



Reconhecimento de Excelência CAF ***



Reconhecimento de Excelência CAF **



Reconhecimento de Excelência CAF *



Utilizador CAF



PROCEDIMENTO PARA O RECONHECIMENTO DE EXCELÊNCIA CAF

MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES
PÚBLICAS ATRAVÉS DA
AUTOAVALIAÇÃO



Versão portuguesa



direção-geral da administração
e do emprego público

Melhorar as Organizações Públicas Através da Autoavaliação

Estrutura Comum de Avaliação - Reconhecimento de Excelência (CAF)

Mai 2026

Índice

Lista de Abreviaturas	4
Prefácio	4
Sumário Executivo	5
Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF	5
Os objetivos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF	5
Mecanismos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF	6
Impacto do Reconhecimento de Excelência CAF	6
Níveis de reconhecimento	6
Pilar 1: O processo de autoavaliação	7
Pilar 2: O processo de ações de melhoria	8
Papéis, tarefas e perfil dos EFAs da CAF	9
PARTE 1: Reconhecimento de Excelência CAF (CER)	10
Pilar 1: O processo de autoavaliação	12
Pilar 2: O processo de ações de melhoria	13
PARTE 2: O processo de Reconhecimento da Excelência CAF	16
Implementação do Reconhecimento de Excelência CAF a nível nacional	16
O papel do Centro Europeu de Recursos da CAF	17
Requisitos para se candidatar ao Reconhecimento de Excelência CAF	17
Fase 1: Candidatura ao Reconhecimento de Excelência CAF	18
Fase 2: Avaliação externa para o Reconhecimento de Excelência CAF	19
Fase 3: Decisão final e atribuição do Reconhecimento de Excelência CAF	21
PARTE 3: Os Agentes de Feedback Externo CAF	22
Funções, tarefas e perfil	22
Competências necessárias para conduzir o Reconhecimento de Excelência CAF	23
Formação necessária	24
Código de conduta e comportamento para os Agentes de Feedback Externo CAF	24
Anexo 1: Níveis de Reconhecimento do CER	25
Anexo 2.1: Esquema de Avaliação do Pilar 1	29
Anexo 2.2: Esquema de Avaliação do Pilar 2	37
Anexo 2.3: Esquema de Avaliação do Pilar 3	44
Anexo 3: Guia de Pontuação de Reconhecimento de Excelência CAF	59
Anexo 4: Modelo do Relatório de Reconhecimento de Excelência CAF	66
Anexo 5: Formulário para a Organização candidata	71
Anexo 6: Exemplo de Reconhecimento de Excelência CAF	72
Anexo 7: Visão Geral das Principais Mudanças entre PEF e CER	73

Lista de Abreviaturas

CAF	Estrutura Comum de Avaliação
CER	Reconhecimento de Excelência CAF
ECU	Utilizador Eficaz CAF
EUPAN	Rede Europeia de Administração Pública
EFA	Agente de Feedback Externo
ON	Organizador Nacional
PER	Procedimento para o Reconhecimento de Excelência
ReSPA	Escola Regional de Administração Pública
AA	Autoavaliação
QM	Gestão de qualidade
TQM	Gestão de qualidade total

Prefácio

No final da década de 1990, a importância da gestão da qualidade no setor público tornou-se cada vez mais reconhecida dentro da União Europeia. Para unificar esforços e iniciar um processo de aprendizagem colaborativa em toda a Europa, os Ministros da UE responsáveis pela administração pública incentivaram os seus Diretores-Gerais a promover intercâmbios e cooperação entre os Estados-Membros, levando ao desenvolvimento de modelos, abordagens e ferramentas comuns de gestão da qualidade.

Um dos resultados mais proeminentes e significativos dessa colaboração foi a criação da Estrutura Comum de Avaliação (CAF) no ano 2000 – uma ferramenta europeia de gestão da qualidade especificamente para o setor público. A CAF foi desenvolvida pelo setor público para o setor público. A CAF baseia-se na premissa de que excelentes resultados no desempenho organizacional, com impacto nos cidadãos/clientes, nas pessoas e na sociedade são alcançados através da forma como a liderança conduz a estratégia e o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. A excelência do desempenho e boa governação no espaço público europeu, com colaboração confiável com países além da Europa, estão no cerne da CAF.

Ao implementar e manter a CAF, as organizações públicas investem esforços e recursos significativos. Ficou claro desde cedo que os utilizadores da CAF precisavam de feedback não apenas sobre a metodologia, mas também sobre o seu impacto. Essas organizações queriam garantir que as suas autoavaliações fossem minuciosas, que os seus planos de melhorias estivessem alinhados com os resultados e que fossem feitos progressos reais no caminho da TQM¹. Além disso, procuravam mostrar o seu progresso tanto dentro das organizações como junto das partes externas interessadas. Por isso, em 2009, o chamado Procedimento de Feedback Externo foi desenvolvido como resultado de um trabalho comum da Rede Nacional de Correspondentes da CAF.

Na busca da constante evolução pela excelência, e no contexto das novas tendências e necessidades dos utilizadores que o setor público enfrenta, foi identificada a necessidade de atualizar tanto o modelo CAF quanto o Procedimento de Feedback Externo. Mais uma vez, foram tomadas ações na Rede Nacional de Correspondentes da CAF e dentro da comunidade mais ampla da CAF. A nova revisão baseia-se em pesquisas realizadas entre organizações da CAF e Agentes de Feedback Externo, onde as suas experiências práticas e recomendações são partilhadas. O novo Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF 2025 (CER) é uma nova versão do anterior Procedimento de Feedback Externo (PEF), publicado em 2013².

¹ A Gestão da Qualidade Total (TQM - Total Quality Management) é uma abordagem de gestão centrada na melhoria contínua, visando a satisfação do cliente através do envolvimento de todos os colaboradores.

² O antigo PEF permanece válido, apesar da publicação do novo CER no site do EIPA, após a sua aprovação pela EUPAN. Tanto o PEF quanto

A iniciativa para atualizar o PEF teve origem no Centro Nacional da CAF da Áustria em setembro de 2022. A proposta foi posteriormente apresentada aos correspondentes nacionais da CAF em outubro de 2022. Foi estabelecido um procedimento para a atualização, incluindo dois inquéritos abrangentes projetados para avaliar a necessidade e, em última análise, a finalidade da atualização do PEF. Os inquéritos foram projetados para analisar os níveis de satisfação das organizações do setor público e recolher as opiniões dos Agentes de Feedback Externo CAF (EFAs) quanto ao mecanismo de atribuição da distinção de Utilizador Eficaz da CAF (ECU). As principais áreas de foco incluíram o nível de satisfação com o procedimento PEF, a utilidade, visibilidade e duração da distinção ECU e motivações para a renovação da distinção. Foram também analisados os papéis dos Organizadores Nacionais e dos EFAs, bem como perspectivas mais amplas sobre motivação e satisfação com o processo PEF. O Grupo de Trabalho de Revisão do PEF desenvolveu os inquéritos em duas fases: janeiro–fevereiro de 2023 para organizações ECU, e abril–maio de 2023 para EFAs e especialistas em CAF. O processo foi gerido centralmente pelo Centro Europeu de Recursos da CAF, em estreita colaboração com os correspondentes nacionais da CAF e membros dos grupos de trabalho, sempre que possível.

Agradecimentos especiais são devidos a todos os correspondentes nacionais da CAF pelas suas valiosas contribuições para a atualização do PEF. Agradecimento especial aos membros dedicados do grupo de trabalho de atualização do PEF, que examinaram todos os aspetos da atualização e desenvolveram a nova CER na sua forma atual. Essa equipa inclui Italo Benedini (Itália, Centro Nacional da CAF), Philip Parzer (Áustria, Centro KDZ de Pesquisa em Administração Pública), Loredana Leon (Eslovênia, Centro Nacional da CAF), Greta Hrehova (Eslováquia, Centro Nacional da CAF), Kenan Avdagić (Bósnia-Herzegovina, Centro Nacional da CAF), Olivera Damjanović e Slaven Bukarica (Centro Regional de Gestão da Qualidade dos Balcãs Ocidentais, Escola Regional de Administração Pública, ReSPA), Isabelle Verschueren (Bélgica, Centro Nacional da CAF), Katarzyna Dudzik (Polónia, Centro Nacional CAF), Mimi Yotova (Bulgária, Centro Nacional da CAF) e Tihana Puzić com Amber Bolk (Centro Europeu de Recursos CAF, Instituto Europeu de Administração Pública).

O seu esforço colaborativo, impulsionado por um compromisso partilhado com o interesse comum europeu, reflete a profunda convicção de que o seu trabalho representa um avanço significativo para o impulso na qualidade da gestão em toda a Europa. Além disso, visa inspirar a excelência e espalhar esses padrões globalmente.

O Reconhecimento de Excelência CAF foi reportado aos Diretores-Gerais da EUPAN durante a Presidência da União Europeia polaca, em maio de 2025.

Sumário Executivo

Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF

O objetivo da nova versão de feedback de pares e especialistas sobre a implementação da CAF nas organizações foi criar uma nova dinâmica na comunidade CAF na Europa. A iniciativa para uma nova revisão do PEF surge também como uma resposta ao recente desenvolvimento da CAF (CAF 2020) e às necessidades, expectativas e recomendações dos utilizadores CAF, dos especialistas CAF do EFA e da rede internacional da CAF, fundada numa alargada experiência no processo de implementação. O objetivo desta versão atualizada é tornar a avaliação e o reconhecimento da excelência (e dos esforços/evolução para alcançar essa excelência) mais simples, com passos ainda mais concisos e fáceis de seguir, sem perder a essência do contexto e lógica do antigo Procedimento de Feedback Externo – o PEF.

Os objetivos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF

A procura de reconhecimento externo entre as organizações do setor público é um aspeto crítico do seu compromisso em implementar a CAF como modelo de TQM. Essa procura decorre de vários fatores e tem implicações significativas tanto para as próprias organizações quanto para as partes interessadas com quem interagem.

o CER serão igualmente aplicados durante a fase de transição, que terá a duração de um ano e meio, permitindo tempo suficiente para o desenvolvimento dos currículos de formação para os Agentes de Feedback Externo, além de permitir adquirir experiência e identificar possíveis oportunidades para melhorias.

Os objetivos CER podem ser resumidos da seguinte forma:

- Validação dos esforços

As organizações do setor público operam frequentemente sob intenso escrutínio e responsabilidade. Implementar a TQM através da CAF envolve considerável esforço, recursos e compromisso. O reconhecimento externo serve como a validação formal de que os esforços levaram a melhorias significativas em qualidade e desempenho, além de orientar as organizações para uma maturidade maior por meio de níveis crescentes de reconhecimento.

- Benchmarking e comparação

Procurar a excelência e o reconhecimento externo permite que as organizações comparem o seu desempenho com entidades semelhantes. Essa comparação ajuda a entender onde é que elas se posicionam em relação aos seus pares e fornece um ponto de referência para a melhoria contínua.

- Credibilidade e confiança

Ser reconhecido por princípios e critérios de excelência aumenta a credibilidade de uma organização. Demonstra às partes interessadas, incluindo cidadãos, trabalhadores e parceiros, que a organização está comprometida com altos padrões e está disposta a responder pelo seu desempenho.

Mecanismos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF

Os especialistas (EFAs) na CAF fornecem uma análise mais técnica e objetiva do desempenho da organização. O seu feedback inclui avaliações detalhadas e justificadas relativamente aos diferentes passos no processo de implementação da CAF, aos resultados e à apropriação dos princípios de excelência, que são inestimáveis para identificar lacunas e oportunidades de melhoria.

Novas perspectivas

Comprometer-se com o feedback externo abre novas perspectivas e ideias para a melhoria da qualidade. Incentiva as organizações a pensarem além do seu contexto imediato e a considerarem abordagens inovadoras que tenham sido bem-sucedidas noutros lugares.

Impacto do Reconhecimento de Excelência CAF

O feedback externo no Reconhecimento de Excelência ajuda as organizações a identificar conquistas e áreas a melhorar, melhorando estratégias para atender aos padrões de qualidade e às expectativas das partes interessadas. O feedback orienta futuras iniciativas de qualidade, possibilitando definição de metas, melhorias das práticas de gestão e desenvolvimento contínuo.

O reconhecimento fomenta o orgulho e a motivação dos trabalhadores, reforçando uma cultura de excelência. Externamente, reforça a reputação da organização entre as partes interessadas, sinalizando liderança em gestão de qualidade e compromisso com altos padrões.

Este reconhecimento também aumenta a confiança e o envolvimento das partes interessadas ao demonstrar transparência, responsabilidade e dedicação à melhoria, construindo redes e parcerias mais fortes.

Níveis de reconhecimento

Dependendo da experiência na aplicação da CAF e do respetivo grau de maturidade, podem ser atribuídos à organização três diferentes níveis de reconhecimento:

- Reconhecimento de Excelência CAF* (1 estrela)
- Reconhecimento de Excelência CAF** (2 estrelas)
- Reconhecimento de Excelência CAF*** (3 estrelas)

O reconhecimento básico, 'Utilizador CAF', pode ser concedido às organizações que demonstrarem uso eficaz do modelo CAF, por meio da realização de autoavaliação e definição de um plano de melhorias. O termo Utilizador CAF é concedido após uma simples verificação pelo Organizador Nacional da coerência e completude da documentação relacionada, sem a aplicação dos esquemas de avaliação dos pilares 1, 2 e 3.

A descrição completa dos diferentes níveis de reconhecimento está no Anexo 1 – Níveis de Reconhecimento da CER.

Níveis de Reconhecimento de Excelência CAF



O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF é construído sobre três pilares, cobrindo integralmente o processo e a avaliação da maturidade TQM:



Pilar 1: O processo de autoavaliação

A autoavaliação serve como base para a identificação, planeamento e implementação de melhorias dentro da organização. No primeiro pilar do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF, a qualidade do processo de autoavaliação é central. Com o procedimento, os Agentes de Feedback Externo CAF analisarão a capacidade da organização de fazer uma autoavaliação eficaz, bem planeada e correta (de acordo com as diretrizes do Manual CAF). Isso identificará pontos fortes e áreas de melhoria, ideias e propostas nas quais será baseado um plano de melhorias. Neste Pilar não será efetuada a validação das pontuações apresentadas na autoavaliação da CAF.

Portanto, os Agentes de Feedback Externo CAF analisarão a capacidade da organização de fazer uma autoavaliação eficaz, bem planeada e correta com base nos passos descritos no modelo CAF.

Pilar 2: O processo de ações de melhoria

O próximo elemento importante numa implementação eficaz da CAF é agir com base nos resultados da autoavaliação. As ações de melhoria precisam ser priorizadas e traduzidas num plano de melhorias que será implementado. Neste segundo pilar do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF, os Agentes de Feedback Externo analisarão os procedimentos de planeamento adotados e o processo seguido para a implementação e controlo do plano de melhorias.

Pilar 3: A maturidade da organização em TQM (o grau mais elevado de excelência)

Um dos objetivos do modelo CAF é orientar as organizações do setor público para a incorporação dos valores importantes da TQM. Ao aplicar o modelo CAF, esses valores devem – com o tempo – tornar-se parte da cultura da organização. O esquema de avaliação para a maturidade da TQM baseia-se, portanto, nos oito Princípios fundamentais de Excelência. A avaliação diz respeito ao nível de maturidade alcançado pela organização como um todo, considerando em particular o efeito que sobre ela tiveram as ações de autoavaliação e plano de melhorias.

O Processo de Reconhecimento de Excelência CAF

Implementação do Reconhecimento de Excelência CAF a nível nacional

O Organizador Nacional CAF é nomeado a nível nacional para ser responsável pela implementação do CER no país. Esse papel também pode ser ocupado por uma organização regional designada pelos países para atuar como Organizador Nacional da CAF³. O Organizador Nacional seleciona um grupo central de Agentes de Feedback Externo CAF (os avaliadores). O princípio fundamental do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF é que as organizações possam utilizá-lo ao menor custo. As diretrizes gerais comuns para o Procedimento de Reconhecimento de Excelência CAF são descritas neste procedimento. Ao seguir os princípios orientadores, os Estados-Membros poderão garantir que os processos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF sejam organizados de forma qualitativa, garantindo homogeneidade e que – como consequência – o anteriormente chamado Selo Utilizador Eficaz da CAF – agora Reconhecimento de Excelência CAF – desfrute de alta aceitação e reconhecimento em toda a União Europeia e demais países aplicadores do modelo.

O papel do Centro Europeu de Recursos CAF

Além de gerir a CAF, o Centro Europeu de Recursos da CAF, integrado no Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA) em Maastricht, apoia os Estados-Membros na implementação do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF por meio de diversas iniciativas. Primeiro, promove o Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF a nível europeu, apresentando-o aos correspondentes nacionais da CAF e oferecendo um esquema de formação europeu comum para Agentes de Feedback Externo CAF. Segundo, coordena o apoio aos Estados-Membros que não possuem um Organizador Nacional e organiza o Procedimento para o Reconhecimento de Excelência da CAF para não membros da UE que não possuem um Centro Nacional da CAF, e para instituições europeias.

Aplicação pelos utilizadores CAF

Cada organização pública que utiliza a CAF pode solicitar o Reconhecimento de Excelência CAF nas seguintes condições cumulativas:

1. A solicitação deve ser feita não antes de seis meses, mas não mais de doze meses após o desenvolvimento do plano de melhorias da CAF.
2. A organização deve estar registada como Utilizador CAF no seu país e/ou estar registada como Utilizador CAF no banco de dados europeu de utilizadores CAF, hospedado pelo EIPA.

A organização candidata passará então pelas diferentes fases do Procedimento de Feedback Externo da CAF:

Fase 1: Solicitação – instrução do procedimento;

Fase 2: Processo de feedback externo;

Fase 3: Decisão final e a concessão do Reconhecimento de Excelência CAF.

³ Como exemplo: Escola Regional de Administração Pública (ReSPA) dos Balcãs Ocidentais, que abriga o Centro Regional de Gestão da Qualidade.

Papéis, tarefas e perfil dos EFAs da CAF

Os EFAs da CAF desempenham um papel crucial no Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF. As principais tarefas dos Agentes de Feedback Externo CAF são as seguintes:

- Realizar um estudo aprofundado e uma análise fundamentada da implementação da CAF através de um processo de autoavaliação e ações de melhoria, e uma avaliação para determinar se a organização está a implementar os princípios TQM. Esta avaliação baseia-se nos três pilares do CER e nos requisitos do nível CER (*,**,***).
- Fornecer feedback e sugestões sobre pontos fortes e áreas de melhoria no processo de implementação da CAF.
- Apoiar e renovar o entusiasmo da organização para trabalhar com o desenvolvimento holístico da qualidade e a autoavaliação com o modelo CAF.

Ser Agente de Feedback Externo da CAF exige um equilíbrio entre competências técnicas e comportamentais, aliado a um compromisso com conduta oportuna e adequada, bem como total objetividade na avaliação. Os EFAs devem ter frequentado ação de formação de nível europeu ou nacional para o efeito.

Conclusão

O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF aumenta significativamente o valor da CAF para as organizações do setor público. Este procedimento garante um mecanismo formal para que essas organizações comparem o seu desempenho com os padrões de qualidade estabelecidos entre pares, ajudando-as a identificar pontos fortes e áreas a serem melhoradas. O feedback estruturado de pares e especialistas envolvidos no processo de reconhecimento oferece pareceres detalhados, justificados e valiosos, tornando o processo de avaliação mais significativo e prático. Ao focar-se na melhoria contínua, o procedimento incentiva as organizações a superarem os padrões de qualidade atuais, promovendo uma cultura de desenvolvimento contínuo e excelência. O feedback externo de pares e especialistas proporciona ainda uma avaliação objetiva, muitas vezes mais crítica e imparcial do que avaliações internas, levando a uma compreensão mais profunda do desempenho organizacional. O envolvimento com esses avaliadores externos também expõe as organizações a novas perspetivas e ideias inovadoras, que podem contribuir significativamente para as suas estratégias de melhoria da qualidade. O feedback alargado recebido abrange diversos aspetos do desempenho, incluindo eficiência de processos, satisfação do cliente e compromisso dos trabalhadores, oferecendo uma visão holística do estado atual da organização. Alcançar reconhecimento através deste procedimento não só aumenta a satisfação dos trabalhadores e da gestão ao reconhecer o seu esforço, mas também os motiva a seguir a procura da excelência. Este processo de reconhecimento aumenta a responsabilidade e a transparência, demonstrando às partes interessadas que a organização está comprometida em manter altos padrões de qualidade. Além disso, o Reconhecimento de Excelência CAF eleva significativamente a reputação da organização, sinalizando a cidadãos, parceiros e outras entidades do setor público que ela é líder em qualidade e dedicada à melhoria contínua.



PARTE 1: Reconhecimento de Excelência CAF (CER)

1. Uso efetivo do modelo CAF

O uso do modelo CAF oferece à organização uma estrutura poderosa para iniciar um processo de melhoria contínua. A CAF oferece:

- uma avaliação baseada em evidências, com base num conjunto de critérios amplamente aceites em todo o setor público;
- oportunidades para identificar progressos e níveis excecionais de realização;
- um meio para alcançar consistência na direção a seguir e consenso relativamente ao que precisa ser feito para melhorar a organização;
- uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e práticas de apoio ou meios para os alcançar;
- uma forma de envolver os trabalhadores no processo de melhoria;
- uma oportunidade para promover e partilhar boas práticas entre diferentes áreas de uma organização e com outras organizações;
- um meio de integrar diversas iniciativas de qualidade nas operações correntes das áreas de negócio;
- um meio de medir o progresso ao longo do tempo através de autoavaliação periódica.

O Reconhecimento de Excelência CAF foi criado para apoiar ainda mais as organizações no uso da CAF, da forma mais eficaz possível, na sua jornada de gestão de qualidade e para explorar ao máximo as características descritas. Existem três razões principais pelas quais é importante usar a CAF de forma eficaz e receber feedback.

Razão 1: O sucesso da CAF depende da forma como ela é aplicada

As orientações para implementação da CAF não são regras e regulamentos rígidos, mas sim passos recomendados com base na experiência e nas aplicações bem-sucedidas ao longo de muitos anos de trabalho com o modelo. Uma implementação bem-sucedida da CAF depende fortemente da forma como o modelo CAF é usado numa organização. E, por isso, pode ser muito útil para as organizações receberem uma opinião externa, de forma a melhorar a eficácia das aplicações futuras.

Razão 2: Trabalhar com a CAF também significa lançar ações de melhoria

Aplicar o modelo CAF de forma eficaz não significa apenas realizar uma autoavaliação, mas também criar um plano de melhorias e executar as ações desse plano. Receber feedback sobre esse plano e, principalmente, sobre como ele foi implementado, pode ser uma forma importante do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF

acrescentar valor. Outro motivo importante é o aspeto motivacional. Como a experiência em muitos projetos mostrou, a motivação e a dinâmica geralmente são bastante altas nas organizações ao iniciar o plano de melhorias. O desafio, no entanto, é continuar e concluir com sucesso esses esforços. O feedback externo pode, portanto, ajudar as organizações a manter o ritmo e evitar perder motivação ou dinâmica.

Razão 3: A excelência é um processo contínuo

Os oito Princípios de Excelência formam a base do modelo CAF (conforme descrito anteriormente).

As organizações que estão no início da implementação CAF têm a ambição de crescer rumo à excelência no seu desempenho e introduzir essa cultura de excelência na organização.

O uso eficaz da CAF deve, com o tempo, levar ao desenvolvimento desse tipo de cultura e pensamento dentro da organização. Receber feedback sobre isso pode ajudar as organizações a desenvolverem essa cultura.

2. Os princípios do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF

Existem cinco princípios gerais que fundamentam o Procedimento de Reconhecimento Externo CAF:

1. O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF é uma estrutura europeia comum, a ser implementada de acordo com os contextos nacionais de forma voluntária.
2. O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF promove o feedback sobre a implementação da CAF e os seus efeitos na organização. Esse feedback é fornecido por Agentes de Feedback Externo que receberam formação em Reconhecimento de Excelência CAF pelo Centro Europeu de Recursos da CAF e/ou Organizadores Nacionais.
3. O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF determina a atribuição de um dos três níveis de reconhecimento, que será válido por três anos:
Reconhecimento de Excelência CAF* (1 estrela)
Reconhecimento de Excelência CAF** (2 estrelas)
Reconhecimento de Excelência CAF*** (3 estrelas)
4. A decisão e responsabilidade pela implementação do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF a nível nacional pertence a cada Estado-Membro/Organizador Nacional. Ou, como descrito acima, caso não haja uma decisão formal a nível nacional quanto à existência de um Organizador Nacional, o Centro de Recursos Europeu da CAF fornecerá apoio.
5. O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF é construído sobre três pilares. As principais características desses pilares são detalhadas abaixo e também nos vários esquemas de avaliação e guias de pontuação contidos nos respetivos anexos.



Pilar 1: O processo de autoavaliação

A qualidade da autoavaliação serve como base para o sucesso de melhorias futuras. No primeiro pilar do processo de Reconhecimento de Excelência CAF, a qualidade do processo de autoavaliação é central. Para obter uma análise aprofundada da qualidade do processo é necessário analisar os Passos 1 a 3. De forma a avaliar estes Passos foi desenvolvido um esquema específico; todos estes Passos estão traduzidos em ações específicas. Abaixo está um exemplo das diferentes ações definidas para o Passo 1. Para uma descrição detalhada de todos os Passos, veja o Anexo 2.1: Esquema de Avaliação no Pilar 1.

Processo de autoavaliação Pilar 1 – PASSOS
Passo 1: Decidir como organizar, planejar e comunicar a autoavaliação.
Passo 2: Organizar informações/ formação e preparar a autoavaliação.
Passo 3: Realizar a autoavaliação.

A pontuação da organização é baseada em escalas de avaliação claras e simples.

Este processo reconhece a capacidade de fazer uma autoavaliação eficaz e bem planeada que aumente a compreensão da organização relativamente aos princípios fundamentais da excelência. A escala de avaliação possui cinco níveis:

1	As atividades foram desenvolvidas de forma muito limitada.
2	As atividades foram desenvolvidas de forma limitada.
3	As atividades foram desenvolvidas de forma aceitável.
4	As atividades foram desenvolvidas de forma satisfatória.
5	As atividades foram desenvolvidas de forma excelente

Esta escala de avaliação foi detalhada para cada uma das atividades, em afirmações que refletem a situação real da organização no que respeita ao tema específico.

Para uma explicação mais detalhada sobre a pontuação e o seu uso, consulte o Anexo 3 – Guia de Pontuação de Reconhecimento de Excelência CAF. Abaixo está um exemplo do esquema de avaliação para o Passo 1. (Ação 1.1.)

Passo 1: Decidir como organizar, planejar e comunicar a autoavaliação.					
Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
1.1. Garantir uma decisão clara da administração sobre os objetivos, estabelecer o plano de gestão do projeto (por exemplo, responsabilidades, cronograma, recursos, formação, definição do painel de pontuação) e âmbito (por exemplo, se o grupo de	Não há evidências de uma decisão clara nem de consulta à administração e a outras partes interessadas, ou	Há algumas evidências de uma decisão, mas com poucas evidências de consulta à administração e a outras partes	Há evidências de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e outras partes interessadas.	Há evidências claras de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e outras partes interessadas.	Há fortes evidências de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e as partes interessadas.

autoavaliação abrange toda a organização ou apenas partes/unidades/departamentos).	da definição do âmbito e envolvimento da administração no início do processo. Não há evidências de um plano de gestão de projetos. Não está claro o âmbito da autoavaliação.	interessadas. O plano de gestão do projeto é incompleto ou incoerente. A razão para a escolha do âmbito não é clara.	O plano de gestão do projeto não é totalmente detalhado ou coerente. Há uma clara justificação para a escolha do âmbito.	O plano de gestão do projeto é detalhado e coerente. Há uma razão clara para a escolha do âmbito e objetivos claramente definidos.	O plano de gestão do projeto é detalhado para todos os elementos; a coerência do conteúdo revela reflexões profundas e informadas. Há uma razão clara para a escolha do âmbito e objetivos claramente definidos, visando a continuidade e a ampliação das perspetivas.
--	--	--	---	---	---

Pilar 2: O processo de ações de melhoria

O segundo elemento importante de uma implementação eficaz da CAF é o uso dos resultados da autoavaliação para melhorar a organização. As conclusões precisam ser priorizadas e traduzidas num plano de melhorias que cubra uma lista (limitada) de ações bem escolhidas. Este segundo pilar da CAF tem foco na fase da implementação da CAF e cobre os Passos 4 a 6 do processo. Estes Passos fornecem uma visão detalhada do plano de melhorias, da qualidade desse plano e de como ele é criado, comunicado, implementado e monitorizado para criar um real valor acrescentado para a organização.

Para o Reconhecimento de Excelência CAF* a avaliação é limitada aos Passos 4 e 5, pois visa verificar o planeamento e o processo de melhoria e não visa avaliar os resultados das ações de melhoria.

Passos do Pilar 2	
Passo 4:	Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação aprovado.
Passo 5:	Definir, implementar e monitorizar as ações de melhoria.
Passo 6:	Gerir as ações de melhoria e rever os resultados.

Assim como no Pilar 1, todos estes Passos são traduzidos em ações específicas e avaliados pela mesma escala de avaliação de cinco pontos apresentada acima. Para uma apresentação detalhada das diferentes ações em todos os Passos do Pilar 2, veja o Anexo 2.2 – Esquema de Avaliação do Pilar 2 e o Guia de Pontuação, e o Anexo 3 para uma explicação detalhada da pontuação neste pilar.

Pilar 3: A maturidade da organização em TQM

O terceiro pilar do Feedback Externo da CAF centra-se nos oito Princípios da Excelência e de que forma é que a organização interiorizou estes princípios após a aplicação do modelo CAF.



A equipa de avaliação avalia o nível de maturidade alcançado pela organização, analisando em particular as melhorias resultantes da autoavaliação e do plano de melhorias, e se elas estimularam a introdução e o desenvolvimento de uma cultura de excelência dentro da organização.

A escala de avaliação possui quatro níveis:

0	= Nível de iniciação ainda não atingido
I	= Nível de Iniciação
R	= Nível de Realização
M	= Nível de Maturidade

Descrição da escala de avaliação

A escala segue um **modelo de progressão incremental** com quatro níveis distintos:

- **0 (Nível de iniciação ainda não atingido):** O nível de iniciação não foi atingido.
- **I (Nível de Iniciação):** O nível fundamental: os requisitos básicos são cumpridos.
- **R (Nível de Realização):** Este nível pressupõe estarem reunidos todos os requisitos do nível de Iniciação (**I**) e, ainda, critérios adicionais mais avançados. Por isso é que, na Tabela, é representado como **(I+)**.
- **M (Nível de Maturidade):** Este é o nível mais alto, pressupõe estarem reunidos todos os requisitos do nível de Realização (**R**) e, ainda, critérios adicionais e mais sofisticados. Por isso é que, na Tabela, é representado como **R +**.

Esta **abordagem** incremental garante que cada nível incorpora e aumenta os requisitos do nível anterior, fortalecendo progressivamente a implementação do modelo.

O grau de avaliação dos princípios e o nível necessário para alcançar o reconhecimento variam para os três níveis de certificação, já que níveis mais altos de reconhecimento exigem que a organização demonstre um nível mais elevado de maturidade organizacional. Veja o Anexo 3 – Guia de Pontuação do Reconhecimento de Excelência CAF.

Abaixo está um exemplo do Esquema de Avaliação (para o Princípio da Liderança):

Liderança	A excelência em liderança combina liderança visionária e inspiradora e baseia decisões em evidências e fatos. Os líderes estabelecem uma declaração de missão, visão e valores claros, e garantem capacidade, resiliência e confiança pública sustentada. Eles criam e mantêm o ambiente interno e a cultura organizacional nos quais as pessoas se podem envolver plenamente na conquista dos objetivos da organização e alcançar altos níveis de excelência.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	Os líderes estabelecem uma declaração de missão clara, de acordo com a legislação e os requisitos regulamentares, além de levar em conta as expectativas das partes interessadas.	I + Os líderes desafiam e revêm constantemente a estratégia da organização para manter a resiliência e garantir a agilidade organizacional.	R+ Os líderes estabelecem uma visão estratégica que abrange capacidade organizacional, resiliência e confiança pública sustentada.
Explicação	Não há evidências de que a liderança seja realizada de forma eficaz e profissional.	Os líderes definem os objetivos estratégicos e a estrutura organizacional. Os líderes comunicam e explicam a missão, visão, valores, objetivos, regras organizacionais, estruturas e procedimentos para trabalhadores e partes interessadas. Os líderes definem modelos de gestão, processos, funções, responsabilidades e competências apropriadas.	Os líderes definem a estratégia com base na visão, missão e valores da organização e avaliam no seu desempenho. Os líderes estão comprometidos em definir, manter e desenvolver estruturas organizacionais adequadas e abordagens sistemáticas para cumprir a missão e a visão de forma eficiente e eficaz. Os líderes capacitam, impulsionam e inspiram a equipa a contribuir para os objetivos e a melhoria da organização. Os líderes definem um conjunto equilibrado de resultados e suas consequências, e avaliam o desempenho e o impacto da organização. Os líderes reorganizam a estrutura da organização de acordo com os requisitos baseados em mudanças internas e externas. Os líderes capacitam, impulsionam e inspiram a equipa a contribuir para os objetivos e a melhoria da organização.	Os líderes desenvolvem constantemente a estrutura e os sistemas da organização de acordo com os requisitos e dinâmicas internos e externos, para garantir uma estrutura organizacional para um desempenho excelente. Os líderes trabalham continuamente no desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência junto com todas as partes interessadas internas e externas. Líderes e gestores são vistos como modelos a serem seguidos. Os líderes promovem confiança mútua e uma cultura de aprendizagem, além de estimular os trabalhadores a desenvolver suas competências. O empoderamento e uma cultura de delegação são amplamente promovidos, e as pessoas são efetivamente apoiadas para alcançar objetivos pessoais e organizacionais.
Exemplos de práticas/instrumentos		Carta de missão Regulamentos internos, etc.	Estratégia Valores (por exemplo, Código de Conduta, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) Objetivos SIADAP (em níveis organizacional e individual)	Visão Avaliação da liderança Cultura de feedback Comunidades de prática Laboratórios de inovação Previsão estratégica

PARTE 2: O processo de Reconhecimento de Excelência CAF



Implementação do Reconhecimento de Excelência CAF a nível nacional

Os Estados-Membros considerarão e seguirão as diretrizes gerais comuns para o processo de Reconhecimento de Excelência CAF, conforme descrito em maior detalhe nesta parte. Ao seguir estas diretrizes, os Estados-Membros garantem que o processo de Reconhecimento de Excelência CAF é organizado de forma qualitativa e que – como consequência – desfruta de alta aceitação em toda a União Europeia. A implementação concreta do procedimento CER nos diferentes países deverá ser padronizada, seguindo todas as exigências descritas neste procedimento CER. Caso seja necessário respeitar um contexto específico, marginal ou nacional relacionado com este procedimento, o Organizador Nacional comunicará e coordenará as mudanças com o Centro Europeu de Recursos da CAF no EIPA.

O Organizador Nacional (ON) é nomeado a nível nacional para ser responsável pela implementação do Reconhecimento de Excelência CAF no país. A organização responsável depende do contexto nacional e pode ser uma unidade organizacional separada no ministério responsável pela administração pública ou em outra organização, uma organização separada, ou outra. Independentemente de uma solução organizacional concreta, o ON deve ser reconhecido e promovido como tal.

O Organizador Nacional seleciona um grupo central de EFAs da CAF (os avaliadores que fornecem feedback externo), organiza formação a nível nacional e/ou europeu, distribui a carga de trabalho entre eles e acompanha e valida os processos CER. O ON concede o Reconhecimento de Excelência CAF com base nas recomendações dos Agentes de Feedback Externo CAF e informa o Centro Europeu de Recursos CAF sobre os reconhecimentos concedidos para que essas informações possam ser incorporadas no banco de dados europeu.

O papel do Centro Europeu de Recursos da CAF

Além de gerir o banco de dados CAF, o Centro Europeu de Recursos da CAF junto do EIPA, em Maastricht, apoia os Estados-Membros na implementação do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF por meio de diversas iniciativas: promovendo o processo a nível europeu, apresentando-o aos correspondentes nacionais da CAF, oferecendo um esquema de formação europeu comum para os EFAs CAF e coordenando, ainda, o apoio aos Estados-Membros que não possuam um Organizador Nacional, aos não membros da UE e às instituições europeias.

Requisitos para se candidatar ao Reconhecimento de Excelência CAF

Todas as organizações públicas que utilizam a CAF podem solicitar o Feedback Externo da CAF desde que os seguintes critérios de elegibilidade sejam cumpridos:

A solicitação deve ser feita não antes de um período de seis meses, mas não superior a doze meses, após o plano de melhorias CAF ter sido entregue à administração. Trabalhar com a CAF implica realizar uma autoavaliação e lançar ações concretas de melhoria. Para receber feedback suficiente sobre essa segunda parte, a organização precisa de tempo para recolher, priorizar e definir as possíveis ações.

A organização deve registar-se ou ser registada como Utilizador CAF no banco de dados europeu online de utilizadores CAF, que é hospedado pelo EIPA em caf.eipa.eu.

Este registo pode ser efetuado diretamente ou então coordenado a nível nacional pelo Correspondente Nacional da CAF. Na página eletrónica do Centro Europeu de Recursos da CAF no EIPA (www.eipa.eu/caf), os serviços podem identificar a organização responsável pela CAF no seu país.

As organizações que cumpram os requisitos cumulativos acima indicados podem solicitar o Reconhecimento de Excelência CAF.

Como referido no Sumário Executivo, o novo procedimento CER, dependendo do grau de maturidade da organização, disponibiliza três níveis possíveis de reconhecimento que acrescem ao nível de Utilizador CAF, que não representa um reconhecimento formal de Excelência, mas o início do uso e implementação da CAF.

O primeiro nível de reconhecimento (Reconhecimento de Excelência CAF) é uma posição de partida obrigatória para as organizações que estão no início da sua jornada de reconhecimento externo. As organizações que obtiveram o Reconhecimento de Excelência CAF* podem, no entanto, solicitar o Reconhecimento de Excelência CAF** ou, se considerarem ter os requisitos necessários, podem solicitar a avaliação para o Reconhecimento de Excelência CAF***.*

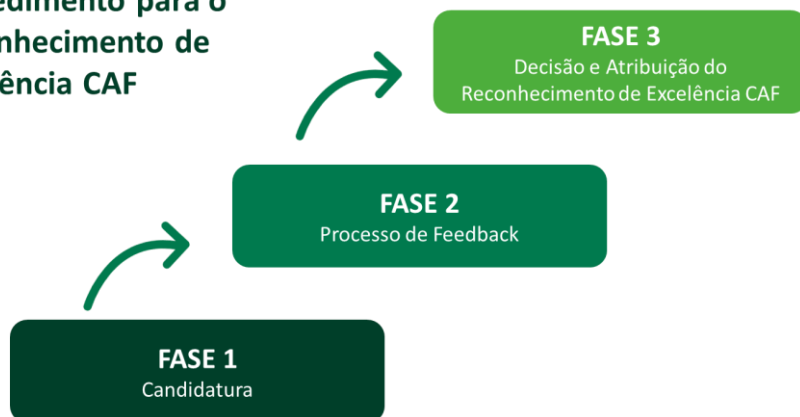
O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF consiste em três fases a serem realizadas pela organização:

Fase 1: A candidatura ao Reconhecimento de Excelência CAF;

Fase 2: A avaliação externa para o Reconhecimento de Excelência CAF;

Fase 3: A decisão final e atribuição do Reconhecimento de Excelência CAF.

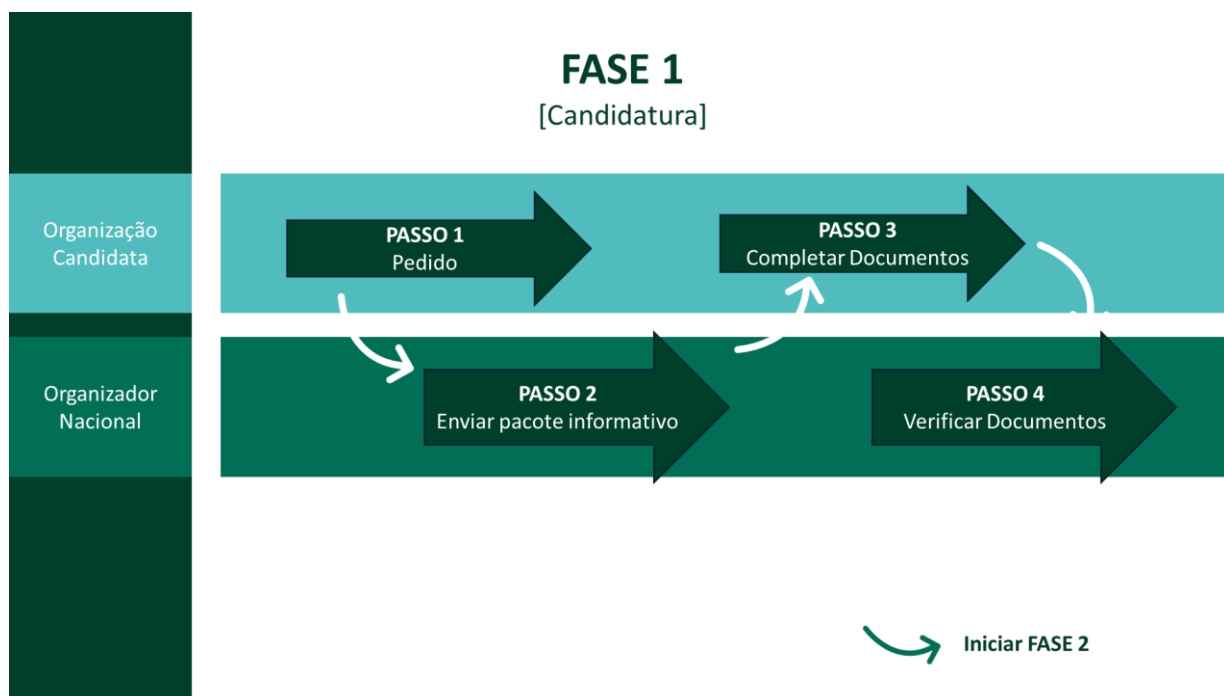
Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF



Fase 1: Candidatura ao Reconhecimento de Excelência CAF

Nesta fase, os atores envolvidos são a organização candidata, por um lado, e o Organizador Nacional, por outro.

Quatro passos precisam ser observados nesta fase, como ilustrado abaixo:



PASSO 1.1

A organização pública candidata entra em contato com o Organizador Nacional (ON) para solicitar o Reconhecimento de Excelência CAF. Para isso, apresenta o formulário (ver Anexo 5) confirmando o cumprimento dos dois requisitos e indicando o nível de reconhecimento a que se candidata.

A primeira candidatura ao Reconhecimento de Excelência deve, de qualquer forma, ser para o Reconhecimento de Excelência CAF*. O caminho de Reconhecimento abaixo indica as regras para progredir entre os diferentes níveis de reconhecimento.

PASSO 1.2

O Organizador Nacional, ao confirmar a receção da solicitação, enviará um conjunto de informação e convidará o candidato a submeter:

- Uma breve apresentação da organização;
- Uma breve descrição do processo de autoavaliação da CAF:
 - o(s) último(s) relatório(s) de autoavaliação apresentados à administração;
 - plano(s) de melhorias;
 - se necessário, outros documentos úteis para avaliação (considerados necessários pelo Organizador Nacional).

PASSO 1.3

O candidato preenche as informações solicitadas e devolve-as ao ON para prosseguir com a instrução do processo de Reconhecimento de Excelência CAF (Fase 2).

PASSO 1.4

Após os documentos necessários serem recebidos pelo Organizador Nacional, a organização candidata receberá uma notificação por escrito, sinalizando assim que o procedimento de feedback (Fase 2) pode começar.

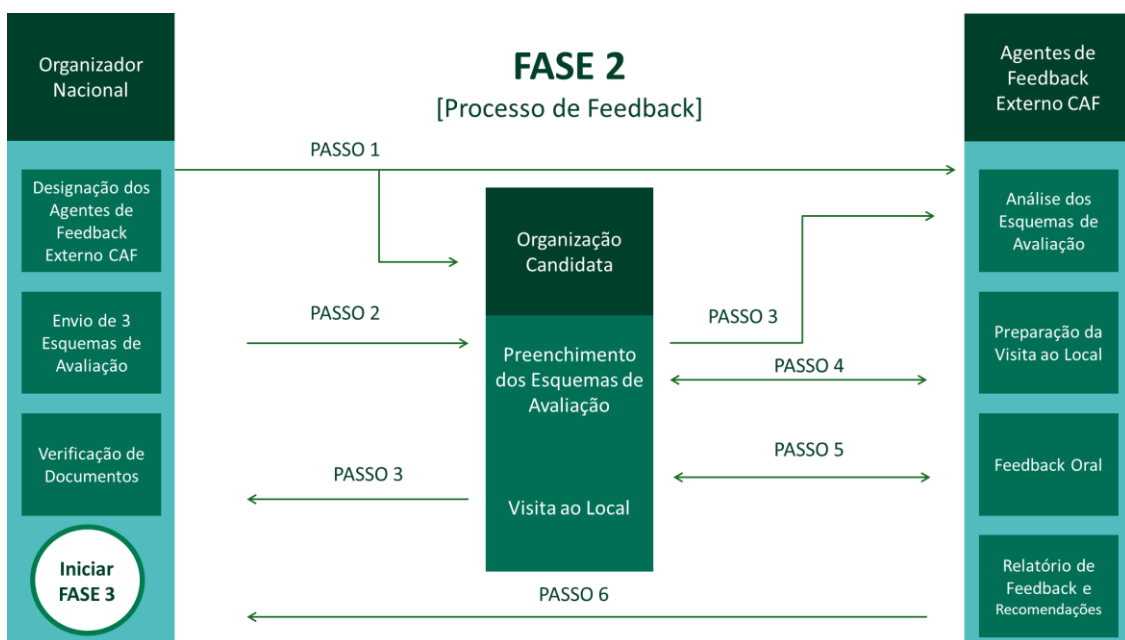
Fase 2: Avaliação externa para o Reconhecimento de Excelência CAF

Após a organização candidata cumprir todos os requisitos da primeira fase, o procedimento de avaliação é iniciado na Fase 2.

Esta fase consiste em seis passos principais e envolve três atores diferentes:

- a organização candidata;
- o Organizador Nacional;
- os Agentes de Feedback Externo CAF.

Estes Agentes de Feedback Externo CAF são aqueles que promoverão a avaliação da aplicação CAF na organização e aferirão do seu impacto na organização, além de fornecerem feedback útil à organização.



PASSO 2.1

O Organizador Nacional designará dois ou mais Agentes de Feedback Externo CAF, dependendo do tipo, dimensão e complexidade da organização candidata.

Os diferentes aspetos do papel dos Agentes de Feedback Externo são descritos na próxima parte (Parte 3).

PASSO 2.2

O Organizador Nacional informa a organização candidata sobre os Agentes de Feedback Externo CAF responsáveis pelo procedimento e envia os três esquemas de avaliação relativos ao Pilar 1, ao Pilar 2 e ao Pilar 3. A organização candidata é convidada a completar os três esquemas de avaliação com base no seu próprio julgamento para apresentação aos Agentes de Feedback Externo CAF designados e/ou ao Organizador Nacional (com base no que for a forma de organização do processo em cada país):

- Esquema de avaliação sobre o processo de autoavaliação;
- Esquema de avaliação sobre o plano de melhorias (Passos 4 e 5; sendo o Passo 6 apenas necessário para candidatura ao Reconhecimento de Excelência CAF** e ***);
- Esquema de avaliação sobre a maturidade TQM.

PASSO 2.3

O Organizador Nacional verifica a completude e coerência da documentação recebida (apresentação da organização, descrição do processo, relatório de autoavaliação, plano de melhorias, esquemas de avaliação) e envia toda a informação aos Agentes de Feedback Externo CAF.

Os Agentes de Feedback Externo analisarão os esquemas de avaliação e todos os documentos submetidos pelo Organizador Nacional.

PASSO 2.4

Preparação para a visita ao local.

Os Agentes de Feedback Externo propõem e acordam com a organização um plano para a visita ao local, com indicação dos nomes de contato e/ou indicação de grupos para workshops e entrevistas, bem como qual a documentação a ser consultada durante a visita.

A visita ao local pode ser presencial, online, ou realizada de forma mista.

PASSO 2.5

No mínimo, as durações recomendadas da visita ao local deverão ser de:

1 dia para o Reconhecimento de Excelência CAF* (uma estrela);

1,5 dias de Reconhecimento de Excelência CAF** (duas estrelas);

2 dias para o Reconhecimento de Excelência CAF*** (três estrelas).

Esta duração pode variar dependendo da complexidade e do tamanho da organização.

Os Agentes de Feedback Externo examinam se a organização implementou o modelo CAF de forma eficaz.

- Analisam a qualidade do processo de autoavaliação, usando as respostas ao respetivo esquema de avaliação como ponto de partida para a discussão (Passos 1 a 3).
- Posteriormente, discutem a elaboração, comunicação e implementação do processo de melhorias, com base nas respostas ao respetivo esquema de avaliação (Passos 4 e 5), com várias das pessoas envolvidas neste processo.
- Apenas para o Reconhecimento de Excelência CAF** e Reconhecimento de Excelência CAF***, os EFAs discutem os resultados do plano de melhorias e as ações decorrentes da última autoavaliação, bem como o seu impacto na organização, baseados no esquema de avaliação sobre o plano de melhorias (Passo 6).
- Para avaliar até que ponto uma cultura TQM foi instalada, diferentes partes interessadas serão entrevistadas, com base no esquema de avaliação sobre maturidade TQM.

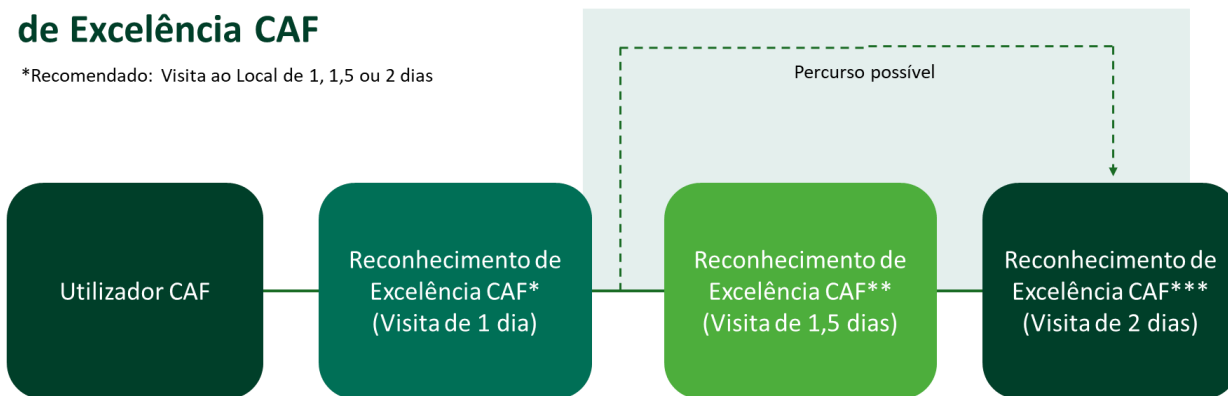
Os Agentes de Feedback Externo devem transmitir à organização visitada, ainda que de forma verbal, as suas impressões iniciais.

PASSO 2.6

Com base em todas as informações recolhidas antes e durante a visita presencial, os Agentes de Feedback Externo preparam um relatório de feedback no prazo de um mês. Os Agentes de Feedback Externo submetem este relatório ao Organizador Nacional juntamente com uma recomendação sobre se a organização candidata se encontra qualificada para o Reconhecimento de Excelência CAF*, Reconhecimento de Excelência CAF** ou Reconhecimento de Excelência CAF*** (um modelo do relatório de feedback é disponibilizado no Anexo 4).

Níveis de Reconhecimento de Excelência CAF

*Recomendado: Visita ao Local de 1, 1,5 ou 2 dias



Fase 3: Decisão final e atribuição do Reconhecimento de Excelência CAF

PASSO 3.1

O Organizador Nacional toma a decisão final com base no relatório/recomendação dos Agentes de Feedback Externo CAF.

PASSO 3.2

O Organizador Nacional enviará o relatório de feedback, juntamente com a decisão, à organização candidata. A organização não pode recorrer da decisão.

PASSO 3.3

Em caso de decisão favorável, a organização candidata recebe o 'Reconhecimento de Excelência CAF*' ou 'Reconhecimento de Excelência CAF**' ou 'Reconhecimento de Excelência CAF***' em tempo útil.

PASSO 3.4

Sempre que uma organização obtém Reconhecimento, o Organizador Nacional informa o Centro de Recursos CAF Europeu junto do EIPA. Aquele Centro de Recursos Europeu publicita a informação (obtenção do Reconhecimento e data) no banco de dados europeu online dos utilizadores CAF.

Observação 1:

O Reconhecimento de Excelência CAF*, o Reconhecimento de Excelência CAF** e o Reconhecimento de Excelência CAF*** expiram ao fim de três anos e podem ser renovados após uma nova autoavaliação e um novo plano de melhorias, relativamente aos quais tenha sido efetuada uma nova candidatura para o processo de reconhecimento.

Observação 2:

Se a organização não receber o Reconhecimento de Excelência CAF, poderá solicitar nova apreciação após um período mínimo de três meses e máximo de doze meses.

Para os casos de deficiências identificadas antes, durante e após a visita presencial, veja a Secção 'Níveis de reconhecimento e certificado' no Anexo 1.

PARTE 3: Os Agentes de Feedback Externo CAF



Os Agentes de Feedback Externo CAF desempenham um papel crucial no Reconhecimento de Excelência CAF. Nesta parte será explicitado o seu papel e tarefas. Além disso, são explicadas as competências e formação exigidas, bem como apresentado o Código de Conduta e comportamento.

Funções, tarefas e perfil

As principais funções dos Agentes de Feedback Externo CAF no Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF são:

- analisar a implementação da CAF através do processo de autoavaliação e ações de melhoria e analisar se a organização está a assimilar os valores de TQM;
- fornecer pareceres e sugestões sobre pontos fortes e áreas de melhoria referentes ao processo de implementação da CAF;
- promover a incorporação do modelo CAF nas atividades diárias da organização.

Um dos objetivos do Feedback Externo da CAF é promover a *revisão pelos pares* e o *benchlearning* dentro da administração pública europeia. Desta forma, é recomendável que os Agentes sejam trabalhadores da Administração Pública.

Ser um Agente de Feedback Externo exige um equilíbrio entre competências pessoais e profissionais, aliado a um compromisso de conduta oportuna e adequada. Para conduzir de forma competente o processo para o Reconhecimento de Excelência CAF, o Agente de Feedback Externo necessita ter um amplo conhecimento e experiência em processos de gestão, desenvolvimento e mudança dentro das organizações do setor público. Os Agentes de Feedback Externo CAF podem obter as competências necessárias de diversas fontes, incluindo experiência de trabalho (por exemplo, via avaliador da European Foundation for Quality Management), educação e formação especializada.

O Agente de Feedback Externo CAF deve ter participado em curso de formação europeu ou nacional exigido para se tornar um Agente (reconhecido pelo Correspondente Nacional da CAF, em colaboração com o Centro Europeu de Recursos da CAF). Utilizadores altamente experientes em CAF no setor público fazem parte do grupo-alvo para participação nos cursos de formação para Agentes de Feedback Externo. Esta atuação dos Agentes de Feedback Externo promove o intercâmbio entre organizações e aumenta o conhecimento dentro das organizações.

Competências necessárias para conduzir o Reconhecimento de Excelência CAF

Para cumprir as funções descritas, os Agentes de Feedback Externo precisam possuir algumas competências gerais. Tais competências são mostradas no gráfico seguinte.



Em termos mais concretos, as competências podem ser descritas da seguinte forma:

Compreensão do modelo CAF e suas conexões internas.

Inclui compreender a estrutura e o conteúdo do modelo CAF, as ligações entre meios e resultados e as suas conexões internas.

Experiência prática com CAF e/ou outros modelos TQM como estrutura para autoavaliação e melhorias de qualidade.

O Agente de Feedback Externo CAF deve ter experiência na implementação do modelo CAF e/ou de outros modelos TQM.

Compreensão dos princípios e valores fundamentais da TQM.

O Agente de Feedback Externo CAF deve ter uma boa compreensão dos valores fundamentais da TQM e de como esses valores e princípios podem ser aplicados na prática para o desenvolvimento da qualidade nas organizações.

Capacidade para diferenciar as várias organizações do setor público e as suas diversas exigências e necessidades.

O Agente de Feedback Externo deve ser capaz de compreender as diferentes exigências e necessidades no que se refere à implementação do processo de autoavaliação e das ações de melhoria. É importante sublinhar que as abordagens que são eficazes e apropriadas numa organização não o serão necessariamente noutras, devido a diferentes valores, liderança, pessoas e processos internos. Neste sentido, os Agentes não deverão utilizar os exemplos e procedimentos contidos no material de apoio como lista de verificação.

Bom relacionamento interpessoal e comunicação eficaz.

A principal tarefa do Agente de Feedback Externo CAF é fornecer feedback detalhado e motivador que apoie a dedicação contínua da organização no caminho do desenvolvimento holístico e sistemático da qualidade através da CAF.

O Agente de Feedback Externo CAF deve possuir habilidades e competências para garantir que o processo para o Reconhecimento de Excelência seja conduzido de forma a apoiar a aprendizagem, a colaboração e o diálogo. Deve assim ter capacidade de comunicação adaptada ao contexto e tipo específico de cada instituição, usando linguagem adequada.

Capacidade para trabalhar em equipa.

Ao abordar e trabalhar com a organização candidata no contexto do Reconhecimento de Excelência CAF, o Agente de Feedback Externo deve agir de forma colaborativa, repartindo a carga de trabalho e atuando de forma complementar, integrando as ideias dos outros e reformulando os seus próprios contributos.

Formação necessária

Como o Reconhecimento de Excelência CAF é uma iniciativa comum a nível europeu, os Agentes de Feedback Externo precisam analisar os princípios, objetivos, valores e metodologias comuns mais importantes do procedimento. A formação é, portanto, assegurada a nível nacional pelo Organizador Nacional e/ou pelas organizações responsáveis e, a nível europeu, pelo Centro Europeu de Recursos CAF. Foi definido um núcleo mínimo de conteúdos comuns para esta formação. Este curso de formação de dois dias está organizado em cinco partes, cada uma com objetivos específicos. As atualizações regulares do conhecimento serão permanentemente asseguradas.

Parte 1: As características do modelo CAF

Objetivos: Apresentação das principais características da CAF e o processo para a implementação do modelo.

Resultados: Os Agentes de Feedback Externo precisam conhecer as especificidades do modelo CAF, o contexto das organizações do setor público e os diferentes passos para aplicar o modelo conforme descrito nas diretrizes CAF.

Parte 2: O Reconhecimento da Excelência CAF: Filosofia e Sistema

Objetivos: Apresentação das principais características e pilares do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF.

Resultados: Os participantes na formação adquirirão conhecimento do contexto geral, abordagem e objetivos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF, possuem uma compreensão profunda da filosofia e ambições do sistema, e são capazes de traduzir esses conhecimentos – por meio das principais características e pilares – para as organizações candidatas ao Reconhecimento.

Parte 3: Como Avaliar (Aplicando o Reconhecimento de Excelência CAF)

Objetivos: Apresentação dos Passos detalhados do Reconhecimento de Excelência CAF.

Resultados: Os participantes conhecem, compreendem e são capazes de trabalhar com os diferentes esquemas de avaliação e guias de pontuação. Sabem como levar a cabo uma análise documental e conduzir a visita ao local.

Parte 4: Código de Conduta e comportamento

Objetivos: Apresentação do Código de Conduta e comportamento adequado aos Agentes de Feedback Externo CAF.

Resultados: Os Agentes de Feedback Externo CAF sabem qual o seu papel, bem como o que fazer e como se comportar.

Parte 5: Reporte e Feedback

Objetivos: Apresentação da forma de elaborar o relatório e dar o respetivo feedback.

Resultados: Os Agentes de Feedback Externo são capazes de fornecer feedback (oral e escrito) e construir relatórios de maneira profissional e satisfatória.

Código de conduta e comportamento para os Agentes de Feedback Externo CAF

O Código de Conduta é uma estrutura comum que estabelece os valores e princípios do Reconhecimento de Excelência CAF, bem como os requisitos estabelecidos para a conduta dos Agentes de Feedback Externo CAF. A nível nacional, o Correspondente Nacional da CAF (e/ou o Organizador Nacional) pode fixar princípios adicionais a estes.

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem manter altos padrões de comportamento ético, o que significa que devem manter a independência, comportar-se de forma cortês e respeitosa, cumprir as suas funções com diligência, competência e em tempo útil, e manter uma posição pessoal livre de conflitos de interesse.

Independência

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem manter-se independentes e fornecer sempre feedback apropriado, eficaz e correto à organização candidata. Isso inclui manter, durante todo o processo, uma postura de imparcialidade e livre de preconceitos.

Oportunidade ou ganho pessoal

Os Agentes de Feedback Externo CAF não devem ter vínculos passados ou futuros (financeiros ou de outra natureza) com a organização candidata que possam influenciar o processo de feedback e validação.

Conflito de interesses

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem identificar e evitar qualquer conflito real, potencial ou percebido de interesses com a organização candidata que possa lançar dúvidas sobre a sua independência. Quaisquer conflitos de interesse identificados devem ser levados ao conhecimento do correspondente nacional da CAF ou da organização delegada, que atuará com base nas informações. Um conflito de interesses pode ser, por exemplo, o facto de um Agente ser ou ter sido colaborador da organização candidata ou de outra entidade que tenha um conflito de interesses em relação a esta. Além disso, um Agente de Feedback Externo CAF não pode ser envolvido em processos de Reconhecimento relativamente a organizações em que tenha participado, a qualquer título, na implementação da CAF (validando assim seu próprio trabalho).

Cortesia e respeito

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem sempre comportar-se de forma cortês e respeitosa, por exemplo, respondendo prontamente a pedidos de informação, sendo pontuais, e não desenvolvendo atividades que possam prejudicar a sua imagem enquanto Agente de Feedback Externo.

Diligência

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem comportar-se de maneira diligente, competente e oportuna. Se o papel de Agente de Feedback Externo não puder ser desempenhado desta forma, a atribuição de determinado processo de Reconhecimento não deve ser assumida.

Confidencialidade

A comunicação e as informações obtidas durante o processo de Reconhecimento de Excelência CAF são confidenciais e não podem ser discutidas ou divulgadas a terceiros (exceto com as pessoas/organizações responsáveis por conceder o Reconhecimento de Excelência CAF).

Atitude positiva

Os Agentes de Feedback Externo CAF devem apoiar/incutir entusiasmo e motivação na organização.

Anexo 1: Níveis de Reconhecimento do CER

O Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF possui três níveis de reconhecimento e um nível que demonstra o uso da CAF. Os níveis de reconhecimento visam destacar e dar reconhecimento externo às organizações que podem demonstrar um nível mais elevado de maturidade na aplicação do modelo CAF, quer na aplicação da autoavaliação, quer na gestão eficaz do plano e das ações de melhoria e, como consequência, um nível mais elevado de implementação dos princípios TQM.

O procedimento atual inclui os níveis de reconhecimento indicados abaixo.

Utilizador CAF

O objetivo é reconhecer as organizações que demonstram o uso eficaz do modelo CAF, por meio da realização da autoavaliação e da definição de um plano de melhorias. O Organizador Nacional emitirá um certificado após uma simples verificação de coerência e completude de um relatório de autoavaliação e plano de melhorias.

Reconhecimento de Excelência da CAF*

O objetivo é reconhecer as organizações que conseguem demonstrar o uso eficaz do modelo CAF, através da realização da autoavaliação e da definição e implementação de um plano de melhorias e ações com um real valor acrescentado. Para este nível, relativamente ao Pilar 2, a organização candidata terá de demonstrar que iniciou efetivamente a implementação do plano de melhorias e as ações associadas. Contudo, a conclusão da implementação do plano de melhorias e os seus resultados não são avaliados para este nível de reconhecimento. Para os oito princípios de maturidade do TQM, é necessário pelo menos o nível 'Inicial' de maturidade. Vejam-se os Anexos 2.1., 2.2. e 2.3, e o Anexo 3 para uma explicação detalhada dos requisitos.

O Reconhecimento exige uma visita ao local (presencial ou online) com duração mínima de 1 dia por, no mínimo, dois Agentes de Feedback Externo nomeados pelo Organizador Nacional.

O Reconhecimento de Excelência CAF* é obrigatório para uma nova organização candidata, e o acesso aos reconhecimentos de nível superior exige que a organização tenha obtido o Reconhecimento de Excelência CAF*.

Reconhecimento de Excelência da CAF**

O objetivo é reconhecer as organizações que conseguem demonstrar a conclusão da implementação do plano de melhorias e apresentem os seus resultados. Além disso, a maturidade TQM é avaliada de forma mais aprofundada e são exigidos níveis mais elevados de maturidade.

O Reconhecimento de Excelência** exige uma visita ao local (presencial ou online) com duração recomendada de 1,5 dia por, no mínimo, dois Agentes de Feedback Externo nomeados pelo Organizador Nacional.

A inscrição para o CER** exige um Reconhecimento de Excelência CAF* prévio. Veja os Anexos 2.1, 2.2. 2.3., e o Anexo 3 para uma explicação detalhada dos requisitos.

Reconhecimento de Excelência CAF***

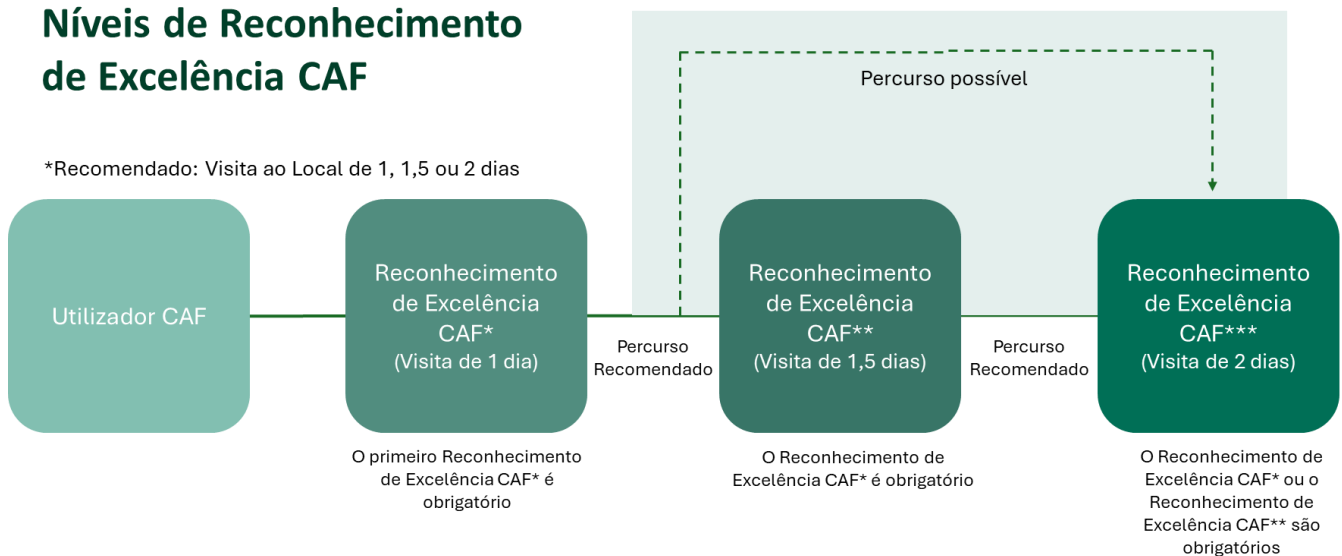
A intenção é reconhecer as organizações que, tendo demonstrado a implementação do plano de melhorias com tradução em ações e resultados, conseguem demonstrar um nível de maturidade mais elevado na aplicação do modelo CAF e na incorporação, em resultado dessa aplicação, dos princípios TQM. A maturidade TQM é avaliada em profundidade e são exigidos níveis ainda mais elevados.

O Reconhecimento de Excelência*** exige uma visita ao local (presencial ou online) com duração mínima de 2 dias por, no mínimo, dois Agentes de Feedback Externo nomeados pelo Organizador Nacional. A solicitação para o CER*** exige pelo menos um Reconhecimento de Excelência CAF* prévio. Vejam-se os Anexos 2.1, 2.2, 2.3. e o Anexo 3 para uma explicação detalhada dos requisitos.

Abaixo está o Caminho para Reconhecimento de Excelência CAF e as regras a observar para os certificados de reconhecimento em caso de decisão favorável ou desfavorável pelos Agentes de Feedback Externo.

Níveis de Reconhecimento de Excelência CAF

*Recomendado: Visita ao Local de 1, 1,5 ou 2 dias



Níveis de Reconhecimento de Excelência CAF

Resumo da Ficha Técnica

- ✓ O Percurso do Utilizador CAF - Reconhecimento de Excelência CAF* / CER** / CER***, não é obrigatório, mas é recomendado
- ✓ Um Utilizador CAF não pode candidatar-se ao Reconhecimento de Excelência CER** / CER***, apenas ao CER*
- ✓ Uma organização com maturidade TQM pode saltar a fase do Reconhecimento de Excelência CAF** e candidatar-se ao CER***
- ✓ Uma vez que o Reconhecimento de Excelência CAF*** não é obrigatório, a organização pode optar por repetir o CER** e, não avançar
- ✓ Uma vez que o Reconhecimento de Excelência CAF** não é obrigatório, a organização pode optar por repetir o CER* e, não avançar
- ✓ É recomendável aspirar a níveis de reconhecimento superiores em vez de repetir o mesmo nível
- ✓ Nota sobre a validade do Reconhecimento de Excelência CAF: o prazo máximo de validade é de três anos, mas as organizações podem candidatar-se a um nível superior, antes do término da validade

Também pode acontecer que os Agentes de Feedback Externo identifiquem alguns aspetos abaixo do ideal na sua avaliação e não possam recomendar imediatamente o reconhecimento a ser concedido. As possíveis questões que podem ser identificadas, o tempo mínimo e os requisitos para repetição da avaliação da CER estão elencados na tabela abaixo, assim como indicadas na exemplificação das possíveis questões.

Problemas na Análise Documental

(Antes ou durante a visita ao local)

Problemas na Autoavaliação

Principais problemas no Relatório de Autoavaliação (e.g. muitas incoerências ou incompletude comprometendo a importância da Autoavaliação ou com implicações no Plano de Melhorias): **mínimo de 12 meses para repetição; um novo Relatório de Autoavaliação e uma revisão do Plano de Melhorias são necessários**

Problemas no Plano de Melhorias

Principais problemas no Plano de Melhorias (e.g. falta de coerência entre as Ações de Melhoria e os resultados da Autoavaliação, ausência de Plano de Melhorias, Ações de Melhoria sem metas; apenas para Reconhecimento de Excelência CAF ** e CER***: sem resultados das ações de melhoria). **Mín. 6 meses, novo Plano de Ação**

Problemas menores no Plano de Melhorias (e.g. sem evidências de início e de monitorização inicial do Plano e das Ações de Melhoria, Plano de Melhorias limitado, metas limitadas): **mínimo de 3 meses, revisão parcial do Plano de Melhorias**

Estas são orientações/possibilidades/observações gerais, e os EFA, enquanto equipa, devem analisar cada caso individualmente e, se necessário consultar o Organizador Nacional

Dois ou mais passos não podem atingir a pontuação mínima: **mínimo de 12 meses para repetição**

Um único passo não pode atingir a pontuação mínima: **mínimo de 3 meses**

Dois ou mais requisitos não cumpridos: **mínimo de 12 meses para repetição** (sem nova Autoavaliação ou Plano de Melhorias se cumprirem os requisitos específicos)

Um único requisito não cumprido: **mínimo de 6 meses para repetição** (sem nova Autoavaliação nem Plano de Melhorias se cumprirem os requisitos específicos)

Problemas nos Passos

Problemas nos Princípios

Visita ao Local

No caso de decisão desfavorável de uma candidatura ao Reconhecimento de Excelência CAF***, mas verificando-se o cumprimento de requisitos específicos:

Se um candidato se candidatar ao CER***, mas os Agentes de Feedback Externo não encontrarem evidências suficientes para aquele nível de Reconhecimento, pode ser atribuído o CER** ou CER*, com base nas evidências.

As condições acima aplicam-se a CER*, CER** e CER***

Anexo 2.1: Esquema de Avaliação do Pilar 1

A fase de autoavaliação



O seguinte esquema de avaliação inclui questões relacionadas com os três Passos do Pilar 1, que se focam no planeamento e implementação do processo de autoavaliação.

É utilizado pelos EFAs independentemente do nível de reconhecimento exigido. A referência do esquema de avaliação são os 'Dez passos para melhorar uma organização com CAF', conforme definido no modelo CAF. As atividades de cada Passo foram ajustadas e ampliadas tendo em consideração as lições aprendidas com as experiências relevantes a nível europeu.

Escala de avaliação

A escala de avaliação possui cinco níveis.

Esta escala de avaliação foi detalhada para cada uma das atividades, em afirmações que refletem a situação real da organização no que respeita ao tema específico.

1	As atividades foram desenvolvidas de forma muito limitada.
2	As atividades foram desenvolvidas de forma limitada.
3	As atividades foram desenvolvidas de forma aceitável.
4	As atividades foram desenvolvidas de forma satisfatória.
5	As atividades foram realizadas de forma excelente.

Evidência: definição

Uma variedade de documentos/factos/informações tangíveis e intangíveis entregues antes e durante as visitas ao local.

Passo 1: Decidir como organizar, planejar e comunicar a autoavaliação (AA)

Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
1.1. Garantir uma decisão clara da administração sobre os objetivos, estabelecer o plano de gestão do projeto (por exemplo, responsabilidades, cronograma, recursos, formação, definição do painel de pontuação) e âmbito (por exemplo, se o grupo de autoavaliação abrange toda a organização ou apenas partes/unidades/departamentos).	<p>Não há evidências de uma decisão clara nem de consulta à administração e a outras partes interessadas, ou da definição do âmbito e envolvimento da administração no início do processo.</p> <p>Não há evidências de um plano de gestão de projetos.</p> <p>Não está claro o âmbito da autoavaliação.</p>	<p>Há algumas evidências de uma decisão, mas com poucas evidências de consulta à administração e a outras partes interessadas.</p> <p>O plano de gestão do projeto é incompleto ou incoerente.</p> <p>A razão para a escolha do âmbito não é clara.</p>	<p>Há evidências de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e outras partes interessadas.</p> <p>O plano de gestão do projeto não é totalmente detalhado ou coerente.</p> <p>Há uma clara justificação para a escolha do âmbito.</p>	<p>Há evidências claras de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e outras partes interessadas.</p> <p>O plano de gestão do projeto é detalhado e coerente.</p> <p>Há uma razão clara para a escolha do âmbito e objetivos claramente definidos.</p>	<p>Há fortes evidências de uma decisão formal da administração, envolvendo a organização e as partes interessadas.</p> <p>O plano de gestão do projeto é detalhado para todos os elementos; a coerência do conteúdo revela reflexões profundas e informadas.</p> <p>Há uma razão clara para a escolha do âmbito e objetivos claramente definidos, visando a continuidade e a ampliação das perspectivas.</p>
1.2. Nomear um líder de projeto da CAF juntamente com a composição do grupo de autoavaliação (com base em critérios especificados, como conhecimento da organização e competências) e definir o papel da administração no processo de autoavaliação.	<p>Não há evidências da definição do grupo de AA.</p> <p>Não há nomeação de um líder de projeto.</p> <p>Não existe uma definição do papel da administração no processo.</p>	<p>Não existe uma definição formalizada de composição do grupo de AA e/ou nomeação de um líder de projeto, com critérios definidos para as escolhas.</p> <p>O papel da administração no processo não é claramente definido.</p>	<p>Há evidências de alocação de tarefas, definição do grupo de AA e nomeação de um líder pela administração, mas há evidências limitadas sobre critérios para a escolha do grupo de AA e nomeação do líder.</p> <p>O papel da administração no processo está definido, mas sem considerar</p>	<p>Há evidências formais claras da atribuição de tarefas, definição do grupo de AA e nomeação de um líder pela administração, com base na representatividade e no conhecimento da organização e do modelo CAF.</p> <p>O papel da administração no processo está definido,</p>	<p>Há fortes evidências de tarefas formalizadas atribuídas pela administração, com definição do grupo de AA e nomeação de um líder com base em representatividade, conhecimento da organização, <i>expertise</i> no modelo CAF e liderança reconhecida.</p> <p>O papel da administração no</p>

			oportunidades e riscos relacionados.	considerando os riscos e oportunidades relacionados.	processo é avaliado e definido de forma clara e formal, considerando os riscos e oportunidades relacionados.
1.3. Definir e implementar o plano de comunicação interna e externa para todas as fases/passos da CAF, incluindo a comunicação do progresso alcançado com ações/planos de melhorias, envolvendo as partes interessadas relevantes – com foco especial nas pessoas da organização envolvidas no processo.	Não há evidências de um plano de comunicação.	Há algumas evidências de um plano de comunicação, mas cobre apenas parcialmente as fases do processo da CAF, ou as diferentes partes interessadas internas e externas. A comunicação não é direcionada aos interessados.	Há evidências de um plano de comunicação para as fases do processo da CAF, abrangendo as principais partes interessadas, mas não é completamente estruturado (responsabilidades, recursos, cronograma). A comunicação não é claramente direcionada às principais partes interessadas internas e externas.	Há evidências claras de um plano de comunicação para as fases do processo da CAF, abrangendo todas as partes interessadas relevantes. O plano de comunicação é estruturado, incluindo responsabilidades, recursos, cronograma e monitorização. A comunicação é direcionada às partes interessadas internas e externas relevantes.	Há fortes evidências de um plano de comunicação para as fases do processo da CAF, em coerência com os planos e estratégias da organização. O plano é claramente estruturado, incluindo responsabilidades, recursos, cronograma e monitorização. A comunicação é dirigida a todos os interessados internos e externos e inclui claramente o seu envolvimento.

Passo 2: Organizar informações/ formação e preparar a autoavaliação (AA)

Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
2.1 Organizar atividades de informação/formação para líderes e gestores (dirigentes máximos e dirigentes intermédios), de forma a promover a responsabilidade e o compromisso e, se necessário, para partes interessadas externas.	Não há evidências de atividades de informação ou formação para dirigentes máximos e dirigentes intermédios e outras pessoas envolvidas.	Há algumas evidências de atividades de informação/formação para dirigentes máximos e intermédios e outras pessoas envolvidas, mas não são completas para os diferentes aspetos (por exemplo, modelo, processo de autoavaliação). As atividades de informação/formação não são adequadas para promover a responsabilidade e o compromisso.	Há evidências de atividades de informação/formação para dirigentes máximos e intermédios e outras pessoas envolvidas e, se necessário, para partes interessadas externas. As atividades de informação/formação levam em conta os principais aspetos (por exemplo, modelo, processo de AA). As atividades de informação/formação são parcialmente direcionadas para promover consciencialização, apropriação e compromisso.	Há evidências de atividades de informação/formação para dirigentes máximos e intermédios e outras pessoas envolvidas, e partes interessadas externas. As atividades de informação/formação levam em conta todos os aspetos (por exemplo, modelo, processo de AA). As atividades de informação/formação são direcionadas para promover consciencialização, apropriação e compromisso em cada nível.	Há fortes evidências de atividades de informação/formação para dirigentes máximos e intermédios e outras pessoas envolvidas, e partes interessadas externas. As atividades de informação/formação são organizadas para levar em conta os diferentes aspetos (por exemplo, modelo, processo, métricas), com base na avaliação de diferentes necessidades. As atividades de informação/formação são claramente direcionadas para promover consciencialização, apropriação e compromisso em cada nível.
2.2 Formar os membros do grupo de AA no modelo CAF: objetivos, funções, critérios, fases, metodologia, priorização, planeamento de ações,	Não há evidências de formação do grupo de AA.	Há alguma evidência de formação, mas não é completa de forma a abranger o plano ou não é adequada para as necessidades dos membros do grupo de AA.	Há evidências de formação. A formação cobre os elementos-chave do plano e é adequada para as necessidades dos membros do grupo de AA.	Há evidências claras de que a formação abrange todos os elementos do plano, e é adequada às necessidades dos membros do grupo de AA.	Há fortes evidências de que a formação abrange todos os elementos do plano. Os membros do(s) grupo(s) de AA são adequadamente formados, de acordo com as

implementação e uso do(s) painel(is) de pontuação.		A formação não é completa nem adequada ao conteúdo, participação, cronograma e não tem ferramentas/formadores adequados.	A formação é completa e adequada ao conteúdo, participação, cronograma e tem ferramentas/formadores adequados.	A formação é completa e adequada ao conteúdo, participação, cronograma e tem ferramentas/formadores adequados.	necessidades específicas de cada membro. A formação é completa e adequada ao conteúdo, participação, cronograma e tem ferramentas/formadores adequados. A eficácia da formação foi positivamente comprovada.
2.3 Preparar a autoavaliação fornecendo ao grupo de AA uma lista de informações e documentos relevantes para a autoavaliação CAF.	Não há evidências de que documentos e informações relevantes para a AA tenham sido recolhidos e disponibilizados ao grupo de AA.	Há evidências limitadas de que os documentos foram reunidos e disponibilizados ao grupo de AA, ou os documentos não cobrem suficientemente as informações necessárias para todos os critérios do modelo, processos-chave e resultados da organização.	Há evidências de que documentos e informações foram reunidos e disponibilizados ao grupo de AA. Os documentos disponibilizados cobrem a maior parte das informações necessárias para os critérios do modelo e a maioria dos processos-chave e resultados da organização.	Há evidências claras de que documentos e informações foram reunidos e disponibilizados ao grupo de AA. Os documentos disponibilizados cobrem as informações necessárias para todos os critérios e todos os principais processos e resultados da organização.	Há fortes evidências de que documentos e informações foram recolhidos e disponibilizados ao grupo de AA. Os documentos disponibilizados cobrem todos os critérios da CAF e todos os processos/projetos e resultados relevantes. Fornecem informações sobre as atividades planeadas (planejar), a sua concretização (executar), a monitorização (rever) e as melhorias (ajustar) para todas as áreas.

Passo 3: Realizar a autoavaliação (AA)					
Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
3.1 Elaboração de uma lista de pontos fortes, áreas a melhorar e ideias/propostas de melhoria, pelos membros do grupo de AA, e atribuição de uma pontuação para cada subcritério da CAF, levando em consideração os dados, factos e evidências relevantes.	Não há evidências de que a autoavaliação tenha gerado uma lista de pontos fortes, áreas a melhorar e pontuações dadas pelos membros do grupo de AA, ou as evidências não abrangem todos os critérios da CAF.	Há alguma evidência de autoavaliação com contributos individuais disponibilizadas pelos membros do grupo de AA com algumas indicações de pontos fortes, áreas a melhorar e/ou pontuações, mas não estão disponíveis para todos os membros e/ou não estão completas para cada subcritério.	Há evidências de autoavaliação com contributos individuais disponibilizadas pelos membros do grupo de AA, com uma lista completa de pontos fortes, áreas a melhorar e pontuações para cada subcritério da CAF, mas a sua ligação a dados, factos e evidências relevantes não é clara.	Há evidências claras de uma autoavaliação completa, com contributos individuais de todos os membros do grupo de AA, com uma lista completa de pontos fortes, áreas a melhorar e pontuações para cada subcritério; a sua ligação com dados, factos e evidências relevantes é clara.	Há fortes evidências de uma autoavaliação aprofundada, com contributos individuais de todos os membros do grupo de AA, com uma lista completa, detalhada e adequada de pontos fortes, áreas a melhorar e pontuações para cada subcritério; a sua ligação com dados, factos e evidências relevantes é clara. As contribuições individuais são detalhadas para suportar as análises e abordar as ações de melhoria.
3.2 Compilar os contributos individuais da equipa de autoavaliação e preparar a reunião de consenso, garantindo todas as condições para o seu sucesso.	Não há evidências de terem sido compilados os contributos individuais de autoavaliação, nem de preparação para a reunião de consenso.	Há alguma evidência de compilação de contributos individuais, mas não há análise para utilização na reunião de consenso. Há evidências limitadas de preparação para a reunião de consenso.	Há evidências de compilação de contributos individuais e análises para utilização na reunião de consenso. Há algumas evidências de preparação para a reunião de consenso, definição de papéis e abordagem.	Há evidências claras de compilação, agregação e análise de contributos individuais para a reunião de consenso. Há evidências claras de preparação para a reunião de consenso (como agendamento de horário, definição de funções, disponibilidade de documentos	Há fortes evidências de compilação, agregação e análise de contributos individuais como base para as reuniões de consenso. É evidente a preparação detalhada da reunião de consenso (agendamento de horários, definição de funções, disponibilidade de documentos relevantes,

				relevantes).	regras e critérios para facilitar o consenso).
3.3 Conduzir a reunião de consenso, alcançar consenso sobre pontos fortes, áreas a serem melhoradas, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério.	Não há evidências de uma reunião de consenso com participação do grupo de AA e com discussão e consenso sobre pontos fortes, áreas a melhorar, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério.	Há alguma evidência de uma reunião de consenso, mas nenhuma evidência clara de análise de todos os elementos (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério); não há evidências claras de consenso final.	Há evidências de uma reunião de consenso, com análise de todos os elementos (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério). O consenso é claro e documentado.	Há evidências de uma reunião de consenso, com análise de todos os elementos (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério) e discussão documentada e registo de diferentes posições. O consenso está formalmente documentado.	Há evidências claras de uma reunião de consenso, com análise detalhada de todos os elementos (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério). As diferentes posições dos participantes são registadas juntamente com outras informações úteis para as fases seguintes. O consenso está formalmente documentado.
3.4 Preparar o relatório de autoavaliação contendo a descrição das fases da CAF, desde a implementação até autoavaliação para cada subcritério: pontos fortes, áreas a melhorar, ideias para ações de melhoria, pontuações.	Não há evidência de um relatório final de acordo com os resultados da reunião de consenso, ou o relatório final não está completo para cada subcritério.	Há evidências limitadas de um relatório final de acordo com os resultados da reunião de consenso, ou o relatório final não é completo ou coerente para pontos fortes, áreas a melhorar e pontuação para cada subcritério.	O relatório final, de acordo com os resultados da reunião de consenso, é completo (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias para melhoria, pontuações) e, na sua maioria, é coerente com o modelo e parcialmente adequado para abordar as melhorias.	O relatório final, de acordo com os resultados da reunião de consenso, é completo (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias para melhoria, pontuações), claro, coerente com o modelo e adequado para abordar as melhorias.	O relatório final, de acordo com os resultados da reunião de consenso, é completo (pontos fortes, áreas a melhorar, ideias para melhoria, pontuações), claro, coerente com o modelo e amplamente adequado para abordar as melhorias. Ideias para possíveis melhorias são claramente indicadas.

<p>3.5 Apresentar o relatório final de autoavaliação à administração da organização, garantindo sua aceitação.</p>	<p>Não há evidências de apresentação e discussão do relatório final com a administração da organização.</p>	<p>Há alguma evidência de apresentação do relatório final à administração da organização, mas não há evidências de discussão dos resultados em reuniões formais e documentadas.</p>	<p>Há evidências de apresentação e discussão do relatório final à administração da organização em reuniões formais e documentadas. O relatório final é formalmente aprovado pelo dirigente máximo.</p>	<p>Há evidências claras da apresentação do relatório final ao dirigente máximo da organização, tendo sido apresentado e discutido em reuniões formais e documentadas, com uma análise detalhada de pontos fortes e áreas a melhorar. O relatório final é formalmente aprovado pelo dirigente máximo.</p>	<p>Há fortes evidências da apresentação do relatório final ao dirigente máximo da organização, tendo sido apresentado e discutido em reuniões formais e documentadas, com análise detalhada dos pontos fortes e áreas a melhorar. Foi feita uma primeira avaliação das possíveis ações de melhoria. O relatório final é formalmente aprovado pelo dirigente máximo.</p>
--	---	---	--	--	---

Anexo 2.2: Esquema de Avaliação do Pilar 2

A fase do plano de melhorias

Referência

O esquema de avaliação abrange os Passos do Pilar 2.



Escala de avaliação

A escala de avaliação possui cinco níveis.

Esta escala de avaliação foi detalhada para cada uma das atividades, em afirmações que refletem a situação real da organização no que respeita ao tema específico.

Definição de evidências

A variedade de documentos/factos/informações tangíveis e intangíveis que é entregue antes e durante as visitas ao local.

1	As atividades foram desenvolvidas de forma muito limitada.
2	As atividades foram desenvolvidas de forma limitada.
3	As atividades foram desenvolvidas de forma aceitável.
4	As atividades foram desenvolvidas de forma satisfatória.
5	As atividades foram desenvolvidas de forma excelente.

Passo 4: Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação validado

Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
4.1 Compilar e concretizar todas as propostas de ações de melhoria, incluindo as ideias formuladas durante a autoavaliação.	Não há evidências de compilação de ideias e propostas para ações de melhoria.	Há alguma evidência de compilação de propostas para ações de melhoria, mas sem uma análise completa dos resultados da AA e/ou sem o envolvimento das áreas funcionais interessadas.	Há evidências de compilação de propostas para ações de melhoria, das áreas funcionais envolvidas e para os resultados da AA, tendo em consideração as ideias formuladas durante a AA.	Há evidências claras de compilação de propostas para ações de melhoria, das áreas funcionais envolvidas e para todos os resultados da AA, de modo formal, levando em consideração as ideias formuladas durante a AA.	Há evidências de compilação de propostas para ações de melhoria, de modo formal, levando em consideração todos os resultados da AA e tendo como ponto de partida as ideias formuladas durante a AA. As propostas baseiam-se numa análise detalhada e documentada envolvendo as partes interessadas.
4.2 Priorizar ideias/ações de melhoria levando em conta os objetivos estratégicos da organização, impacto sobre as partes interessadas, impacto interno, facilidade de implementação e recursos necessários.	Não há evidências de priorização das ações de melhoria.	Há alguma evidência de priorização das ações de melhoria, mas os critérios não são claros ou coerentes.	Há evidências de priorização das ações de melhoria, com base em critérios definidos e coerentes.	Há evidências claras de priorização das ações de melhoria, com base em critérios definidos e coerentes. Os critérios de priorização são documentados, levando em consideração o impacto na estratégia e nos objetivos da organização, bem como a viabilidade das ações.	Há fortes evidências de priorização das ações de melhoria, com base em critérios definidos e coerentes. A análise das possíveis ações, os critérios de priorização e as avaliações são documentadas, levando em consideração o impacto quantitativo na estratégia e nos objetivos da organização, bem como a viabilidade das ações.

<p>4.3 Elaborar o plano de melhorias, definindo objetivos/metapas, atribuições e fluxo do projeto.</p>	<p>Não há evidências de um plano de melhorias, ou o plano de melhorias não define as principais fases das atividades.</p>	<p>Há alguma evidência de um plano de melhorias, mas as principais fases definidas não se baseiam no ciclo PDCA (planejar, executar, rever, ajustar).</p>	<p>Há evidências de um plano de melhorias baseado no ciclo PDCA, mas sem uma definição completa de objetivos ou responsabilidades, recursos, período de implementação ou fluxo do projeto.</p>	<p>Há evidências claras de um plano de melhorias estruturado para as ações de melhoria selecionadas, baseado no ciclo PDCA com uma definição completa de objetivos, responsabilidades, recursos, período de implementação, mitigação de riscos e fluxo de projetos.</p>	<p>Há fortes evidências de um plano de melhorias estruturado para as ações de melhoria selecionadas, baseado no ciclo PDCA, com uma definição detalhada de objetivos, responsabilidades, recursos, período de implementação, mitigação de riscos e fluxo do projeto. A direção está totalmente comprometida em implementar todo o plano de melhorias e o acompanhamento da implementação é regularmente discutido em reuniões de direção.</p>
<p>4.4 Obter a aprovação do plano de melhorias pela direção e integração no processo normal de planejamento estratégico.</p>	<p>Não há evidências de aprovação do plano de melhorias e/ou correlação entre o plano de melhorias e o planejamento estratégico da organização.</p>	<p>Há evidências de aprovação do plano de melhorias, mas a integração do plano é limitada (por exemplo, cronograma, recursos, impacto das ações nos objetivos estratégicos).</p>	<p>Há evidências de aprovação do plano de melhorias e da sua integração no plano estratégico da organização (por exemplo, cronograma, recursos, impacto das ações nos objetivos estratégicos).</p>	<p>Há evidências claras de aprovação do plano de melhorias e da sua integração no plano estratégico da organização (por exemplo, cronograma, recursos, impacto das ações nos objetivos estratégicos, verificações, revisões e respectivas responsabilidades).</p>	<p>Há fortes evidências de aprovação do plano de melhorias e da sua integração no plano estratégico da organização (por exemplo, cronograma, recursos, impacto nos objetivos estratégicos, verificações e revisões, envolvimento dos líderes); O plano de melhorias é formalizado como parte do planejamento estratégico e do controle.</p>

Passo 5: Definir, implementar e monitorizar as ações de melhoria

Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
5.1 Definir o compromisso para a realização de todo o plano de melhorias e das ações de melhoria de forma participativa.	Não há evidências de definição de compromisso para o plano e ações de melhoria.	Há algumas evidências de definição de compromisso para o plano e/ou para as ações de melhoria, mas o nível ou coerência dos papéis não é demonstrado. A participação e o envolvimento nas ações são limitados. As evidências de transparência e delegação de responsabilidades são limitadas.	Há evidências de definição e de comunicação de compromisso relativamente ao plano e ações de melhoria. O nível de responsabilidades atribuídas é adequado e as funções dos responsáveis são coerentes com as atividades a serem realizadas. O envolvimento e a participação nos projetos são adequados.	Há evidências de definição de compromisso para plano e ações de melhoria. O compromisso é comunicado para garantir transparência e delegação de responsabilidades. O nível de responsabilidades atribuídas é adequado e as funções dos responsáveis são coerentes com as atividades a serem realizadas. Há amplo envolvimento e participação nos projetos.	Há fortes evidências de definição de compromisso para todo o plano de melhorias e para as ações e atividades individuais, num nível apropriado e coerente com as atividades a serem alcançadas. A delegação de responsabilidades é formalmente definida e comunicada a todas as partes interessadas para garantir transparência, envolvimento e colaboração.
5.2 Definir ações de melhoria detalhadas e com metas e estabelecer maneiras de medir e avaliar o desempenho das ações e os resultados.	Não há evidências de ações de melhoria detalhadas, metas e/ou monitorização definida.	Há alguma evidência de ações de melhoria detalhadas, mas não são consistentes ou completas (por exemplo, metas, responsabilidades, recursos) e/ou com uma limitada definição de monitorização e avaliação.	Há evidências de ações de melhoria detalhadas, mas a consistência não é demonstrada e/ou metas, responsabilidades e recursos não são completamente definidos ou consistentes; a monitorização e a avaliação não estão adequadamente definidas.	Há evidências de ações de melhoria detalhadas, consistentes e com definição de metas, responsabilidades e recursos; a monitorização e a avaliação são adequadamente definidas e planeadas.	Há evidências claras de ações de melhoria consistentes e detalhadas, com definição de fases, metas significativas, responsabilidades, recursos e planeamento para monitorização e avaliação.

<p>5.3 Implementar e monitorizar regularmente o plano de melhorias e as ações de melhoria, de acordo com a abordagem PDCA (planear, executar, rever, ajustar), envolvendo as pessoas e partes interessadas relevantes.</p>	<p>Não há evidências da implementação do plano de melhorias, ou pelo menos duas ações não foram implementadas.</p>	<p>Há algumas evidências de implementação do plano de melhorias, mas existem deficiências evidentes em termos de, por exemplo, completude, extensão da implementação, controlo, monitorização, mudanças no planeamento devido à falta de recursos ou mudanças nas prioridades. No mínimo, duas ações prioritárias foram implementadas.</p>	<p>Há evidências de implementação e controlo do plano de melhorias, com um alinhamento substancial ao cronograma e com desvios documentados. Não há deficiências relevantes em termos de completude, extensão de implementação, controlo, monitorização ou mudanças no planeamento, por exemplo. No mínimo, duas ações prioritárias foram implementadas.</p>	<p>Há evidências claras da implementação do plano de melhorias, com um controlo estruturado. O plano está alinhado com o cronograma e eventuais desvios são limitados e não reduzem a completude, extensão da implementação, controlo ou monitorização; e estão analisados e documentados. No mínimo, duas ações prioritárias foram implementadas.</p>	<p>Há fortes evidências da implementação do plano de melhorias, com um controlo estruturado. Os desvios em relação ao plano programado são devidamente analisados e documentados e claramente finalizados para melhorar o cronograma e garantir o alcance dos melhores objetivos possíveis (como completude, extensão da implementação, controlo, monitorização). No mínimo, duas ações prioritárias foram implementadas.</p>
--	--	--	--	--	---

Passo 6: Gerir as ações de melhoria e rever os resultados

Níveis	1	2	3	4	5
Ações					
6.1 Monitorizar regularmente a implementação do plano e das ações (até ao final dos projetos), com referência ao cronograma.	Não há evidências de monitorização do plano e das ações de melhoria. Existem desvios importantes do plano (como completude ou tempo de execução).	Há alguma evidência de monitorização do plano e das ações de melhoria, mas não cobre as principais fases do plano e das ações (como etapas intermediárias, final de projetos, informações sobre os resultados). Existem alguns desvios significativos no plano e/ou nas ações (como completude ou tempo de execução).	Há evidências de monitorização das principais fases da implementação do plano de melhorias e das ações (como etapas intermediárias, final de projetos, informações sobre os resultados). Não há desvios significativos no plano e/ou nas ações (como completude ou tempo de execução), que afetem o sucesso geral do plano.	Há evidências claras e documentadas de monitorização de todas as principais fases da implementação do plano e das ações de melhoria (como etapas intermediárias, final de projetos, informações sobre os resultados), com feedback formal sobre o progresso e os resultados finais. Há evidências de conformidade do plano e das ações com o cronograma (como completude ou tempo de execução).	Há fortes evidências documentadas de monitorização estruturada de todas as fases da implementação do plano e das ações de melhoria (como etapas intermediárias, final de projetos, informações sobre os resultados), com um claro parecer documentado sobre o progresso e os resultados finais. A monitorização para melhorar o cronograma e garantir os melhores resultados possíveis está finalizada. O plano e as ações são completos e consistentes com o planeamento em consequência de uma monitorização eficaz.
6.2 Alcançar resultados alinhados com os objetivos.	Não há evidências de resultados documentados para o plano e ações de melhoria, ou os resultados não são coerentes com os objetivos.	Há algumas evidências de resultados documentados para o plano e ações de melhoria, mas eles cobrem apenas parcialmente os objetivos, ou há grandes desvios das metas.	Há evidências de resultados documentados para o plano e as ações, abrangendo os principais objetivos. Alguns desvios das metas estão documentados e fundamentados e não	Há evidências de resultados documentados para o plano e as ações, abrangendo todos os objetivos. Não há desvios ou apenas há desvios marginais das metas, como demonstrado pelo	Há fortes evidências documentadas relativamente aos resultados do plano e as das ações. Todos os objetivos atingem ou superam as metas e demonstram uma gestão eficaz do projeto e

			afetam o sucesso geral do plano e das ações.	sucesso do plano e das ações.	um claro sucesso do plano e das ações.
6.3 Realizar uma revisão do plano final para aproveitar as experiências.	Não há evidência de revisão do plano para avaliar os resultados e aproveitar as experiências.	Há evidências fracas de revisão do plano, limitadas a uma avaliação informal dos resultados do plano e das ações de melhoria.	Há alguma evidência de revisão do plano, com avaliação formal dos resultados do plano e das ações de melhoria, mas sem evidências de uma análise profunda das lições aprendidas para aproveitar experiências positivas e negativas.	Há evidências de revisão do plano, com avaliação formal dos resultados do plano e das ações de melhoria e análise documentada das lições aprendidas para aproveitar experiências positivas e negativas.	Há evidências fortes e documentadas de revisão do plano. As lições aprendidas e as experiências positivas e negativas do plano e das ações de melhoria são discutidas e analisadas para serem consideradas em futuras experiências e são partilhadas dentro da organização.

O Passo 6 foca-se na conclusão de projetos, nos seus resultados e no seu valor acrescentado para a organização⁴.

⁴ Os candidatos ao CER* são encorajados a desenvolver e completar projetos de melhoria e isso será refletido adequadamente no relatório CER.

Anexo 2.3: Esquema de Avaliação do Pilar 3

A maturidade da TQM



Referência

O esquema de avaliação para avaliar a maturidade geral assimilada relativamente aos princípios e filosofia da TQM baseia-se nos oito princípios da TQM, conforme formulados no modelo CAF:



O esquema de avaliação incluiu alguns aspetos adicionais, que devem ser considerados na CER:

- Visão estratégica e liderança que garantam capacidade, resiliência e confiança pública sustentada;
- Formulação de políticas de forma coerente, antecipatória, baseada em evidências, participativa, pronta para o digital e inclusiva;

- Serviço público imparcial, profissional, baseado no mérito, colaborativo e eficaz, desempenhado em boas condições de trabalho;
- Serviços públicos de alta qualidade, inovadores, centrados nas pessoas e acessíveis;
- Alinhamento com os principais requisitos incorporados no ComPact⁵;
- Subsidiariedade, coordenação, responsabilidade, abertura da administração pública, integridade e supervisão dos processos administrativos;
- Finanças públicas sólidas e sustentáveis, suportadas por sistemas de contabilidade pública integrados e abrangentes baseados em cabimentos prévios.

Áreas de avaliação

Todos os oito princípios devem ser verificados para compreender a maturidade da TQM dentro da organização.

A extensão da avaliação dos princípios e o nível necessário variam consoante os três níveis de reconhecimento, já que níveis superiores exigem que o candidato ao CER demonstre um nível mais elevado de maturidade organizacional.

Reconhecimento de Excelência da CAF*:

Todos os princípios serão avaliados e dois princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (um deles deve ser Orientação para Resultados ou Foco no Cliente).

O nível mínimo exigido é 'Iniciação' para todos os oito princípios.

Reconhecimento de Excelência da CAF**:

Todos os princípios serão avaliados e três princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (um deles deve ser Orientação para Resultados ou Foco no Cliente).

Todos os oito princípios devem pelo menos atingir o nível 'I' (Iniciação) ou superior, dos quais pelo menos quatro princípios devem atingir pelo menos o nível 'R' (Realização).

Para um dos princípios escolhido pela organização, é necessário demonstrar progresso a partir de uma avaliação positiva anterior, com um nível de avaliação mais alto (por exemplo, de 'Iniciação' para 'Realização' ou de 'Realização' para 'Maturidade').

Reconhecimento de Excelência CAF***

Todos os princípios serão avaliados e quatro princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (incluindo Orientação para Resultados e Foco no Cliente).

Quatro ou mais princípios devem atingir, pelo menos, o nível de 'Realização'.

Pelo menos um princípio deve atingir o nível de 'Maturidade'.

Não pode haver mais de um princípio no nível 'Iniciação'.

Para um dos princípios escolhidos pela organização é necessário demonstrar progresso a partir de uma avaliação positiva anterior, com um nível de avaliação mais alto (por exemplo, de 'Iniciação' para 'Realização' ou de 'Realização' para 'Maturidade').

Escala de avaliação

A escala de avaliação possui quatro níveis:

O	= Nível de iniciação ainda não atingido
I	= Nível de Iniciação
R	= Nível de Realização
M	= Nível de Maturidade

⁵ https://reform-support.ec.europa.eu/public-administration-and-governance-coordination/enhancing-european-administrative-space-compact_en

1. Orientação para resultados

Orientação para resultados	A organização foca-se nos resultados e nas suas consequências para cumprir a visão, missão e estratégia da organização, além de atender às necessidades e exigências das partes interessadas.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	A organização identifica as partes interessadas relevantes e as áreas de gestão onde devem ser atingidos resultados.	I + A organização define um conjunto de metas, indicadores e resultados a serem alcançados em relação às necessidades das partes interessadas relevantes, para apoiar o cumprimento da sua visão, missão e estratégia.	R + A organização garante que a orientação para resultados abrange todas as funções e unidades organizacionais chave, sendo constantemente adaptada de acordo com as necessidades e exigências das partes interessadas. A medição dos resultados e seus efeitos leva à otimização contínua em todas as áreas da organização.
Explicação	Não há evidências de que metas e resultados estejam definidos.	São identificadas as diferentes partes interessadas. Algumas metas e indicadores são definidos e medidos relativamente a processos internos, produtos e/ou serviços, por exemplo, sociais ou financeiros. Há uma avaliação sistemática de alguns dos principais resultados e principais áreas identificadas para medir os resultados e os seus efeitos.	A organização definiu e atualiza continuamente a sua visão geral das partes interessadas internas e externas relevantes. Existem indicadores para medir eficácia e eficiência. Os resultados, os seus efeitos e indicadores são sistematicamente monitorizados e revistos. As informações sobre resultados e seus efeitos são partilhadas dentro da organização. São usados resultados e indicadores para iniciar atividades de melhoria. São estabelecidas iniciativas para apoiar uma cultura orientada para	Um conjunto equilibrado de indicadores e metas para resultados e seus efeitos é definido para todos os processos chave, produtos ou serviços. As partes interessadas participam na definição de resultados, indicadores e metas, bem como na revisão dos resultados. Indicadores de perceção e desempenho são usados sistematicamente. Os resultados são monitorizados sistematicamente para todos os produtos e processos chave e usados para melhoria contínua. Uma cultura orientada para resultados abrange toda a organização.

			resultados.	
Exemplos de práticas/instrumentos		<ul style="list-style-type: none"> Análise de partes interessadas Relatório de atividades Todos os tipos de relatórios que avaliam a eficácia da organização, pelo menos na área de gestão financeira, e os que avaliam a conformidade das tarefas com os requisitos legais. 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de desempenho Avaliações de desempenho Controlo de sistemas (ao nível de serviços, processos, finanças, trabalhadores, cidadãos/clientes, por exemplo) Uso de sistemas externos, públicos e portais, que oferecem oportunidades de avaliação. 	<ul style="list-style-type: none"> Inclusão de trabalhadores, cidadãos/clientes e partes interessadas na avaliação de resultados Formulação de estratégias baseadas em evidências, participativas e inclusivas Balanced scorecard Resultados sistemáticos e medições de efeitos.

2. Foco no cliente

Foco no cliente	A organização foca-se nas necessidades dos cidadãos/clientes atuais e potenciais, oferecendo serviços públicos de alta qualidade, inovadores, centrados nas pessoas e acessíveis. As partes interessadas estão sistematicamente envolvidas na otimização e desenvolvimento de produtos e serviços, bem como na melhoria do desempenho da organização.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	A organização possui uma visão geral e compreensão abrangente dos cidadãos/clientes alvo, atuais e potenciais; é detentora de informações sobre as suas necessidades e expectativas diferenciadas e planeia as atividades com base nisso.	I + A organização envolve sistematicamente cidadãos e clientes na avaliação e melhoria de seu desempenho.	R + A organização garante serviços públicos de alta qualidade, inovadores, centrados nas pessoas e acessíveis, monitorizando e otimizando sistematicamente e constantemente o seu desempenho.

<p>Explicação</p>	<p>Não há evidências de que a organização se foque sistematicamente nas necessidades dos cidadãos/clientes atuais e potenciais.</p>	<p>A direção e os trabalhadores têm uma visão geral dos respetivos clientes, bem como das suas necessidades e exigências.</p> <p>Os trabalhadores compreendem as exigências e expectativas definidas em legislações e regulamentos sobre atendimento ao cidadão/cliente.</p>	<p>A opinião, feedback, necessidades e ideias dos clientes sobre os serviços e o desempenho da organização são recolhidos sistematicamente.</p> <p>A satisfação das necessidades e expectativas diferenciadas dos cidadãos/clientes é monitorizada sistematicamente.</p> <p>São desenvolvidas atividades para melhorar os produtos, serviços e relacionamentos com os cidadãos/clientes.</p> <p>Há contactos regulares com cidadãos/clientes para recolher opiniões, feedback, necessidades e ideias.</p>	<p>Os cidadãos/clientes (de categorias diferenciadas) estão envolvidos no codesign de produtos/serviços, codecisão, coprodução e coavaliação (quando aplicável).</p> <p>Processos, produtos e serviços são projetados em torno das necessidades dos cidadãos/clientes, garantindo uma abordagem simples e ágil.</p> <p>As atividades contínuas de melhoria de produtos e serviços aos cidadãos/clientes são estruturadas e baseadas numa perspetiva de médio a longo prazo.</p> <p>É garantida uma comunicação contínua bidirecional e troca de informações com as partes interessadas relevantes, levando em conta as suas necessidades específicas.</p> <p>Inquéritos a clientes (ou outras formas de feedback) e resultados dos clientes são regularmente e sistematicamente medidos e discutidos sob uma perspetiva de melhoria contínua.</p> <p>A acessibilidade aos serviços públicos é inovadora e centrada nas necessidades dos cidadãos/clientes.</p>
--------------------------	---	--	---	--

Exemplos de práticas/instrumentos		<p>Os clientes/cidadãos têm acesso adequado às informações (como brochuras, folhetos, serviços digitais)</p> <p>São desenvolvidos esforços para criar na organização uma compreensão comum das necessidades e exigências dos clientes</p> <p>Os resultados das consultas públicas são publicados.</p>	<p>Realização de inquéritos dirigidos a cidadãos/clientes</p> <p>Inquéritos direcionados</p> <p>Balcão único</p> <p>Atividades de participação cidadã</p> <p>Indicadores relacionados com a satisfação do cidadão/cliente são definidos e medidos.</p>	<p>Realização e avaliação de inquéritos periódicos dirigidos a cidadãos/clientes</p> <p>Gestão Sistemática de Reclamações</p> <p>Inclusão de cidadãos/clientes em atividades para a melhoria dos serviços (como um círculo de qualidade, grupos focais)</p> <p>Mapeamento da jornada do cliente</p> <p>Serviços digitais focados no cliente.</p>
--	--	---	--	--

3. Liderança

Liderança	<p>A excelência em liderança combina liderança visionária e inspiradora e baseia decisões em evidências e fatos. Os líderes estabelecem uma declaração de missão, visão e valores claros, e garantem capacidade, resiliência e confiança pública sustentada. Criam e mantêm o ambiente interno e a cultura organizacional, nos quais as pessoas se podem envolver plenamente na conquista dos objetivos da organização e alcançar altos níveis de excelência.</p>			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	<p>O nível de iniciação ainda não foi alcançado.</p>	<p>Os líderes estabelecem uma declaração de missão clara, de acordo com a legislação e os requisitos regulamentares, além de atender às expectativas das partes interessadas.</p>	<p>I + Os líderes desafiam e revêm constantemente a estratégia da organização para manter a resiliência e garantir a agilidade organizacional. Inspiram os trabalhadores e guiam-nos rumo à excelência.</p>	<p>R + Os líderes estabelecem uma visão estratégica que abrange capacidade organizacional, resiliência e confiança pública sustentada. Demonstram a capacidade de manter a constância de propósito num ambiente em mudança.</p>
Explicação	<p>Não há evidências de que a liderança seja realizada de forma eficaz.</p>	<p>Os líderes definem a missão, a visão, os objetivos estratégicos e a estrutura organizacional.</p>	<p>Os líderes definem a estratégia com base na visão, missão e valores da organização e avaliam o seu desempenho.</p>	<p>Os líderes desenvolvem constantemente a estrutura e os sistemas da organização de acordo com os requisitos e dinâmicas internos e</p>

		<p>Os líderes comunicam, explicam e atualizam a missão, visão, valores, objetivos, regras organizacionais, estruturas e procedimentos aos trabalhadores e às partes interessadas.</p> <p>Os líderes definem modelos de gestão, processos, funções, responsabilidades e competências apropriadas.</p>	<p>Os líderes estão comprometidos em definir, manter e desenvolver estruturas organizacionais adequadas e abordagens sistemáticas para cumprir a missão e a visão de forma eficiente e eficaz.</p> <p>Os líderes capacitam, impulsionam e inspiram a equipa a contribuir para os objetivos e a melhoria da organização.</p> <p>Os líderes definem um conjunto equilibrado de resultados e suas consequências e avaliam o desempenho e o impacto da organização.</p> <p>Os líderes reorganizam a estrutura da organização de acordo com os requisitos baseados em mudanças internas e externas.</p>	<p>externos, para assegurar uma estrutura organizacional para um desempenho excelente.</p> <p>Os líderes trabalham continuamente no desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência junto com todas as partes interessadas internas e externas.</p> <p>Líderes e gestores são vistos como modelos a serem seguidos.</p> <p>Os líderes promovem a confiança mútua, uma cultura de aprendizagem e estimulam os trabalhadores a desenvolver as suas competências.</p> <p>O reforço da autonomia e uma cultura de delegação são amplamente promovidos e as pessoas são efetivamente apoiadas para alcançar objetivos pessoais e organizacionais.</p>
Exemplos de práticas/instrumentos		<p>Carta de missão</p> <p>Manuais/ Guias organizacionais</p> <p>Regulamentos internos.</p>	<p>Estratégia</p> <p>Valores (por exemplo, Código de Conduta, alinhamento ODS)</p> <p>Objetivos (a nível organizacional e individual).</p>	<p>Visão</p> <p>Avaliação da liderança</p> <p>Cultura de <i>feedback</i></p> <p>Comunidades de prática</p> <p>Laboratórios de inovação</p> <p>Previsão estratégica</p> <p>Técnicas e ferramentas de um líder eficaz (como sistema de motivação e avaliação, abordagem de liderança centrada nas pessoas).</p>

4. Gestão por processos

Gestão por processos	A organização projeta e assegura a gestão por processos para aumentar o valor e entregar produtos e serviços centrados no utilizador para cidadãos/clientes e outras partes interessadas. Todos os recursos são direcionados para alcançar a missão e a estratégia da organização, apoiados por processos geridos e coordenados dentro e fora da organização e, eventualmente, em conjunto com organizações parceiras relevantes. A integridade e supervisão dos processos são asseguradas.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	Os processos-chave – relacionados com as áreas de resultados relevantes – estão identificados.	I + São desenhados processos eficientes de acordo com as necessidades dos clientes e das partes interessadas, para apoiar os objetivos estratégicos da organização.	R + Está estabelecida uma interação holística eficiente e eficaz entre estrutura, sistemas, processos, juntamente com a missão, visão, estratégias e objetivos. A integridade e supervisão dos processos são assegurados.
Explicação	Não há processos e responsabilidades importantes identificados.	Está definida uma abordagem básica para a gestão de processos com atividades e responsabilidades.	Os processos são planeados e geridos de forma eficaz, com uma definição clara de propriedade, alocação de recursos e definição de metas alinhadas com a estratégia e o planeamento da organização. Os indicadores dos principais processos são medidos sistematicamente e os resultados são analisados e usados para melhorar a eficácia e eficiência dos processos.	A organização possui uma visão detalhada de todos os processos (incluindo processos de negócio, processos de gestão, processos de suporte e processos de melhoria). Os processos, os seus resultados e as suas consequências são sistematicamente monitorizados e, eventualmente, melhorados de acordo com os resultados de monitorização e medição. A organização promove e assegura a inovação e otimização de processos através do uso de gestão interna de desempenho e boas práticas nacionais e internacionais. Benchmarking, inquéritos de mercado,

				inquéritos de satisfação de clientes e outras formas de feedback são implementados para antecipar e identificar melhorias. São definidas e geridas as ligações entre diferentes abordagens relevantes de gestão (como a gestão do conhecimento ou do risco) e oportunidades ou reclamações, A organização envolve pessoas, clientes, parceiros e fornecedores na otimização da qualidade e eficiência dos processos.
Exemplos de práticas/instrumentos		Documentação de processos-chave e proprietários de processos e equipas.	Mapa de processo Documentação de todos os processos Fácil acesso ao processo documentado Identificação de indicadores e fatores-chave de sucesso Iniciativas de otimização de processos.	Benchmarking/ benchlearning Sistemas internos de sugestão Gestão de riscos e oportunidades Abordagens inovadoras na entrega/otimização de processos (por exemplo, design thinking, Kanban, serviços partilhados).

5. Envolvimento das pessoas

Envolvimento das pessoas	As pessoas, a todos os níveis da organização, são a sua essência, e o seu pleno envolvimento permite que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização. A organização gere e desenvolve os recursos humanos como o seu recurso mais valioso para cumprir a sua missão, visão, estratégia e objetivos. A contribuição dos colaboradores é maximizada através do seu desenvolvimento e envolvimento e pela criação de um ambiente de trabalho de valores partilhados e de uma cultura de confiança, abertura, autonomia e reconhecimento.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade

Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	Os recursos humanos da organização são geridos em número, competências e capacidades, alinhados com a missão, visão e estratégia da organização.	I + A organização segue uma estratégia de longo prazo para o desenvolvimento de recursos humanos e implementa os sistemas/práticas de gestão necessários.	R + A organização garante uma cultura na qual a equipa pode contribuir e desenvolver ainda mais as suas habilidades, talentos, competências, envolvimento e motivação.
Explicações	Não está estabelecida a função de responsável pela gestão de recursos humanos.	De acordo com a missão e a estratégia da organização é definido e aplicado um plano para atrair, empregar, formar e desenvolver pessoas. Existe uma unidade ou função organizacional dedicada à gestão de recursos humanos. Os planos de formação e desenvolvimento são baseados nas competências disponíveis e necessárias e consideram as necessidades individuais. O diálogo e a comunicação aberta são incentivados através de reuniões e grupos de trabalho.	A organização possui gestão de recursos humanos que desenvolve competências e envolve as pessoas de forma estruturada para melhorar produtos, serviços e processos. As pessoas participam no processo de tomada de decisão e são promovidas sugestões e ideias criativas com uma abordagem formal. As metas de desempenho são definidas e os resultados são revistos. O conhecimento e a informação são geridos sistematicamente.	Iniciativas internas e externas apoiam a abordagem de uma cultura de 'abertura e confiança' e o estabelecimento de uma 'organização de aprendizagem'. Boas condições de trabalho e iniciativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional são sistematicamente consideradas para o bem-estar e a participação das pessoas. O diálogo entre gestores e as pessoas é sistemático e apoiado por práticas e ferramentas adequadas. As metas de desempenho são definidas para os diferentes níveis e os resultados são medidos e recompensados. Medidas sistemáticas para atrair e reter trabalhadores estão em vigor.
Exemplos de práticas/instrumentos		Plano de formação Agenda das reuniões	Estratégia de Gestão de Recursos Humanos Perfis de cargos e requisitos Quadro de competências Inquéritos a trabalhadores	Inquéritos regulares a trabalhadores Comunidades de prática Atividades de gestão de talentos Atividades de employer branding Horário de trabalho flexível/ isenção de

			<p>Entrevistas de desempenho e metas individuais de desempenho</p> <p>Sistema de gestão do conhecimento</p> <p>Iniciativas de construção de equipas</p> <p>Sistema para reunir ideias e sugestões</p>	<p>horário</p> <p>Mentoria e coaching</p> <p>Iniciativas de bem-estar – workshops, análises/questionários sobre o clima organizacional ou satisfação</p> <p>Sistema de recompensas</p> <p>Indicadores que medem a responsabilidade das pessoas pelo que o público pensa sobre a organização – como elas percebem o que a organização faz, o que fez, o que planeia fazer e como se comportará com clientes/cidadãos.</p>
--	--	--	---	--

6. Mudança e inovação

Mudança e inovação	Excelência significa desafiar o status quo e promover mudanças por meio de aprendizagem contínua para criar inovação e melhoria. Uma organização precisa de ter uma visão (baseada em evidências) da sua situação atual e a vontade e capacidade de iniciar as mudanças necessárias, construindo as bases para a aprendizagem contínua, inovação e melhoria.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	A organização apresenta uma abordagem básica positiva em relação à melhoria contínua e à inovação.	I + A melhoria contínua e a inovação são promovidas sistematicamente na organização.	R + A organização desafia sistematicamente o status quo, incentiva, aceita e integra a inovação e compara regularmente o seu desempenho com o de outras organizações.
Explicação	Não há evidências de que a organização esteja aberta à mudança e à inovação.	São iniciadas ações de melhoria baseadas em avaliações internas e observações externas.	A liderança e os trabalhadores estão cientes da necessidade de melhoria contínua e inovação.	A melhoria contínua e a inovação formam uma parte fundamental da estratégia da organização.

		<p>As mudanças e os desafios necessários são geridos proativamente.</p>	<p>Os processos da organização beneficiam constantemente de melhorias e contribuições de inovação por parte de partes interessadas internas e externas.</p> <p>A organização desenvolve sistemas para captar ideias e sugestões dos trabalhadores.</p> <p>A direção incentiva os trabalhadores a assumirem a responsabilidade pelas ações de melhoria.</p> <p>Estão em curso diferentes iniciativas de inovação e mudança.</p>	<p>Inteligência de negócios, novas tecnologias e aprendizagens práticas são usadas para identificar e apoiar a estratégia de inovação.</p> <p>É sustentada uma cultura movida pela inovação e as pessoas são reconhecidas ao desenvolver e implementar atividades inovadoras.</p> <p>A inovação e as iniciativas de mudança são realizadas de acordo com os princípios do ciclo PDCA (planejar, executar, rever, ajustar). São definidos indicadores e metas para avaliar as melhorias e o progresso.</p>
Exemplos de práticas/instrumentos		<p>Planos de ação/planos de melhorias.</p>	<p>Sistema para reunir ideias e sugestões</p> <p>Salas para inovação (como Laboratórios).</p>	<p>Estratégia de inovação</p> <p>Benchmarking/ benchlearning</p> <p>Habilidades para usar métodos e ferramentas criativas</p> <p>Mudanças de projetos com conceitos claros de medição de antes e pós-efeito</p> <p>Uso de novas tecnologias digitais (como IoT, IA, BI)</p> <p>Gestão de mudança</p> <p>Sistemas de gestão de talentos.</p>

7. Desenvolvimento de parcerias

Desenvolvimento de parcerias	<p>As organizações do setor público precisam de outras entidades para alcançar os seus objetivos e, portanto, devem desenvolver e manter parcerias que acrescentem valor.</p> <p>A organização interage e colabora com organizações públicas e privadas, cidadãos/clientes, organizações da sociedade civil e a sociedade como um todo, estabelecendo parcerias mutuamente benéficas.</p>			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	A organização identifica parceiros-chave dos setores público e privado e da sociedade civil para construir parcerias sustentáveis.	I + A organização formaliza parcerias para alcançar vantagens mútuas.	R + A organização gere parcerias numa situação de benefícios mútuos para alcançar valor acrescentado e para otimizar a utilização dos recursos.
Explicação	Não há consciencialização sobre a necessidade de desenvolvimento de parcerias.	A organização gere algumas parcerias para benefício mútuo e para suportar os seus objetivos estratégicos.	<p>A interação com organizações parceiras está incorporada na estrutura da organização, nos processos e nas atividades de monitorização.</p> <p>A direção tem uma visão clara das parcerias mais importantes e das possibilidades de desenvolvimento dessas parcerias, com base em metas de benefício mútuo identificadas.</p> <p>São identificados parceiros-chave (como subsistemas de saúde, fornecedores, coprodução, fornecedores de produtos complementares ou substitutos) dos setores público e privado e da</p>	<p>A organização tem uma compreensão clara dos benefícios mútuos e monitoriza a sua sustentabilidade. A otimização é promovida e conduzida de forma participativa.</p> <p>A organização garante parcerias sistemáticas com todos os parceiros relevantes significativos.</p> <p>A organização garante uma avaliação regular das parcerias e procura sistematicamente novas parcerias de acordo com os objetivos da organização.</p> <p>São garantidos os princípios e valores da organização, selecionando fornecedores com perfil socialmente</p>

			sociedade civil, para construir parcerias sustentáveis baseadas na confiança, diálogo e abertura. Os acordos de parceria foram concluídos.	responsável no contexto da licitação pública.
Exemplos de práticas/instrumentos		Listas de parceiros-chave com indicação de impacto/influência Reuniões regulares com parceiros-chave.	Acordos de parceria Definição clara de funções e metas com base em regulamentos e legislações relevantes.	Avaliação da eficácia das diferentes parcerias em relação a resultados e aos seus impactos. Identificação de aspectos de valor social.

8. Responsabilidade Social

Responsabilidade Social	As organizações do setor público precisam assumir responsabilidade social, respeitar a sustentabilidade ecológica e tentar atender às principais expectativas e exigências da comunidade local e global. Além disso, apropriam-se de questões de responsabilidade social e observam o seu impacto na sustentabilidade, qualidade da democracia, transparência, comportamento ético, Estado de Direito, abertura e integridade.			
Nível	0	I – Iniciação	R – Realização	M – Maturidade
Definição	O nível de iniciação ainda não foi alcançado.	A organização identifica as áreas de impacto em termos de questões sociais, económicas e ecológicas.	I + A sustentabilidade e a responsabilidade social, incluindo mudanças climáticas, são consideradas nas estratégias e planos.	R + Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS) são usados como referência para a visão e estratégia de sustentabilidade da organização.
Explicação	Não há consciencialização sobre responsabilidade social na organização.	Algumas iniciativas ocasionais demonstram atenção a questões sociais, económicas e ecológicas.	A organização está ciente da sua função como modelo em relação à responsabilidade social e garante que todos os membros da equipa partilham esse entendimento.	A organização desenvolve uma visão de responsabilidade social holística baseada na sua própria missão, levando em conta o seu impacto a nível local, regional, nacional ou internacional.

			<p>A organização está comprometida em respeitar as exigências locais, nacionais e globais em relação à responsabilidade social.</p> <p>A organização implementa proativamente iniciativas e projetos que impactam questões sociais e ecológicas.</p> <p>Indicadores e metas são definidos para os principais aspetos da responsabilidade social e sustentabilidade ambiental.</p>	<p>Atividades e impactos em nome da responsabilidade social são comunicados para promover novas atividades e participação.</p> <p>A organização está comprometida em atender às necessidades locais, nacionais e globais em relação à responsabilidade social.</p> <p>A organização promove oportunidades e desenvolve iniciativas de sustentabilidade para trabalhar em projetos mutuamente benéficos com a sociedade.</p> <p>São definidos indicadores e metas de sustentabilidade para aspetos-chave (social, ambiental) e são alcançados resultados excepcionais.</p>
Exemplos de práticas/instrumentos		Atividades e eventos que abordam a responsabilidade social.	<p>Estratégia incluindo aspetos de sustentabilidade</p> <p>Indicadores de responsabilidade social/sustentabilidade</p> <p>Iniciativas sustentáveis de compras públicas</p> <p>Conformidade com os requisitos de acessibilidade.</p>	<p>Indicadores que medem o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU ou de outros objetivos relevantes de responsabilidade social internacional ou nacional</p> <p>Relatórios sobre responsabilidade social e sustentabilidade</p> <p>Orçamento sustentável.</p>

Anexo 3: Guia de Pontuação de Reconhecimento de Excelência CAF

Contexto

O objetivo deste documento é servir como guia para que o EFA da CAF avalie o nível de realização alcançado no Reconhecimento de Excelência CAF e se a organização candidata está qualificada para receber o reconhecimento.

O Guia de Pontuação descreve os princípios básicos para avaliação pelo Agente de Feedback Externo CAF e para a pontuação das organizações que trabalham com a CAF.

O âmbito da avaliação compreende três pilares

Os três pilares são:

- avaliação do processo de autoavaliação, que abrange os três primeiros Passos do esquema de avaliação;
- avaliação do planejamento e do processo de melhoria, que abrange os Passos quatro a seis do esquema de avaliação;
- avaliação da maturidade da TQM da organização examinando o nível de maturidade atingido, com base nos oito Princípios de Excelência (o âmbito mais amplo da Excelência).

Os esquemas de avaliação cobrem esses pilares e servem como principal referência para uma avaliação pelo Agente de Feedback Externo CAF. Cada um dos pilares será pontuado por uma escala de avaliação apropriada, e os pilares possuem perfis de pontuação específicos (perfis que devem ser observados para obter o Reconhecimento). A primeira Seção referente à metodologia de pontuação descreve os princípios básicos relativos à pontuação atribuída pelo Agente de Feedback Externo CAF.

1. Metodologia de pontuação

O principal objetivo do procedimento é servir como uma estrutura para a promoção de feedback externo sistemático aos utilizadores CAF que o requeiram. O processo de avaliação e o exame durante a visita ao local devem, portanto, ser realizados num clima de abertura e respeito que incentive a aprendizagem e o diálogo. O Agente de Feedback Externo CAF deve comportar-se para que a visita não seja interpretada apenas como um mecanismo de recolha de evidências, mas antes uma possibilidade de discussão e feedback.

O Reconhecimento de Excelência CAF deve ser suficientemente flexível para lidar com vários tipos de organizações em termos de complexidade e tamanho. As ações descritas nos três pilares e a sua correlação com as pontuações não devem, assim, ser usadas como uma lista de verificação, mas antes como orientações. Além das ações aqui descritas, outras ações que não estão aqui incluídas também podem ser consideradas apropriadas para certas organizações. Isso significa que a pontuação não deve ser percebida como um exercício mecânico, mas deve ser baseada tanto na impressão geral da organização no momento da conclusão da visita ao local, como nas diversas evidências recolhidas em relação a específicos Passos, ações e mudanças efetuadas.

1.1 Evidências

Os esquemas de avaliação servem como principal quadro de referência para o Agente de Feedback Externo CAF. As evidências recolhidas na visita ao local e por meio de relatos escritos fornecem uma avaliação correta das organizações que trabalham com a CAF. As evidências serão recolhidas através de entrevistas e workshops com todas as partes interessadas relevantes (internas) da organização, além de vários documentos escritos existentes relacionados com a implementação da CAF.

Documentos escritos incluem relatórios de autoavaliação, planos de melhorias e outros documentos relevantes.

É importante enfatizar que as 'evidências' não precisam de ser identificadas apenas por escrito, mas podem assumir a forma de práticas, entrevistas e opiniões das partes interessadas e também podem resultar da comparação das declarações entre os diferentes grupos. Em segundo lugar, não se espera que a organização prepare novos documentos escritos no âmbito do processo de Reconhecimento de Excelência; a avaliação deve, sempre que possível, utilizar materiais já disponíveis.

1.2 Pontuação

As organizações são avaliadas com base em escalas de avaliação (veja a Parte 2 deste Guia de Pontuação).

O modelo reconhece a capacidade de uma organização fazer uma autoavaliação eficaz e bem planejada que aumente a sua compreensão dos princípios fundamentais necessários para se tornar Excelente.

1.2.1 Pontuação do processo de autoavaliação e das ações de melhoria (Pilares 1–2)

Alguns princípios básicos estão disponíveis para orientar o Agente de Feedback Externo CAF.

Para decidir se um Passo deve ser avaliado como aceitável (nível 3) ou satisfatório (nível 4), por exemplo, o Agente de Feedback Externo CAF deve usar a abordagem PDCA (planejar, executar, rever, ajustar) como diretriz. O Agente de Feedback Externo CAF avalia se a organização planeou, executou, reveriu e ajustou as ações, onde se revelasse razoável, de forma eficaz. Perguntas importantes para esta avaliação podem ser:

- A organização candidata planeou o Passo de forma eficaz e incluiu questões e contingências relevantes?
- O Passo foi desenvolvido e implementado conforme o plano? Se não, as mudanças na implementação foram razoáveis e baseadas em argumentos sólidos?
- A organização, se apropriado para o Passo, verificou se a abordagem escolhida alcançou os resultados pretendidos?
- A organização ajustou as ações durante o processo ou planeia mudar a abordagem, com base em verificações e lições aprendidas?

O PDCA não deve ser usado como uma ferramenta de pontuação, mas como um quadro para reflexão no planejamento e implementação da autoavaliação e do plano de melhorias.

Os esquemas de avaliação respondidos pela organização candidata servem como principal referência para a avaliação do Agente de Feedback Externo CAF. Os dois primeiros pilares (processo de autoavaliação e plano de melhorias) são avaliados ao nível dos cinco ou seis Passos e não das 18 ou 21 ações subjacentes. Assim, os Agentes de Feedback Externo CAF são convidados a usar os esquemas de avaliação como quadro para pontuação, atribuindo uma avaliação às ações individuais e verificando posteriormente como essas classificações posicionam a organização ao nível dos cinco ou seis Passos (veja a Parte 3 deste Guia de Pontuação).

1.2.2 Pontuação dos valores de TQM (Pilar 3)

Para apoiar a pontuação da maturidade, o esquema de avaliação fornece uma série de exemplos que indicam várias ações que correspondem a diferentes níveis de maturidade (veja a Parte 3 deste Guia de Pontuação). Novamente, os exemplos servem apenas como guia, e o contexto e o tipo de organização podem influenciar quais e quantas ações são apropriadas para alcançar diferentes níveis de maturidade.

Consulte o Anexo 1.3 para a indicação detalhada da profundidade da avaliação e dos requisitos para reconhecimentos CER*, ** ou ***.

O esquema de avaliação sobre os valores de TQM preenchido pelo candidato serve como principal referencial para o Agente de Feedback Externo CAF. Além do documento do Pilar 3, os Agentes de Feedback Externo CAF examinam os relatórios de autoavaliação e os planos de melhorias para fazerem uma avaliação geral do nível de maturidade alcançado para todos os oito princípios. O objetivo é decidir se os relatórios e os planos de melhorias mostram que as ações estão já implementadas ou ainda em desenvolvimento, tornando possível avaliar se o primeiro nível de maturidade foi alcançado.

2. Escalas de avaliação

2.1 Escalas de avaliação para o processo de autoavaliação e ações de melhoria (Pilares 1–2).

O processo de autoavaliação e as ações de melhoria são avaliados pela mesma escala de avaliação de 1 a 5 pontos. O que é examinado é a forma como a autoavaliação e o plano de melhorias foram planejados, executados, revistos e ajustados e, apenas para o Reconhecimento de Excelência CAF** e ***, a conclusão dos projetos.

1	As atividades foram desenvolvidas de forma muito limitada.
2	As atividades foram desenvolvidas de forma limitada.
3	As atividades foram desenvolvidas de forma aceitável.
4	As atividades foram desenvolvidas de forma satisfatória.
5	As atividades foram desenvolvidas de forma excelente.

Todos os Passos em ambos os pilares (Passos 1–5 para Reconhecimento de Excelência CAF* e 1–6 para Reconhecimento de Excelência CAF** e ***) devem ser avaliados pelo Agente de Feedback Externo CAF.

2.2 Escalas de avaliação para os valores de TQM (Pilar 3)

A avaliação dos valores de TQM está relacionada com o nível de maturidade alcançado pela organização. Os valores da TQM consistem nos oito Princípios de Excelência.

A escala de avaliação possui quatro níveis:

0	= Nível de Iniciação ainda não atingido
I	= Nível de Iniciação
R	= Nível de Realização
M	= Nível de Maturidade

A avaliação da maturidade do TQM determina até que ponto a organização conseguiu implementar valores holísticos de desenvolvimento de qualidade.

Todos os oito princípios devem ser verificados para compreender a maturidade da TQM dentro da organização.

A extensão da avaliação dos princípios e o nível necessário varia consoante os três níveis de reconhecimento, já que níveis superiores exigem que o candidato demonstre um nível mais elevado de maturidade organizacional.

Reconhecimento de Excelência CAF*: Todos os princípios serão avaliados e dois princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (um deles deve ser Orientação para Resultados ou Foco no Cliente). O nível mínimo exigido é 'Iniciação' para todos os oito princípios.

Reconhecimento de Excelência CAF:** Todos os princípios serão avaliados e três princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (um deles deve ser Orientação para Resultados ou Foco no Cliente). Todos os oito princípios devem atingir pelo menos o nível 'I' (Iniciação) e, desses, pelo menos quatro princípios devem atingir o nível 'R' (Realização). Para um dos princípios, escolhido pela organização, deve ser demonstrado um progresso, a partir de uma avaliação positiva anterior, para um nível de avaliação mais alto (por exemplo, de Iniciação para Realização ou de Realização para Maturidade).

Reconhecimento da Excelência CAF*:** Todos os princípios serão avaliados e quatro princípios, escolhidos pela organização, serão avaliados em profundidade (incluindo Orientação a Resultados e Foco no Cliente). Quatro princípios ou mais devem atingir pelo menos o nível 'R' (Realização). Pelo menos um princípio deve atingir o nível 'M' (Maturidade). Não deve permanecer mais do que um princípio no nível 'I' (Iniciação). Para um dos princípios, escolhido pela organização, deve ser demonstrado um progresso, a partir de uma avaliação positiva anterior, para um nível de avaliação mais alto (por exemplo, de Iniciação para Realização ou de Realização para Maturidade).

3. Perfis de pontuação

3.1 Perfil de pontuação para o processo de autoavaliação e para as ações de melhoria (pilares 1–2)

Estes perfis de pontuação incluem:

- Avaliação do processo de autoavaliação, que abrange os três primeiros Passos do Procedimento para o Reconhecimento de Excelência;
- Avaliação do processo de melhorias (planeamento e implementação), que abrange os Passos quatro a seis (quatro a cinco para o Reconhecimento de Excelência CAF*).

A avaliação feita pelo Agente de Feedback Externo CAF será baseada em evidências recolhidas por meio de entrevistas com diferentes grupos no local de trabalho, nos relatórios de autoavaliação, no plano de melhorias e noutros documentos relevantes. Uma pontuação de 1 a 5 é dada globalmente para cada um dos seis Passos.

Para obter o Reconhecimento, os requisitos mínimos do pilar 2 são os seguintes:

CER * Uma pontuação de pelo menos 3 para os Passos 1 & 2 & 4; uma pontuação de pelo menos 4 para os Passos 3 e 5. Não há avaliação do Passo 6 para o CER*.

CER ** Mesmos requisitos mínimos do CER*, com a diferença de que o Passo 6 precisa de ser avaliado com uma pontuação mínima de 3.

CER *** Mesmos requisitos mínimos do CER**, com a diferença de que o Passo 6 precisa de ser avaliado com uma pontuação mínima de 4.

Pontuação mínima	CER *	CER **	CER ***
Passo 1	3	3	3
Passo 2	3	3	3
Passo 3	4	4	4
Passo 4	3	3	3
Passo 5	4	4	4
Passo 6	-	3	4

Todos os Passos devem ser avaliados pelo Agente de Feedback Externo CAF.

O Agente de Feedback Externo CAF utiliza o esquema de avaliação como estrutura para pontuação, atribuindo uma classificação às ações individuais e verifica a soma na pontuação atribuída ao nível dos Passos. A decisão final sobre a obtenção do Reconhecimento pela organização é baseada na pontuação obtida nos Passos e não nas ações individuais.

O perfil de pontuação está assinalado a cinzento para os níveis de avaliação que não podem obter o reconhecimento.

Perfil de pontuação Pilar 1	1	2	3	4	5
Passo 1: Decidir como organizar, planear e comunicar a autoavaliação.					
Passo 2: Organizar informações/ formações e preparar a autoavaliação.					
Passo 3: Realizar a autoavaliação.					
Perfil de pontuação Pilar 2					
Passo 4: Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação aprovado.					
Passo 5: Implementar o plano de melhorias.					
Passo 6: Gerir o processo e rever os resultados.					

Processo de autoavaliação (AA) Pilar 1	1	2	3	4	5
Passo 1: Decidir como organizar, planear e comunicar a AA.					
1.1 Garantir uma decisão clara da administração sobre os objetivos, estabelecer o plano de gestão do projeto (como responsabilidades, cronograma, recursos, formação, definição do painel de pontuação) e o âmbito (por exemplo, se o grupo de AA abrange toda a organização ou apenas partes/unidades/departamentos).					

1.2 Nomear um líder de projeto CAF juntamente com a composição do grupo de AA (com base em critérios especificados, como conhecimento da organização e competências) e definir o papel da administração no processo de AA.					
1.3 Definir e implementar o plano de comunicação interna e externa para todas as fases e passos da CAF, incluindo a comunicação do progresso alcançado com ações/planos de melhorias, envolvendo as partes interessadas relevantes – com especial foco nas pessoas da organização envolvidas no processo.					
Processo AA – pontuação geral – Passo 1:					
Passo 2: Organizar informações/ formações e preparar a AA.					
2.1 Organizar atividades de informação/formação para líderes e gestores (dirigentes máximos e intermédios) de forma a promover a responsabilidade e o compromisso e, se necessário, para partes interessadas externas.					
2.2 Formar os membros do grupo de AA sobre o modelo CAF: objetivos, funções, critérios, fases, metodologia, priorização, planeamento de ações, implementação e uso dos painéis de pontuação.					
2.3 Preparar a AA fornecendo ao grupo de AA uma lista de informações e documentos relevantes para a realização da autoavaliação CAF.					
Processo AA – pontuação geral – Passo 2:					
Passo 3: Realizar a autoavaliação (AA).					
3.1 Elaboração de uma lista de pontos fortes, áreas a melhorar e ideias/propostas de melhoria, pelos membros do grupo de AA, e atribuição de uma pontuação para cada subcritério da CAF, levando em consideração os dados, factos e evidências relevantes.					
3.2 Recolher as contribuições individuais da equipa de AA e preparar a reunião de consenso, assegurando todas as condições para o seu sucesso.					
3.3 Conduzir a reunião de consenso, alcançar consenso sobre pontos fortes, áreas a serem melhoradas, ideias/propostas para ações de melhoria e pontuação para cada subcritério.					
3.4 Preparar um relatório analítico de AA contendo a descrição das fases da CAF que reuniram consenso para cada subcritério: pontos fortes, áreas de melhoria, ideias para ações de melhoria, pontuações, bem como conclusões gerais de pontos fortes e áreas a serem melhoradas, e identificar áreas prioritárias para melhoria.					
3.5 Apresentar o relatório final da AA à administração da organização, garantindo sua aceitação.					
Processo AA – pontuação geral – Passo 3					
Passo 4: Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de AA aprovado.					
4.1 Recolher e concretizar todas as propostas de ações de melhoria, incluindo as ideias formuladas durante a AA.					
4.2 Priorizar ações de melhoria levando em conta os objetivos estratégicos da organização, impacto sobre as partes interessadas, impacto interno, facilidade de implementação e recursos necessários.					
4.3 Elaborar o plano de melhorias (com pelo menos duas ações prioritárias a serem elaboradas), com objetivos/metasp gerais, responsabilidades, atribuições e fluxo do projeto.					
4.4 Obter aprovação do plano de melhorias pela gestão de topo e integração no processo normal de planeamento estratégico.					
Definição do plano de melhorias – pontuação geral – Passo 4					
Passo 5: Definir, implementar e monitorizar as ações de melhoria.					
5.1 Definir o compromisso para a realização de todo o plano de melhorias e das ações de melhoria de forma participativa.					

5.2 Definir ações de melhoria detalhadas e com metas e estabelecer maneiras de medir e avaliar o desempenho das ações e os resultados.					
5.3 Implementar e monitorizar regularmente o plano de melhorias e as ações de melhoria, de acordo com a abordagem PDCA, envolvendo as pessoas e partes interessadas relevantes.					
Implementação do plano de melhorias – pontuação geral – Passo 5					
Passo 6: Gerir as ações de melhoria e rever os resultados.					
6.1 Monitorizar regularmente a implementação do plano e das ações (até ao final dos projetos), com referência ao cronograma.					
6.2 Alcançar resultados alinhados com os objetivos.					
6.3 Realizar uma revisão do plano final para aproveitar as experiências.					
Gestão e revisão do plano de melhorias – pontuação geral – Passo 6					

3.2 Perfil de pontuação TQM (Pilar 3)

Estes perfis de pontuação cobrem a avaliação da maturidade em TQM da organização, examinando o nível de maturidade atingido. A avaliação da maturidade em relação aos valores de TQM baseia-se nos oito Princípios de Excelência (o âmbito mais amplo da excelência).

Todos os oito princípios serão examinados. A profundidade e as regras para a avaliação dos princípios da TQM para os diferentes níveis de reconhecimento são descritas no Anexo 2.3.

A pontuação que indica o nível de maturidade da TQM é atribuída a cada um dos oito Princípios de Excelência. Os requisitos para obter o Reconhecimento estão indicados no Anexo 1.

A avaliação pelo Agente de Feedback Externo CAF será baseada em evidências obtidas através de entrevistas com diferentes grupos no local de trabalho, de documentação interna e de resultados alcançados e mensuráveis.

Anexo 4: Modelo do Relatório de Reconhecimento de Excelência CAF⁶

Relatório de Reconhecimento de Excelência CAF



**Relatório de Feedback Externo sobre o Reconhecimento de Excelência CAF
(indicar nível de reconhecimento)
(Nome da organização)**

Agentes de Feedback Externo CAF: [nomes]

Data:



Recomendado: Logotipos do Organizador Nacional e da CAF, todos no mesmo tamanho

⁶ O modelo é uma recomendação. Os Organizadores Nacionais têm o direito de adaptar o modelo de acordo com as regras internas dos diferentes Centros de Recursos

Relatório de feedback

Nome da organização:	
Morada:	
Interlocutor/ responsável:	
Telefone:	
Site:	
E-mail:	
Período de avaliação:	
Visita presencial:	
Nível CER solicitado: [* ,** ,***]	
Nível CER concedido: [* ,** ,***]	
Data:	
Equipa de Agentes de Feedback Externo CAF	

Secção 1: Comentários gerais

Temas principais no relatório

[Inserir meia página descrevendo os principais temas no relatório de feedback].

Principais pontos fortes

[Inserir 3–4 evidências sobre principais pontos fortes].

Principais áreas de melhoria

[Inserir 3–4 evidências sobre principais áreas de melhoria].

Principais recomendações

[Inserir de 1/2–1 página com as principais recomendações].

Nível CER solicitado:

CER* obtido

CER** obtido

CER*** obtido

Secção 2: Feedback sobre o processo de autoavaliação

Comentários gerais sobre o processo de autoavaliação:								
Passo 1: Decidir como organizar, planear e comunicar a autoavaliação.								
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]								
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]								
As atividades foram desenvolvidas de forma:								
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente

Passo 2: Organizar informações/formações e preparar a AA								
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]								
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]								
As atividades foram desenvolvidas de forma:								
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente

Passo 3: Realizar a autoavaliação								
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]								
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]								
As atividades foram desenvolvidas de forma:								
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente

Passo 4: Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação aprovado								
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]								
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]								
As atividades foram desenvolvidas de forma:								
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente

Passo 5: Definir, implementar e monitorizar as ações de melhoria								
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]								
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]								
As atividades foram desenvolvidas de forma:								
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente

Passo 6: Gerir as ações de melhoria e rever os resultados									
Pontos fortes • [Inserir pontos fortes]									
Áreas de melhoria • [Inserir áreas de melhoria]									
As atividades foram desenvolvidas de forma:									
Muito limitada	<input type="checkbox"/>	Limitada	<input type="checkbox"/>	Aceitável	<input type="checkbox"/>	Satisfatória	<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>

Secção 3: Feedback sobre os valores de TQM

Comentários sobre valores avaliados de TQM, de acordo com o nível CER aplicado para:				
[Inserir os Princípios de Excelência escolhidos]				
Pontos fortes • [Inserir 2–4 pontos fortes]				
Áreas de melhoria • [Inserir 2–4 áreas de melhoria]				
A organização:	ainda não atingiu o nível de Iniciação <input type="checkbox"/>	já atingiu o nível de Iniciação <input type="checkbox"/>	já atingiu o nível de Realização <input type="checkbox"/>	já atingiu o nível de Maturidade <input type="checkbox"/>

Comentários sobre o progresso das avaliações anteriores (relevantes para CER**, CER***)

Secção 4: Perfil de pontuação

Perfil de pontuação Pilar 1	1	2	3	4	5
Passo 1: Decidir como organizar e planear a autoavaliação.					
Passo 2: Organizar informações/ formação e preparar a autoavaliação.					
Passo 3: Realizar a autoavaliação.					

Perfil de pontuação Pilar 2	1	2	3	4	5
Passo 4: Elaborar um plano de melhorias, baseado no relatório de autoavaliação validado.					
Passo 5: Implementar o plano de melhorias.					
Passo 6: Gerir o processo e rever os resultados.					

Anexo 5: Formulário para a Organização candidata

Detalhes de contacto da organização candidata

Nome da organização:			
Morada:			
Interlocutor/ responsável:			
Telefone:			
E-mail:			
Data:			
Site:			
A organização candidata-se a:	CER*	CER**	CER**
Reconhecimentos anteriores da CAF:	Sim		
	Não		
A organização (ou departamento) está registada como Utilizador CAF no banco de dados online europeu de utilizadores CAF:	Sim		
	Não		
A CAF foi implementada na organização como um todo:	Sim		
	Não; A CAF foi implementada em parte da organização, a saber:		
O plano/ações de melhoria da CAF foi concluído e entregue à direção superior da organização em:	Indicar data		

Assinatura por um dirigente superior da organização (por exemplo, Diretor Geral)

Nome: _____ Título: _____
Local: _____ Data: _____

Assinatura: _____

Esta assinatura confirma que as informações fornecidas estão corretas e que a organização é conhecedora das condições para a solicitação de reconhecimento CER.

Por favor, envie a inscrição para: [Endereço do Organizador Nacional da CAF ou do Centro Europeu de Recursos da CAF]

Anexo 6: Exemplo de Reconhecimento de Excelência CAF

Estrutura Comum de Avaliação
Gestão da Qualidade Total Europeia para a Administração Pública

Nome da Organização[logo]

É distinguido(a) com



Reconhecimento de Excelência CAF [*,**,***]

Reconhecimento em [data]

Válido até [data]

Reconhecido por: **Organizador Nacional**

[nome/país/logo]



Anexo 7: Visão Geral das Principais Mudanças entre PEF e CER

Principais Alterações de Terminologia entre PEF e CER

ANTIGO (PEF)	NOVO (CER)
Procedimento de Feedback Externo CAF	Procedimento para o Reconhecimento de Excelência CAF (CER)
Selo de Utilizador CAF efetivo (CAF ECU)	Reconhecimento de Excelência CAF (CER)
Utilizador CAF efetivo (ECU)	Utilizador CAF Reconhecimento de Excelência CAF (CER) e consequentemente: CER* / CER** / CER***
Questionários	Esquema de Avaliação

Principais Alterações nos Questionários (atuais Esquemas de Avaliação) e respetivos Passos a avaliar

ANTIGO (PEF)	NOVO (CER)
9 PASSOS, 35 ações nos Pilares 1 e 2	6 PASSOS, 21 ações nos Pilares 1 e 2
PILAR 1 – ESQUEMA DE AVALIAÇÃO	
PASSOS 1-6 22 ações no Total	PASSOS 1-3 11 ações no Total
PILAR 2 – ESQUEMA DE AVALIAÇÃO	
PASSOS 7-9 13 ações no Total	PASSOS 4-6 10 ações no Total
PILAR 3 – ESQUEMA DE AVALIAÇÃO	
8 PRINCÍPIOS	8 PRINCÍPIOS Ligeira adaptação/atualização com base nos novos aspetos TQM como Compact, ODS, boa governação

Alterações Processuais / Candidatura PEF/CER

ANTIGO (PEF)	NOVO (CER)
A candidatura deve ser feita não antes de seis meses, mas não excedendo doze meses após o relatório da Autoavaliação ter sido desenvolvido	A candidatura deve ser feita não antes de seis meses, mas não excedendo doze meses após o Plano de Melhorias ter sido desenvolvido

A CAF é resultado da cooperação entre os Ministros da UE responsáveis pela administração pública. A CAF é apresentada como um modelo comum de TQM para ajudar organizações do setor público a utilizarem abordagens e técnicas de gestão da qualidade na administração pública. Ela oferece uma estrutura geral, eficiente e fácil de usar, adequada para a autoavaliação das organizações do setor público e para o seu desenvolvimento rumo à excelência!

Centro Europeu de Recursos da CAF, em colaboração com os Centros Nacionais da CAF

Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA)

P.O. Box 1229

6201 BE Maastricht The Netherlands

Tel.: + 31 43 32 96 317

Fax: + 31 43 32 96 296

E-mail: caf@eipa.eu

<https://www.eipa.eu/caf-resource-centre/>