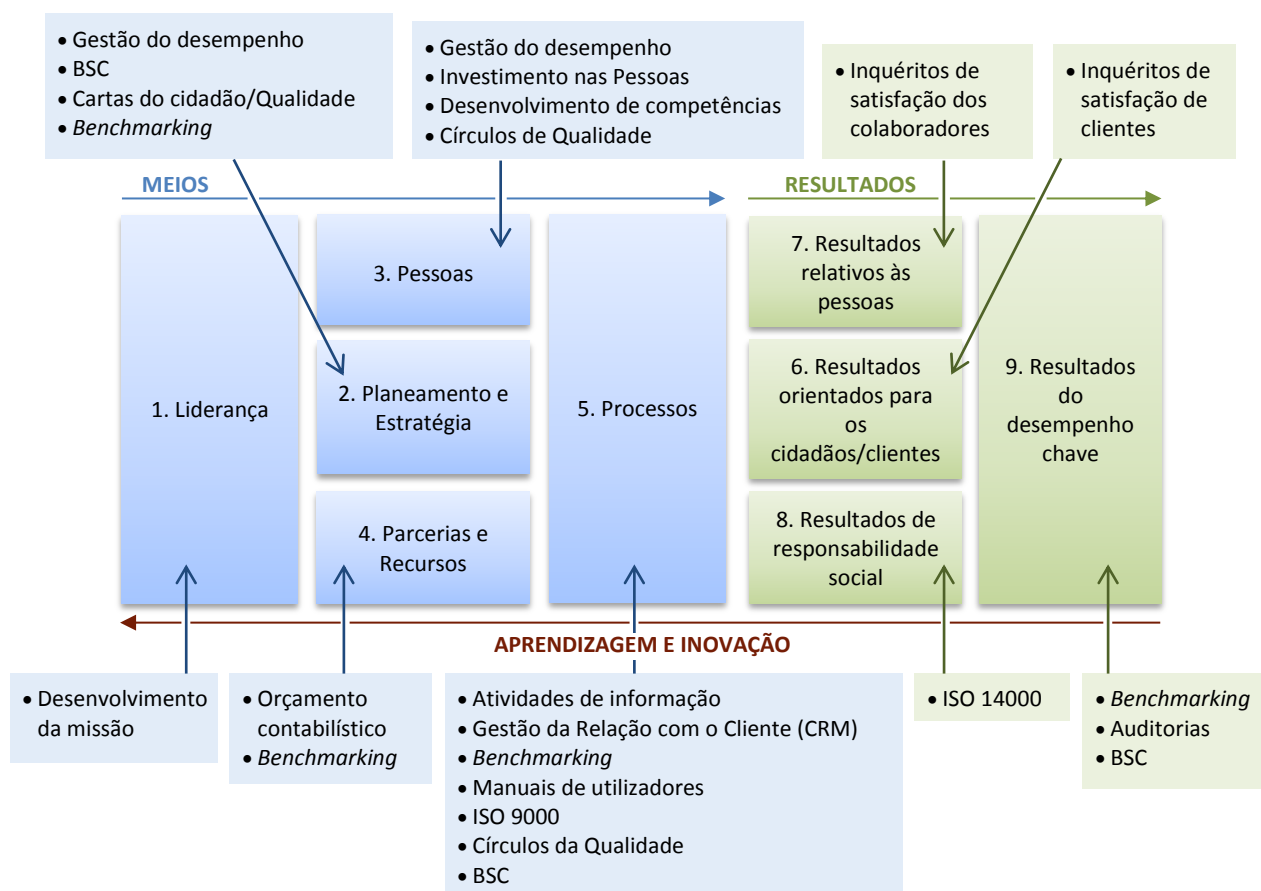
Tal como foi descrito no passo 7, a elaboração de um plano com ações de melhoria prioritárias é muito importante. Muitos dos exemplos no modelo da CAF podem ser considerados como sendo a primeira inspiração para as ações de melhoria. As boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser relacionadas com os diferentes critérios do modelo. Apresentam-se no quadro infra, exemplos destas ligações.

A implementação destas ações de melhoria deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente: num processo de monitorização e avaliação; os prazos e os resultados esperados devem ser claros; deve ser designado um responsável para cada ação (o “dono” ou coordenador da ação) assim como devem ser considerados diferentes cenários para as ações mais complexas.

Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados e impactos. Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado, no decurso da implementação e na pós avaliação (resultados e impactos), para verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto global. Para melhorar é necessário estabelecer formas de medir o desempenho das ações (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc.). As organizações podem utilizar o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) para gerir as ações de melhoria. Para retirar o máximo proveito das ações de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais da organização.

Tendo por base a autoavaliação realizada com o modelo CAF, cada vez mais países estão a organizar esquemas de reconhecimento externo. A autoavaliação, com base na CAF, pode também servir de base para o reconhecimento através de Níveis de Excelência da EFQM® ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

## Modelo da CAF – Ações de melhoria



## 10

### Passo 10

#### Planear a próxima autoavaliação

Utilizar o ciclo PDCA para gerir o plano de melhorias implica uma nova avaliação com o modelo CAF.

#### Monitorar o progresso e repetir a avaliação

Uma vez formulado o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que estas têm um

efeito positivo e que não produzem um efeito adverso nas ações que a organização tem vindo a executar bem. Algumas organizações integram autoavaliações regulares no seu processo de planeamento – as avaliações são agendadas de forma a contribuir para o estabelecimento de objetivos anuais e dos recursos financeiros a afetar.

Os painéis de pontuação da CAF constituem ferramentas importantes a utilizar na avaliação do progresso contínuo do plano de melhorias.

## Esquema A

### Grelha de autoavaliação *pro forma* para pontuação clássica

CRITÉRIO 1. LIDERANÇA				
<b>Avaliação do Critério 1</b> <i>Considerar o que a liderança da organização está a fazer para ...</i>				
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				
Subcritérios	Pontos fortes	Áreas a melhorar	Pontuação e justificação	(Opcional) Tópicos/sugestões de melhoria
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total /400				



## Esquema B

### Ficha de ação de melhoria

PLANEAMENTO DA AÇÃO DE MELHORIA	
Ação 1.1	Descrição da ação.
Patrocinador	Dirigente máximo da organização que pretende uma ação específica e apoia a sua implementação; pode ser considerado como o utilizador final.
Líder da ação	Pessoa ou unidade orgânica que tem a responsabilidade da ação de melhoria.
Equipa executora da ação	As pessoas identificadas para trabalhar na implementação da ação; podem ser pessoas de dentro ou de fora da organização
Contacto	
Âmbito	
Partes interessadas	
Pontos fortes identificados na autoavaliação	
Contexto e áreas a melhorar	
Alternativas a explorar	
Constrangimentos	
Recursos Humanos necessários (custo por pessoa/dia)	
Orçamento	
Entrega do produto/serviço	
Data de início	
Prazo estimado	



# Glossário

## A

### **Accountability (responsabilização)**

É a obrigação de prestar contas pelas responsabilidades assumidas e de justificar a utilização e gestão dos recursos empregues. As pessoas que aceitam esta obrigação são responsáveis pelos recursos e operações que controlam perante quem tem a competência de fiscalizar a *accountability*. Assim cada uma das partes é responsável pelos seus próprios deveres.

### **Análise PEST**

Representa a “análise Política, Económica, Social, e Tecnológica” e descreve uma estrutura de fatores macro-ambientais utilizados na componente da monitorização ambiental, no âmbito da gestão estratégica.

Também utilizado neste contexto é o **STEER** (considerando os fatores Socioculturais, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos, e Reguladores) ou **PESTLE** (fatores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Legais, Ambientais (Environmental)). O pressuposto é o de que se a organização é capaz de auditar o seu ambiente atual e avalia as mudanças potenciais, estará melhor colocada do que os seus concorrentes para responder às mudanças.

### **Análise SWOT**

Análise dos pontos fortes (**Strengths**), dos pontos fracos (**Weaknesses**), das vantagens potenciais/ /oportunidades (**Opportunities**) e das dificuldades potenciais/ameaças (**Threats**) de e para uma organização.

### **Aprendizagem**

A aquisição de conhecimento e informação que pode conduzir à melhoria ou mudança. Como exemplos de atividades de aprendizagem organizacional temos o *benchmarking/bench learning*, avaliações externas e internas e/ou auditorias, e estudos de boas práticas. Os

exemplos de aprendizagem individual incluem a formação e o desenvolvimento de competências.

### **Ambiente de aprendizagem**

Ambiente, no seio de uma comunidade de trabalho, onde tem lugar a aprendizagem sob a forma de aquisição de aptidões/ /competências, partilha de conhecimento, permuta/troca de experiências e diálogo sobre as melhores práticas.

### **Organização de aprendizagem**

Organização onde as pessoas continuamente aumentam a sua capacidade de atingir os resultados que pretendem, onde são fomentados novos e expansivos padrões de conhecimento, onde a aspiração/ambição coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente a aprender no contexto de toda a organização.

### **Arquitetura organizacional**

Estrutura que permite que uma organização possa planear a forma como deve utilizar a tecnologia para apoiar os seus objetivos operacionais e estratégicos. Inclui descrições de como os processos e os sistemas de informação formam uma unidade para alcançar os objetivos fixados pela organização.

### **Avaliação**

Ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo.

### **Avaliação do desempenho**

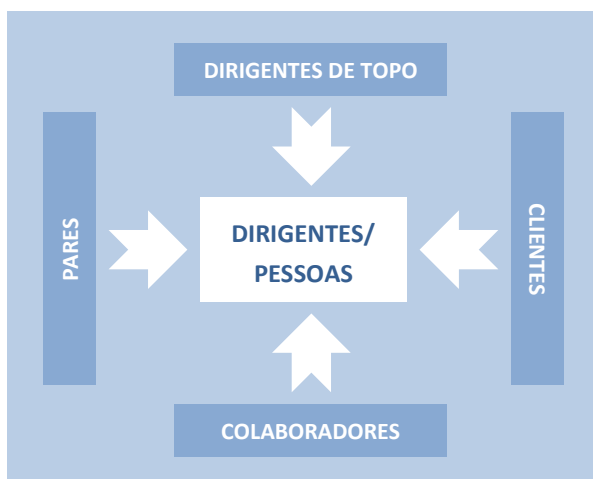
A avaliação do desempenho necessita de ser entendida no contexto da gestão. Geralmente, o sistema de gestão de uma organização inclui a avaliação do desempenho individual dos colaboradores. Esta prática ajuda a monitorizar o

desempenho do departamento e de toda a organização mediante a agregação do desempenho individual aos diferentes níveis de gestão no seio da organização. A entrevista de avaliação individual entre o colaborador e o seu superior hierárquico é a forma mais comum de fazer a avaliação. No decorrer da entrevista, como complemento à avaliação do desempenho, podem ser avaliados outros aspetos dos colaboradores, incluindo o nível de conhecimentos e competências, e uma eventual identificação de necessidades de formação. Numa abordagem TQM, que visa a melhoria contínua, é possível utilizar o ciclo PDCA a nível individual: (PLANEAR) o trabalho para o ano seguinte, realizar o trabalho (EXECUTAR), (REVER) o trabalho realizado durante a entrevista de avaliação do desempenho e adaptar (AJUSTAR), se necessário, para o próximo ano: os objetivos, os meios e as competências.

Existem diversas formas de aumentar a objetividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação dos níveis hierárquicos inferiores aos níveis hierárquicos superiores, onde os dirigentes são avaliados diretamente pelos colaboradores que dirigem;

Avaliação a 360 graus, onde os dirigentes são avaliados sob diferentes pontos de vista: dirigentes de topo, pares ou colegas, colaboradores e clientes



## Auditoria

É uma função de apreciação independente que visa analisar e avaliar as atividades de uma organização e seus resultados. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria aos processos, auditoria às tecnologias de informação e comunicação, auditoria de conformidade e auditoria de gestão.

Existem três níveis de controlo das atividades:

- o controlo interno realizado pela gestão;
- a auditoria interna realizada por uma unidade independente da organização. Além das atividades de conformidade/regulação, pode também ter uma função de controlo da eficácia da gestão interna da organização;
- a auditoria externa realizada por uma entidade externa independente da organização.

## B

### Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* constitui um conjunto de medições quantitativas que permite avaliar a capacidade da organização para cumprir com sucesso a sua missão e objetivos estratégicos. Estas medições estruturam-se em torno de quatro perspetivas: inovação e aprendizagem (gestão de pessoas); processos internos; clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada uma das perspetivas estabelecem entre si relações de causa-efeito, as quais são baseadas em hipóteses que permanentemente devem ser monitorizadas.

O BSC é também muito útil enquanto ferramenta de comunicação da gestão, como via para informar os colaboradores da organização e outras partes interessadas em que medida a organização está a cumprir o planeamento estratégico.

O *Balanced Scorecard* é cada vez mais utilizado no setor público da Europa, e importa salientar que pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.

### **Bench learning<sup>3</sup>**

É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

### **Benchmark**

Um resultado/realização medido a um nível elevado (por vezes referido como sendo ‘best-in-class’: consultar o conceito de *Benchmarking*); referência ou medida padrão para comparação; ou um nível de desempenho que é reconhecido como sendo o padrão de excelência para um processo específico.

### **Benchmarking**

Existem inúmeras definições de *benchmarking*, mas as palavras-chave associadas com este termo são ‘comparar com os outros’.

‘O *Benchmarking* consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações’ (Fonte: *European Benchmarking Code of Conduct*).

Na prática, o *benchmarking* geralmente engloba:

- comparação regular de aspetos do desempenho (funções ou processos) com as organizações que se consideram ter boas práticas; por vezes, essa referência é feita para *best in class*, mas como nunca se pode ter a certeza de qual é a melhor prática, é preferível a expressão “boa prática”;
- identificação de deficiências no desempenho;

- procura de novas abordagens para introduzir melhorias no desempenho;
- implementação de melhorias; e
- monitorização do progresso alcançado e avaliação dos seus benefícios.

Nas administrações públicas europeias, o *benchmarking* centra-se geralmente nos aspetos da aprendizagem sendo hoje em dia mais comum falar-se em ‘*Bench learning*’, como uma forma de aprender a melhorar através da partilha do conhecimento, da informação e por vezes, dos recursos. Reconhece-se que constitui um modo eficaz para introduzir a mudança organizacional. Reduz os riscos, é eficiente e poupa tempo.

### **Benchmarking estratégico**

O *benchmarking* estratégico é utilizado quando as organizações procuram melhorar o seu desempenho global através da análise de estratégias a longo prazo e abordagens gerais que tenham conduzido a elevados níveis de desempenho e sucesso. Envolve a comparação de aspetos fundamentais, nomeadamente, as competências essenciais; o desenvolvimento de novos produtos e serviços; a mudança no equilíbrio de atividades ou a melhoria nas capacidades para lidar com mudanças no ambiente envolvente.

### **Bottom-up**

Direção do fluxo da informação ou da decisão no seio de uma organização dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores. O oposto designa-se *top-down*.

### **Brainstorming**

Ferramenta para trabalho em equipa que é utilizada para gerar ideias, de forma livre num curto período de tempo. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas durante a fase de produção de ideias.

<sup>3</sup> Conceito acrescentado à versão original. Consultar a versão CAF 2006 para obter mais informação sobre *Bench learning* com a CAF.

## C

**Ciclo PDCA**

É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal

como Deming descreve:

- **Plan/Planear** (fase do projeto)
- **Do/Executar** (fase da execução)
- **Check/Rever** (fase do controlo)
- **Act/ Ajustar** (fase da ação, adaptação e correção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que os programas de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso, que deve resultar numa execução eficaz, que deve ser revista e possivelmente ajustada, e deve voltar outra vez a um planeamento cuidadoso num ciclo contínuo.

**Cidadão/Cliente**

A expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como **cidadão**, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como **cliente**, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.

**Co-criação/ Co-decisão/ Co-produção/ Co-avaliação**

O papel dos cidadãos/clientes, em geral, pode ser abordado de quarto ângulos: como co-criadores, co-decisores, co-produtores e co-avaliadores. Como **co-criadores**, têm um impacto na forma como as organizações públicas pretendem prestar um serviço em resposta a uma necessidade específica. Como **co-decisores**, os cidadãos terão um maior envolvimento e domínio das decisões que os afetam. Como **co-produtores**, os próprios cidadãos serão envolvidos na produção e/ou no ciclo de prestação de serviços e na sua qualidade. E, por

último, mas não menos importante, como **co-avaliadores**, os próprios cidadãos expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços recebidos.

**Código de conduta**

Regras ou linhas de orientação, que podem ser expressas ou implícitas, para regular os padrões de comportamento das pessoas, grupos profissionais, equipas ou organizações. Os códigos de conduta podem também aplicar-se a atividades específicas, tais como a auditoria ou *benchmarking* e muitas vezes referem-se a padrões éticos.

**Competências**

Incluem os conhecimentos, aptidões e comportamentos de um indivíduo postos em prática no exercício da sua atividade para alcançar resultados com sucesso.

**Conflito de interesses**

Um ‘conflito de interesses’ no setor público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um funcionário, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar de forma imprópria o desempenho dos seus deveres oficiais. Mesmo que não existam evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa, capaz de minar a confiança na capacidade dessa pessoa atuar corretamente.

**Conhecimento**

O conhecimento pode ser definido como ‘informação alterada pela experiência, contexto, interpretação e reflexão’. O conhecimento é o resultado do trabalho de transformação que foi realizado numa peça individual de informação. Consideramos que o conhecimento difere de dados ou informação visto que requer capacidade cognitiva humana de apropriação.

*Exemplo:* prática, *know-how*, especialização, conhecimentos técnicos.

**Consenso**

Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção de acordo e é utilizado na autoavaliação

inicial, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir as suas avaliações e pontuações individuais. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes, resultando numa pontuação e avaliação global combinada para a organização.

### Cultura organizacional

Toda a variedade de comportamentos, éticas e valores que são transmitidos, praticados e reforçados pelos membros das organizações, influenciados pelas tradições e sistemas legais e sociopolíticos nacionais.

## D

### Descrição das funções

A 'descrição das funções' é um instrumento fundamental da gestão dos recursos humanos que descreve tarefas, responsabilidades, conhecimentos, competências e aptidões. Constitui um elemento de conhecimento, análise, comunicação e diálogo. Representa um tipo de carta de compromisso entre a organização e o titular do cargo. Além disso, é um fator-chave para sensibilizar/conscienciar os empregadores e colaboradores das suas responsabilidades (de acordo com B. Dubois e K. Rollot).

### Desempenho

Medida de realização alcançada por um indivíduo, equipa, organização ou processo.

### Desenvolvimento sustentável

Desenvolvimento adequado para satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de satisfazer as necessidades de gerações futuras.

### Diversidade

Diversidade diz respeito a diferenças. Pode referir-se a valores, atitudes, cultura, convicções filosóficas ou religiosas, conhecimentos, aptidões, experiência e estilo de vida entre grupos, ou indivíduos no seio de um

grupo. A diversidade pode estar também relacionada com o género, origem étnica ou nacional, deficiências ou idade.

Na administração pública, uma organização caracterizada pela diversidade é considerada uma organização que reflete a sociedade que serve.

## E

### Economia

Economia e economizar referem-se à gestão financeira prudente, que inclui a redução de custos através de processos mais eficientes de compra e poupança de recursos financeiros sem afetar a qualidade dos resultados ou objetivos.

### Eficácia

É a relação entre o objetivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

### Eficiência

É a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito, *inputs* ou custos. A eficiência e a produtividade podem ser consideradas como um único conceito. A produtividade deve ser medida de forma a incluir quer os *inputs* de todos os fatores de produção (produtividade total dos fatores) quer um fator específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

### Eficiência – Eficácia - Economia – Ética - Ambiente

A regra dos 3 E's - Economia, Eficácia e Eficiência (ver definições acima) – utilizadas recentemente no setor público, às quais foram acrescentadas a Ética e o *Environment* (Ambiente) criando, por conseguinte a regra dos 5 E's, útil para a gestão da qualidade.



**Empowerment**

É o processo pelo qual se atribui mais autoridade ou poder acrescido a um indivíduo ou grupo de pessoas no processo de tomada de decisão. Pode aplicar-se a cidadãos ou colaboradores através do envolvimento de uma pessoa/grupo concedendo-lhes um grau de autonomia nas suas ações/decisões.

**Estratégia**

Plano de longo prazo de ações priorizadas para alcançar os objetivos globais ou cumprir a missão de uma organização.

**Estrutura organizacional**

A forma como a organização está estruturada, como, por exemplo, a divisão por áreas de trabalho ou funções, cadeias formais de comunicação entre dirigentes e colaboradores, e a forma como as atividades e responsabilidades estão divididas pela organização.

**Ética**

Por ética no serviço público entende-se o conjunto de valores e normas comuns que devem reger a atividade dos trabalhadores que exercem funções públicas. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correto numa determinada situação.

**Evidência**

Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões ou opiniões firmes e corretas.

**Excelência**

Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância com base nos conceitos fundamentais da Gestão da

Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

**F****Fatores críticos de sucesso**

As condições prévias que têm de ser preenchidas para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados.

Destacam-se as atividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

**Follow up**

Na sequência do processo de autoavaliação e das mudanças da organização, o *follow up* consiste na verificação do grau de realização dos objetivos previamente estabelecidos. Desta análise deve resultar o lançamento de novas iniciativas, o ajustamento da estratégia e, ainda, o planeamento de acordo com as novas circunstâncias.

**G****Gestão da mudança**

A gestão da mudança implica saber gerir/promover as mudanças necessárias numa organização, geralmente precedidas e impulsionadas pelas agendas de modernização e reforma, e liderar a dinâmica da mudança através da organização, implementação e apoio a este processo.

**Gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos respetivos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração.

É importante salientar que o conhecimento envolve quer o conhecimento tácito (o que está contido na mente das pessoas) quer o conhecimento explícito



(codificado e expresso em informação contida em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento utiliza estas duas formas básicas de conhecimento na condução dos processos de desenvolvimento do conhecimento. Na maioria das organizações, o conhecimento vital está relacionado com: clientes, processos, produtos e serviços personalizados e ajustados às necessidades dos clientes, os conhecimentos das pessoas, a memória organizacional, as lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações, ativos de conhecimento, e medição e gestão do capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos é utilizada na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criação e descoberta, partilha e aprendizagem (comunidade de práticas), organização e gestão.

### **Gestão do desempenho**

Gestão do desempenho é um modelo de controlo interativo baseado no acordo. O seu núcleo operacional está na capacidade de acordo das partes encontrarem o equilíbrio apropriado entre os recursos disponíveis e os resultados a alcançar com os mesmos. A ideia básica da gestão do desempenho nas operações é a de, por um lado, equilibrar os recursos e os objetivos tanto quanto possível e, por outro, a eficiência e a qualidade assegurando que os efeitos desejados são alcançados de forma eficiente em termos de custos.

### **Gestão de recursos humanos**

Gerir, desenvolver e utilizar os conhecimentos, competências e todo o potencial dos colaboradores de uma organização, com o intuito de apoiar a política e o planeamento das atividades, bem como o funcionamento eficaz dos processos.

### **Governança (Governance)**

Os elementos essenciais para uma boa governação pública são determinados pela estrutura de autoridade e controlo. Esta estabelecerá a

obrigatoriedade de divulgar os objetivos alcançados, a transparência das ações e dos processos de tomada de decisão junto das partes interessadas, a eficiência e eficácia, a capacidade de resposta às necessidades da sociedade, a antecipação dos problemas e tendências e a orientação e respeito pela Lei e regras.

### **Governo eletrónico (e-Government)**

Expressão que se refere à utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas administrações públicas. Quando combinadas com mudanças organizacionais e com as novas aptidões, as TIC ajudam a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos, servindo também para reforçar o apoio às políticas públicas. O governo eletrónico é visto como um meio para tornar mais eficiente a administração. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação das políticas públicas e ajudar o setor público a dar resposta às exigências potencialmente conflituosas/contraditórias para a prestação de mais e melhores serviços com menos recursos.



### **Impacto**

Refere-se a todos os efeitos e consequências de ações possíveis ou reais, intervenções ou políticas nos setores público, privado e de serviços.

### **Indicadores**

Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma ação.

### **Indicadores de desempenho**

Constituem as diversas medidas operacionais utilizadas pela administração pública para ajudar as organizações a monitorizar; compreender; prever e melhorar o modo como funcionam e o desempenho que alcançam.

São utilizados vários conceitos para medir o desempenho da organização: resultados, medidas, indicadores, parâmetros. No entanto,

a terminologia sobre as medições é o menos importante, pelo que devemos usar termos com os quais nos sintamos confortáveis e sejam familiares. Se seguirmos o princípio de Pareto, apercebemo-nos de que 20% do que fazemos irá produzir 80% dos nossos resultados. Por isso, é importante medir pelo menos o desempenho dos processos que são essenciais para a produção dos resultados esperados.

### **Indicadores de desempenho-chave**

São as medidas mais críticas, as que medem o desempenho dos processos-chave, os quais estão essencialmente contidos nos critérios 4 e 5 da CAF e que são capazes de influenciar a eficiência e a eficácia dos resultados do desempenho-chave.

Um bom exemplo de indicadores de satisfação do cidadão/cliente podem ser os resultados das medições do desempenho dos processos que a organização põe em prática para prestar os produtos e serviços aos cidadãos/clientes.

### **Informação**

A informação é uma recolha de dados organizada para formar uma mensagem; é um conjunto de dados que faz sentido. Uma das formas comuns para definir a informação é descrevê-la como factos apresentados ou aprendidos sobre alguma coisa ou alguém.

#### *Exemplo:*

Lei, regra, legislação, procedimento, relatório, linha de orientação, correio, correio eletrónico, artigo, instrução, apresentação, mensagem, gráfico, formulário, conteúdo de livro ou jornal, plano.

### **Inovação**

Inovação é o processo de transformação de boas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização pode ser considerada inovadora quando realiza uma atividade já existente de forma diferente/inovadora no local de trabalho, ou

quando a organização oferece aos clientes um serviço novo.

### **Inquérito**

Recolha de dados sobre opiniões, atitudes ou conhecimento de pessoas e grupos. Frequentemente só uma amostra representativa da população é solicitada a participar.

### **Input (entrada)**

Qualquer tipo de informação, conhecimento, material ou outro tipo de recursos utilizados na produção de bens ou serviços.

### **ISO**

ISO ou Organização Internacional para a Normalização (*International Organization for Standardization*) é uma rede global que identifica as normas internacionais exigidas às empresas, governos e sociedade; desenvolvendo-as com os contributos nacionais, em parceria com os setores que as adotam, mediante procedimentos transparentes; e divulga-as para serem implementadas em todo o mundo.

Os padrões ISO especificam os requisitos de produtos, serviços, processos, materiais e sistemas de ponta/de última geração, e da boa avaliação da conformidade e da prática gestionária e organizacional.

### **L**

### **Liderança**

A forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e visão da organização. Reflete como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo prazo e os implementam através de ações e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que as organizações apostem permanentemente na inovação e na mudança. A palavra 'liderança' pode também referir-se a um grupo de líderes que conduzem/dirigem a organização.

### Líderes

A expressão líder é tradicionalmente associada às pessoas responsáveis pela organização. A palavra pode também referir-se às pessoas que, graças à sua competência numa determinada área, são reconhecidas como modelo e exemplo para outros.

### M

#### Medição da percepção

Avaliação de impressões e opiniões subjetivas de um indivíduo ou grupo de pessoas, como, por exemplo, a percepção do cliente acerca da qualidade de um produto ou serviço.

### Melhores/Boas práticas

Elevados desempenhos, métodos ou abordagens que conduzem a organização a resultados excepcionais. O conceito “Melhor Prática” é relativo, uma vez que pode estar relacionado com práticas de atividades inovadoras ou interessantes, identificadas fora da organização através do *benchmarking* e *bench learning*. É preferível utilizar a expressão “boa prática” quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

### Missão

Descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das partes interessadas. A missão da organização do setor público resulta de políticas públicas e/ou disposições legais. A missão é a razão de ser da organização.

Os objetivos finais que a organização pretende alcançar, no contexto da sua missão, são formulados com base na visão e traduzidos em objetivos estratégicos e operacionais.

### Modelos de comportamento

Pessoas ou organizações que servem de modelo de comportamento individual ou social para que outras pessoas aprendam ou repitam essas condutas.

### N

#### Network

Uma organização informal que une pessoas ou organizações que podem, ou não, ter uma linha formal de comando. Os membros da rede partilham frequentemente valores e interesses.

#### Notação extra-financeira

As notações extra-financeiras avaliam os níveis de compromisso das organizações nas áreas dos direitos humanos, condições de trabalho e emprego, diálogo social, proteção do ambiente, governação e o contributo da organização para o desenvolvimento da comunidade onde funciona. Estas notações destinam-se aos investidores que desejam orientar as suas decisões de investimento para atividades com impacto no equilíbrio ecológico e que, tanto quanto possível, contribuem para o progresso social e reforço da transparência e ética organizacional. As instituições públicas com capacidade para contrair empréstimos nos mercados podem solicitar o seu pedido de notação CSR (Responsabilidade Social Corporativa), atribuído por uma agência de notação extra-financeira, para obter empréstimos de fundos socialmente responsáveis (ISR: Investimento Socialmente Responsável).

### O

#### Objetivos (objetivos/metast/alvos)

Formulação de uma situação desejada, especificando os resultados ou efeitos pretendidos, em consonância com a missão da organização.

#### Objetivos estratégicos

Correspondem aos objetivos globais de médio e longo prazo que indicam a direção/orientação geral pretendida para a organização, e definem os resultados e efeitos finais (*outcomes*) que pretendem prosseguir.

#### Objetivos operacionais

Formulação concreta de um objetivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade. Um objetivo operacional pode ser

imediatamente transformado num conjunto de atividades e ações.

### Objetivos SMART

Os objetivos estabelecem o que uma organização se propõe atingir. Recomenda-se que os objetivos definidos pela organização sejam SMART:

- **Specific/Específicos:** devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar.
- **Measurable; /Mensuráveis:** devem ser quantificáveis para serem medidos.
- **Achievable/Alcançáveis.**
- **Realistic/Exequíveis:** devem estar disponíveis os recursos necessários.
- **Timed/Datados:** devem ser calendarizados no tempo.

### Organização pública/administração pública

A organização pública é qualquer instituição, serviço ou sistema dirigido e controlado politicamente pelo governo eleito (nacional, federal, regional ou local), incluindo também organizações que lidam com o desenvolvimento das políticas e aplicação da lei como, por exemplo, assuntos que não podem ser considerados estritamente como serviços.

### Output (resultado)

É o resultado /resultados imediatos do processo. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais: no primeiro caso, refere-se às fases intermédias do processo, se está relacionado ou não com a transição de um departamento para outro departamento ou de um processo para outro processo; no segundo caso, estão relacionados com os beneficiários diretos dos resultados. Estes beneficiários podem ser internos ou externos à administração.

### Outcome (impacto)

Os efeitos globais que os resultados têm nos beneficiários diretos e nas partes interessadas (internas ou externas) ou na sociedade em geral.

*Exemplo de output e outcome:* elevadas restrições no acesso às licenças para posse de armas de fogo conduziram à concessão de menos autorizações. O resultado intermédio é que há menos autorizações emitidas. O resultado final é a redução do número de armas em circulação na sociedade, o qual conduz ao *outcome/impacto* que se consubstancia no sentimento de maior segurança.

## P

### Parcerias

Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um objetivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.

### Partes interessadas

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais:

- as autoridades políticas;
- os cidadãos /clientes;
- as pessoas que trabalham na organização;
- os parceiros.

*Exemplos de partes interessadas:* os decisores políticos, os cidadãos/clientes, os colaboradores, a sociedade, as agências/serviços de controlo, os meios de comunicação social, os parceiros, etc. As organizações governamentais são também partes interessadas.

### Pessoas

Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.

### Plano de ação

Documento que contém um plano de tarefas, alocação de responsabilidades, objetivos para a

implementação do projeto (ex. metas/prazos) e os recursos necessários (ex. horas, dinheiro).

### Política pública

Designa a orientação seguida pelos organismos públicos e funcionários na implementação de matérias de interesse público, nomeadamente ações governativas, omissões, decisões e não decisões, o que implica escolhas entre alternativas competitivas.

### Prazo

Período de tempo em que os resultados devem ser alcançados

- Curto prazo: refere-se, geralmente, a um período inferior a 1 ano;
- Médio prazo: refere-se, geralmente, a um período compreendido entre 1 e 5 anos;
- Longo prazo: refere-se geralmente a um período superior a 5 anos.

### Procedimento

Descrição objetiva e detalhada de como as atividades devem ser executadas.

### Processo

Conjunto de atividades interligadas que transformam um conjunto de entradas (*input*) em resultados e impactos, e que deste modo acrescentam valor.

### Diagrama/desenho do processo

Representação gráfica do conjunto de ações que ocorrem no seio de um processo.

### Mapa do processo

Representação gráfica do conjunto de ações que ocorrem entre os processos.

### Dono do processo

Pessoa responsável pela conceção, melhoria e desempenho dos processos, bem como pela coordenação e integração do processo dentro da organização. As suas responsabilidades incluem:

- compreensão do processo: como é realizado na prática?

- definição do objetivo do processo: de que forma se enquadra na visão mais ampla da organização? Quem são as partes interessadas quer a nível interno, quer externo, e as suas expectativas são satisfeitas? Como é que um processo se relaciona com outros processos?
- comunicação do processo às partes interessadas internas e externas
- monitorização e medição do processo: qual o grau de eficiência e eficácia do processo?
- submissão do processo a *Benchmark*: qual é o desempenho de outras organizações e o que podemos aprender com elas?
- construção da visão do processo: qual a visão a longo prazo do processo e o que é que a organização necessita de fazer para a alcançar?
- elaboração do relatório do processo: o que é que exatamente pode ser melhorado? Onde estão os pontos fracos e como é que estes podem ser ultrapassados?

Aplicando estes passos o “dono” tem a possibilidade de melhorar continuamente o processo.

### Processo de melhoria contínua

Trata-se da melhoria contínua dos processos organizacionais em termos de qualidade, economia ou duração. O envolvimento de todas as partes interessadas de uma organização é geralmente um pré-requisito neste processo.



### Qualidade (no contexto do setor público)

Prestação de um serviço público com um conjunto de características que satisfazem de forma sustentável:

- as especificações/requisitos (lei, legislação, regulação);
- as expectativas do cidadão/cliente;
- todas as outras expectativas das partes interessadas (políticas, financeiras, instituições, pessoal).

O conceito da qualidade evoluiu nas últimas décadas:

#### **Controlo da qualidade**

O controlo da qualidade está focado no produto/serviço, com base nas especificações escritas e nas normalizações/padronizações. Os métodos de controlo estatístico da qualidade (métodos de amostragem) têm sido desenvolvidos desde os anos 20 e 30.

#### **Garantia de qualidade**

A garantia de qualidade está focada nos processos essenciais de forma a assegurar a qualidade do produto ou serviço. A garantia de qualidade inclui o controlo da qualidade. Este conceito, criado nos anos 50, foi amplamente utilizado nos anos 80 e 90 através das normas ISO 9000, porém caiu em desuso sendo substituído pelo conceito de gestão da qualidade total.

#### **Gestão da qualidade total ou gestão da qualidade (TQM)**

*Total quality management* (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos-chave, processos de gestão e de apoio) assumindo a responsabilidade e garantindo a Qualidade dos seus produtos/serviços e processos procurando continuamente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as etapas. A Gestão da Qualidade Total contempla a maior parte da dimensão da organização, utilizando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos dos clientes, e postula o envolvimento das partes interessadas. O conceito de Gestão da Qualidade Total nasceu nos anos 80.

*Total Quality Management* (TQM) /Gestão da Qualidade Total, *Quality Management* (QM)/Gestão da Qualidade ou *Total Quality* (TQ)/Qualidade Total são os mesmos conceitos,

embora alguns autores estabeleçam diferenciação entre os mesmos.

Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, *Malcolm Baldrige* (USA), ISO 9004.

#### **Sistema de Gestão da Qualidade**

Conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização de forma a melhorar continuamente a eficácia e eficiência do seu desempenho.

#### **Quick Win (Ações de resultado rápido)**

Ação que pode ser realizada fácil e rapidamente (no prazo de algumas semanas) e que estimula os colaboradores a implementar ações que são estrategicamente mais importantes, mas também mais difíceis.

## **R**

#### **Recursos**

Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, as instalações ou as tecnologias que a organização utiliza para desempenhar as suas atividades.

#### **Relação custo-eficácia**

A relação entre os impactos que resultam dos objetivos da organização e os custos – incluindo também todos os custos sociais – para os alcançar. Ver também ‘eficácia’.

#### **Relatório de autoavaliação**

Descreve os resultados da autoavaliação, o qual deve incluir os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Deverá também conter propostas de melhoria nalguns projetos-chave.

#### **Responsabilidade social**

Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades



locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

### Resultados de desempenho-chave

Engloba dois tipos de resultados: os resultados que a organização atinge em função do seu planeamento e estratégia e relacionados com as necessidades e exigências das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à gestão e processo de melhoria (resultados internos).

## R

### Serviços eletrónicos

Serviços públicos prestados com a utilização das tecnologias de informação e comunicação.

### Sistema de informação da gestão

Proporciona informação operacional para gerir a organização com base em avaliações permanentes da concretização dos objetivos, riscos, avaliações da qualidade, auditorias internas, sistemas de controlo interno e informação da autoavaliação.

## T

### Top-down

Direção do fluxo de informação ou das decisões dentro de uma organização dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores. O oposto designa-se por *bottom-up*.

### TQM (Gestão da Qualidade Total)

Consultar o conceito “Qualidade”.

### Transparência

Transparência implica recetividade, comunicação, e prestação de contas. É uma expressão metafórica do significado utilizado nas ciências físicas: um objeto ‘transparente’ significa que se consegue ver através do mesmo. Procedimentos transparentes incluem reuniões abertas, divulgação de relatórios financeiros, acessibilidade da informação e da

legislação, análise/reapreciação orçamental, auditorias, etc.

## V

### Valores

Este conceito refere-se aos valores monetários, bem-estar, culturais e morais. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto os valores culturais podem mudar de organização para organização e de país para país. Os valores culturais de uma organização devem ser transmitidos e postos em prática, e devem ainda estar relacionados com a respetiva missão. Podem ser muito diferentes entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

### Visão

É o sonho ou aspiração alcançável do que uma organização pretende fazer e onde pretende chegar. O contexto desta aspiração é determinado pela missão da organização.





# Anexo:

## Estrutura da CAF 2006 versus estrutura da CAF 2013

MEIOS	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Critério 1: Liderança</b> Na avaliação deve evidenciar o que a liderança da organização está a fazer para:	<b>Critério 1: Liderança</b> A avaliação <b>deve considerar o que a liderança da organização</b> faz para:
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.	1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança.	1.2 <b>Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua.</b>
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.	1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta.
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada	1.4 Gerir <b>de forma eficaz</b> as relações com o nível político e outras partes interessadas.
<b>Critério 2: Planeamento e estratégia</b> Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	<b>Critério 2: Planeamento e estratégia</b> A avaliação deve considerar <b>o que a organização</b> faz para:
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas	2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, <b>bem como informação de gestão relevante.</b>
2.2 Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis	2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a <b>informação recolhida.</b>
2.3 Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.	2.3 <b>Comunicar</b> e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e <b>rever de forma regular.</b>
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação.	2.4 Planear, implementar e rever a <b>inovação e a mudança.</b>
<b>Critério 3: Pessoas</b> Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	<b>Critério 3: Pessoas</b> A avaliação deve considerar <b>o que a organização</b> faz para:
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia.	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.	3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.	3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades <b>e apoiar o seu bem-estar.</b>

MEIOS	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Critério 4: Parcerias e recursos</b> Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	<b>Critério 4: Parcerias e recursos</b> A avaliação deve considerar <b>o que a organização</b> faz para:
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes.	4.1 Desenvolver e <b>gerir</b> parcerias com <b>organizações relevantes</b> .
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.	4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes.
4.3 Gerir os recursos financeiros.	4.3 Gerir os recursos financeiros.
4.4 Gerir o conhecimento e a informação.	4.4 Gerir o conhecimento e a informação.
4.5 Gerir os recursos tecnológicos.	4.5 Gerir os recursos tecnológicos.
4.6 Gerir os recursos materiais.	4.6 Gerir os recursos materiais.
<b>Critério 5: Processos</b> Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	<b>Critério 5: Processos</b> A avaliação deve considerar <b>o que a organização</b> faz para:
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática.	5.1 Identificar, conceber, gerir e <b>innovar</b> os processos de forma sistemática, <b>envolvendo as partes interessadas</b> .
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.	5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes.
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes.	5.3 <b>Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes</b> .

RESULTADOS	
CAF 2006	CAF 2013
<b>Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b> Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de:	<b>Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes</b> Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de <b>resultados</b> de:
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.	6.1 <b>Medições da percepção</b> .
6.2 Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.	6.2 <b>Medições do desempenho</b> .
<b>Critério 7: Resultados relativos às pessoas</b> Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:	<b>Critério 7: Resultados das pessoas</b> Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de <b>resultados de</b> :
7.1 Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas.	7.1 <b>Medições da percepção</b> .

RESULTADOS	
CAF 2006	CAF 2013
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas.	7.2 <b>Medições do desempenho.</b>
<b>Critério 8: Impacto na sociedade</b> Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:	<b>Critério 8: Resultados da responsabilidade social</b> Considerar o que a organização atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de <b>resultados</b> de:
8.1 Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais.	8.1 <b>Medições da percepção.</b>
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização.	8.2 <b>Medições do desempenho.</b>
<b>Critério 9: Resultados do desempenho-chave</b> Na avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objetivos definidos pela organização em relação a:	<b>Critério 9: Resultados do desempenho-chave</b> Considerar <b>os resultados alcançados</b> pela organização em relação a ...
9.1 Resultados externos.	9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.
9.2 Resultados internos.	9.2 Resultados internos: <b>nível de eficiência.</b>

