

Estrutura Comum de Avaliação

Melhorar as organizações
públicas através da auto-avaliação

CAF 2006

Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

Março 2007

FICHA TÉCNICA

Estrutura Comum de Avaliação

CAF 2006

Nota do European Institute of Public Administration

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

A CAF foi construída para ajudar as organizações do sector público dos países europeus a utilizar as técnicas da gestão da Qualidade. Constitui um instrumento simples e fácil de utilizar, que está adequado à auto-avaliação das organizações públicas.

A presente versão da CAF foi divulgada durante a 4.^a Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, que decorreu em Tampere, Finlândia, nos dias 27 a 29 de Setembro de 2006.

Contactos do Centro de Recursos CAF no EIPA:

European Institute of Public Administration

P. O. Box 1229

NL-6201 BE Maastricht

Tel: + 31 43 3296 317

Fax: + 31 43 3296 296

E-mail: caf@eipa.eu

Website: www.eipa.eu

EDIÇÃO PORTUGUESA

Tradução e adaptação: Maria Inês Nolasco (responsável)
Cristina Evaristo • Cristina Cardoso • Paulo Saraiva

Revisão: Cecília de Jesus • Phillipe Magnan Gariso

Coordenação: Luís Evangelista

Edição: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

Concepção gráfica: Elsa Ho
Madalena Castel-Branco (capa)

Impressão: Notiforma

ISBN: 978-972-9120-73-2

Depósito Legal: 191 023/03

Tiragem: 5 000 exemplares

ÍNDICE

Introdução	5
CrITÉRIOS de Meios	13
Critério 1: Liderança	14
Critério 2: Planeamento e Estratégia	17
Critério 3: Pessoas	19
Critério 4: Parcerias e Recursos	22
Critério 5: Processos	25
CrITÉRIOS de Resultados	29
Critério 6: Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes	30
Critério 7: Resultados relativos às Pessoas	31
Critério 8: Impacto na Sociedade	33
Critério 9: Resultados do Desempenho-Chave	35
Sistema de Pontuação	37
Linhas de Orientação	44
<i>Bench learning</i>	58
Glossário	63

INTRODUÇÃO

Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework* ou CAF) é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

A CAF baseia-se na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos / clientes, colaboradores e sociedade quando têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, pelo que este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos, promovendo uma análise holística do desempenho da organização.

Origem e evolução

A Estrutura Comum de Avaliação resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela Administração Pública (AP). Foi desenvolvida em conjunto sob a égide do Grupo dos Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Service Group* ou IPSG), um grupo de trabalho de peritos nacionais criado pelos Directores-Gerais com o objectivo de promover permutas e cooperação onde existam formas de governação e de prestação de serviços públicos modernas e inovadoras nos Estados-membros da UE.

A versão piloto da CAF foi apresentada em Maio de 2000 e em 2002 foi apresentada a primeira versão revista. O Centro de Recursos CAF (CAF *Resource Centre* ou CRC) – foi criado no Instituto Europeu de Administração Pública (*European Institute of Public Administration* ou EIPA), em Maastricht, de acordo com uma decisão dos Directores-Gerais responsáveis pela AP. Numa declaração estratégica o EIPA especificou qual o papel que pretende para o Centro Europeu de Recursos CAF e quais os objectivos que tem a este respeito.

Em conjunto com a rede dos correspondentes nacionais da CAF, e com a colaboração da EFQM e da Universidade de Speyer, o Centro de Recursos CAF acompanhou a implementação do modelo de várias formas e avaliou a sua utilização.

Entre 2000 e 2005, cerca de 900 serviços públicos europeus utilizaram a CAF para melhorar o seu desempenho. De igual modo, fora da Europa, existe muito interesse em utilizar esta ferramenta, designadamente na China, Médio Oriente, República Dominicana e Brasil. Mais de 300 utilizadores da CAF reuniram-se no 1.º e 2.º Evento Europeu da CAF, em Roma, em 2003 e no Luxemburgo em 2005. Os dois estudos realizados pelo EIPA no contexto destes eventos, proporcionam informações detalhadas acerca do uso da CAF na Europa tendo inspirado a revisão feita para a CAF 2006.

Está em curso, no EIPA, o desenvolvimento e aperfeiçoamento de uma base de dados sobre os casos de aplicação da CAF, de modo a poder admitir a integração das boas práticas existentes nas administrações

públicas de toda a Europa e, possivelmente, até de fora da Europa. Em breve, será disponibilizada para a comunidade CAF uma ferramenta electrónica da CAF. O portal da Internet dedicado à CAF contém toda a informação disponível sobre o modelo CAF a nível europeu. A versão CAF 2002 encontra-se actualmente traduzida em 19 idiomas. Também a nível nacional muitos países desenvolveram estruturas de apoio incluindo cursos de formação, ferramentas electrónicas, brochuras, eventos para os utilizadores da CAF e base de dados CAF. Todas estas actividades asseguram a todos os actores envolvidos neste projecto que o objectivo de 2000 registos de aplicação da CAF em 2010 — estabelecido pela Presidência do Reino Unido — será alcançado.

Os Ministros responsáveis pela Administração Pública na UE expressaram, a 8 de Junho de 2005, no final da Presidência do Luxemburgo, o seu apreço pela proveitosa troca de ideias, experiências e boas/melhores práticas entre as Administrações Públicas dos Estados-membros da UE no seio da Rede Europeia de Administração Pública (*European Public Administration Network* ou EPAN) e pelo desenvolvimento e uso de ferramentas como a Estrutura Comum de Avaliação. Os Ministros solicitaram uma integração mais estreita da abordagem à Qualidade com a Agenda de Lisboa. A revisão da CAF 2006 teve em consideração este pedido.

Fundamentos e principal finalidade

A CAF foi criada como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações públicas da UE a melhorar o desempenho

pela utilização de técnicas de gestão da qualidade. Baseia-se numa estrutura de auto-avaliação conceptualmente semelhante aos principais modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM), particularmente o da EFQM, embora tenha sido especialmente concebida para as organizações do sector público, tendo em conta as suas especificidades.

O modelo CAF tem quatro objectivos principais:

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management / TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
2. Facilitar a auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar o «*bench learning*» entre organizações do sector público.

Para tal, foram criados vários suportes apresentados ao longo desta brochura: uma estrutura composta por 9 critérios, 28 sub-critérios com listas de exemplos; painéis de avaliação para os critérios de meios e de resultados; linhas de orientação para a auto-avaliação, planos de melhoria e projectos de *bench learning* e, finalmente, um glossário.

Organizações destinatárias

A CAF foi concebida para ser utilizada em todos os sectores da Administração Pública e para ser aplicada em organizações públicas de nível nacional/federal, regional ou local. Pode, também, ser utilizada em diversas circunstâncias, nomeadamente como parte de um programa de reforma sistemático, ou como forma de alcançar melhorias num serviço público específico. Em alguns casos, e especialmente em organizações de grande dimensão, a auto-avaliação pode, ainda, ser realizada numa parte da organização, como por exemplo numa determinada divisão ou departamento seleccionado para o efeito.

Flexibilidade da ferramenta

Sendo a CAF uma ferramenta modelo, recomenda-se o seu uso de forma flexível, mas respeitando obrigatoriamente os seus elementos básicos:

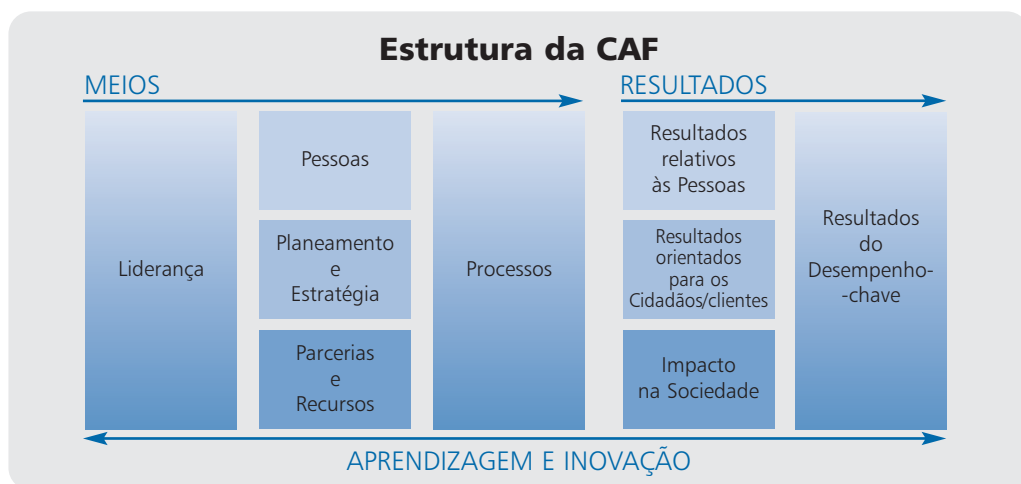
- Os 9 critérios;
- Os 28 subcritérios;
- O sistema de pontuação.

Os **exemplos** apresentados e o **processo** de auto-avaliação, tal como descrito nas linhas de orientação, são flexíveis; recomenda-se, porém, ter em conta os princípios fundamentais das linhas de orientação.

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos meios próprios de uma organização e determinam o que a organização faz e como realiza as suas actividades para alcançar os resultados desejados.

Nos critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave são avaliados através de medidas de percepção e indicadores internos.

Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios (28) que identificam as principais questões a considerar aquando da avaliação de uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com exemplos que descrevem o conteúdo dos mesmos e sugerem possíveis áreas de abordagem tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios.



A estrutura com as nove caixas identifica os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional.

Principais características

A utilização da CAF proporciona à organização uma poderosa ferramenta de trabalho para iniciar um processo de melhoria contínua.

A utilização da CAF:

- Permite uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público dos países europeus;
- Cria oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Constitui um meio para alcançar consistência de direcção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;
- Proporciona uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Constitui um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Gera oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações;
- Permite integrar nos processos normais de trabalho as diversas iniciativas para a qualidade;
- Constitui uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de auto-avaliações regulares.

Conceitos e princípios da CAF

Enquanto ferramenta de Gestão da Qualidade Total, a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência tal como são definidos pela EFQM: orientação por resul-

tados, focalização no cliente, liderança e constância de objectivos, gestão por processos e factos, envolvimento de pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias com benefícios mútuos e responsabilidade social corporativa, e visa melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos.

A gestão pública e a qualidade no sector público apresentam um conjunto de condições especiais se comparadas com o sector privado. As organizações públicas pressupõem pré-condições básicas, comuns à nossa cultura política, social e administrativa europeia: legitimidade (democrática, parlamentar); imperativo da lei e comportamento ético baseado em valores e princípios comuns tais como transparência, responsabilidade, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias.

Embora a CAF se focalize principalmente na avaliação do desempenho da gestão e na identificação das possibilidades organizacionais para tornar possíveis as melhorias, o seu fim último é contribuir para a boa governação.

Assim, a avaliação do desempenho reporta-se às seguintes especificidades de uma organização do sector público:

- responsabilidade democrática/*accountability*;
- actuação dentro do quadro legal, legislativo e regulamentar;
- comunicação com o nível político;
- envolvimento das partes interessadas e conciliação das necessidades destas;
- excelência na prestação de serviços;
- eficiência;

- realização dos objectivos;
- gestão da modernização, inovação e mudança.

Ligações funcionais no modelo CAF

A abordagem holística da TQM e da CAF não significa apenas que todos os aspectos respeitantes ao funcionamento de uma organização sejam cuidadosamente avaliados; significa, também, que todos os elementos que a compõem têm um impacto recíproco. Deve fazer-se uma distinção entre:

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

Somente à última (meios) poderá ser aplicada totalmente a natureza holística do modelo.

Ligações entre os critérios de meios e de resultados:

Consiste na relação de causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos), assim como na informação de retorno (*feedback*) dos últimos sobre os primeiros.

A verificação das ligações causa-efeito adquire fundamental importância na auto-avaliação durante a qual o avaliador deverá sempre verificar a consistência entre um resultado apresentado (ou conjunto de resultados homogéneos) e as «evidências» recolhidas relativamente aos critérios e sub-critérios de meios relevantes. Porém, tal consistência é por vezes difícil de verificar, já que, em razão da natureza holística da

organização, as diferentes causas (meios) interagem mutuamente quando produzem resultados.

De qualquer modo, a existência de informação de retorno (*feedback*) adequada, entre os resultados alcançados e os critérios de meios apropriados, deverá ser verificada durante a avaliação.

Ligações entre os critérios de meios:

Como a qualidade dos resultados é, em grande medida, determinada pelo tipo e intensidade das relações existentes entre os meios, este tipo de relação *tem* de ser explorada na auto-avaliação. De facto, a sua intensidade difere significativamente de organização para organização e a sua natureza determina, em larga medida, a qualidade de uma organização.

Organizações excelentes são, por exemplo, caracterizadas por terem fortes interacções entre o critério 1 e os critérios 2/3/4, e entre o critério 3 e os critérios 4/5. As relações não estão obviamente limitadas ao nível do critério. Na realidade, fortes interacções/relações ocorrem com frequência ao nível dos subcritérios.

A importância das evidências e das medições

A auto-avaliação e melhoria das organizações públicas tornam-se extremamente difíceis sem informação fiável proveniente das diferentes áreas funcionais da organização. A CAF estimula as organizações do sector público a recolherem e usarem a informação, mas muitas vezes esta informação não está disponível numa primeira auto-avaliação. É por este motivo que a CAF é

frequentemente considerada como sendo uma medição de base zero que indica as áreas nas quais é essencial começar a medir. Quanto maior for o progresso de uma organização no sentido da melhoria contínua, tanto mais esta receberá e gerirá informação de forma sistemática e progressiva, quer a nível interno, quer externo.

O papel do sistema de pontuação

Um dos elementos obrigatórios da CAF é o sistema de pontuação. Embora os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as consequentes acções de melhoria sejam os resultados mais importantes da auto-avaliação, as organizações, por vezes, centram-se demasiado nas pontuações. A atribuição de uma pontuação a cada subcritério e critério do modelo CAF tem 4 objectivos principais:

1. Dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
2. Medir o progresso da organização;
3. Identificar boas práticas tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender.

O sistema de pontuação foi revisto para a nova versão da CAF e uma novidade introduzida na CAF 2006 é a possibilidade de pontuar de duas formas:

- Através do «*classical CAF scoring*», traduzido para «sistema de pontuação clássico»; e
- Com o «*fine-tuned scoring*», adaptado para «sistema de pontuação avançado».

Ver o capítulo sobre o sistema de pontuação para informação mais pormenorizada.

Linguagem gestonária e glossário

Muitas organizações do sector público que utilizam a CAF pela primeira vez são confrontadas com uma terminologia de difícil compreensão; a experiência e a formação em gestão pública ajudam certamente a vencer este obstáculo, mas algumas pessoas que participam na auto-avaliação com base na CAF podem não ter este tipo de antecedentes. O glossário existente no final desta publicação tem como objectivo ajudar estas pessoas através da apresentação de definições mais precisas relativamente aos principais vocábulos e conceitos.

Todavia, dada a natureza dos «clientes» no sector público, queremos, desde o início, esclarecer o que entendemos por cidadão/cliente. Este termo é usado para realçar a relação dupla existente entre a Administração Pública e

- os utilizadores dos serviços públicos, e
- todos os membros da sociedade que como cidadãos e contribuintes têm interesse nos serviços prestados e nos seus resultados.

Principais diferenças entre a CAF 2002 e a CAF 2006

Os utilizadores das versões anteriores da CAF não terão grandes dificuldades em encontrar o seu caminho na nova versão.

No contexto da *Estratégia de Lisboa* é dada maior ênfase à modernização e inovação. Esta preocupação está presente de forma mais explícita nos critérios sobre liderança e

estratégia enquanto que a necessidade de permanente inovação dos processos é apresentada no critério 5.

A introdução e reformulação de muitos exemplos ilustram melhor a contribuição da gestão da qualidade no sector público para uma melhor governação.

O sistema de pontuação permite à organização aprofundar o conhecimento que resulta da avaliação e focalizar com mais precisão as acções de melhoria.

As linhas de orientação sobre auto-avaliação e planos de melhoria fornecem conselhos adicionais.

O recente sucesso do *bench learning* com a CAF serviu de inspiração para as novas linhas de orientação nesta área.

Em suma, a auto-avaliação segundo o modelo CAF oferece à organização a oportunidade de aprender mais acerca de si mesma. Comparada com um modelo de Gestão da Qualidade Total completamente desenvolvido, a CAF foi concebida para ser um modelo introdutório de utilização amigável. Parte-se do princípio de que qualquer organização que pretenda ir mais além irá seleccionar um modelo mais desenvolvido. A CAF apresenta a vantagem de ser compatível com esses modelos e, por conseguinte, ser um primeiro passo para uma organização que deseje avançar para a gestão da qualidade.

Nós sabemos que «**a CAF resulta!**»

A CAF está no domínio público e é gratuita. As organizações são livres de utilizar o modelo da forma como desejarem.

Cr terios de Meios

Os cr terios 1 a 5 referem-se aos meios da organiza o. Estes determinam o que a organiza o faz e como realiza as suas actividades para obter os resultados desejados. A avalia o das ac oes relacionadas com os meios dever  ser baseada no Quadro de Pontua o dos Meios (ver os sistemas de pontua o da CAF e os quadros de avalia o).

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA

Definição

O comportamento dos líderes de uma organização pode ajudar a criar clareza e unidade nos objectivos, bem como um ambiente no qual a organização e os seus colaboradores sejam excelentes.

Os líderes dão uma orientação à organização. Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo; motivam e apoiam as pessoas da organização actuando como modelo de conduta e com um comportamento adequado e consentâneo com os valores expressos e implícitos.

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização e revêem o desempenho e os resultados. São responsáveis pela melhoria do desempenho e preparam o futuro promovendo as mudanças necessárias para realizar a sua missão.

No sector público, os líderes são o principal interlocutor entre a organização e o poder político, gerindo as suas responsabilidades partilhadas. São, também, responsáveis pela gestão das relações com as partes interessadas, assegurando que as necessidades destas sejam satisfeitas.

Principais implicações

Num sistema de democracia representativa, os políticos eleitos fazem escolhas estratégicas e definem os objectivos que pretendem alcançar nos diferentes sectores políticos. A liderança das organizações do sector público apoia os políticos na formulação

das políticas fornecendo pareceres técnicos, propondo cenários alternativos ou prospectivos, sendo igualmente responsável pela implementação e realização dessas mesmas políticas.

Como tal, no sector público deve-se distinguir o papel da liderança política do papel dos líderes/gestores das organizações. A CAF centra-se na gestão das organizações públicas e não na «qualidade» das políticas públicas — responsabilidade do foro político.

Para além dos seus valores específicos, as organizações do sector público europeu partilham um conjunto de valores comuns, tais como a legalidade, transparência, equidade, diversidade e a rejeição de conflitos de interesse. Os líderes transmitem estes valores à organização, podendo, também, apresentá-los sob a forma de códigos de conduta que guiam o comportamento profissional dos colaboradores.

Os líderes criam as condições óptimas para que as suas organizações se adaptem continuamente às mudanças da sociedade que servem. Eles próprios procuram oportunidades para inovar e modernizar, e integram cada vez mais soluções de *e-government*.

Nas organizações de serviço público, geralmente, exige-se que os gestores trabalhem com determinados recursos para atingir objectivos e metas, o que, por vezes, requer um equilíbrio relativamente às necessidades dos cidadãos, políticos e outras partes interessadas. Por conseguinte, os gestores devem demonstrar um claro conhecimento de quem são os seus clientes, as suas exigências, e de que forma estas podem ser conciliadas com os imperativos

políticos, demonstrando um claro compromisso com os cidadãos/clientes, bem como com as demais partes interessadas.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o que a liderança da organização faz para:

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

Exemplos:

- a. Formular e desenvolver a missão (qual a nossa razão de ser) e a visão (para onde queremos ir) da organização envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores;
- b. Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (longo e médio prazo) e em objectivos e acções operacionais (concretos e de curto prazo);
- c. Estabelecer um quadro de valores, nele incluindo a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como um código de conduta da organização, envolvendo todas as partes interessadas;
- d. Reforçar a confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores (ex. definindo normas de boa liderança);
- e. Criar condições para uma comunicação eficaz. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização bem como às restantes partes interessadas;

- f. Rever, periodicamente, a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças do ambiente externo;
- g. Gerir «conflitos de interesse» identificando as áreas de conflito potenciais e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança

Exemplos:

- a. Desenvolver processos e promover a criação de estruturas organizacionais em conformidade com a estratégia, planeamento, necessidades e expectativas das partes interessadas, utilizando as tecnologias disponíveis;
- b. Definir formas de gestão apropriadas (níveis, funções, responsabilidades e competências) e assegurar um sistema de gestão dos processos;
- c. Desenvolver e acordar objectivos e metas mensuráveis para todos os níveis da organização;
- d. Orientar os resultados e o impacto da actividade para a satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas;
- e. Formular e alinhar a estratégia de governo electrónico com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;
- f. Estabelecer um sistema de informação para a gestão, incluindo auditorias internas;

- g. Promover a utilização de ferramentas apropriadas para a gestão de projectos e para o trabalho em equipa;
- h. Aplicar de forma permanente os princípios da Gestão da Qualidade Total, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM;
- i. Desenvolver um sistema de medição do desempenho estratégico e operacional da organização (ex. *Balanced Scorecard*);
- j. Implementar sistemas de gestão da Qualidade, tal como a ISO 9001-2000, Service Level Agreements (SLA)¹ ou outro tipo de certificações;
- k. Identificar e estabelecer prioridades para as mudanças necessárias tendo em conta o desenho organizacional e o tipo de serviço;
- l. Comunicar as iniciativas de mudança e as razões para a mudança aos colaboradores e às partes interessadas.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo

Exemplos:

- a. Liderar através do exemplo, actuando de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;
- b. Demonstrar vontade pessoal para a mudança solicitando críticas construtivas;
- c. Informar os colaboradores com regularidade sobre assuntos importantes relacionados com a organização;

- d. Ajudar os colaboradores a realizarem os seus deveres, planos e objectivos na prossecução dos objectivos globais da organização;
- e. Estimular, encorajar e criar condições para a delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas (*empowerment*);
- f. Promover uma cultura de inovação e melhoria encorajando e apoiando os colaboradores a apresentarem sugestões para a inovação e melhoria e a serem proactivos no dia-a-dia de trabalho;
- g. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- h. Respeitar e gerir as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada

Exemplos:

- a. Identificar as políticas públicas que afectam a organização;
- b. Interagir regular e proactivamente com os responsáveis políticos das áreas executiva e legislativa correspondentes;
- c. Assegurar que os objectivos e metas da organização estão alinhados com as políticas públicas;
- d. Desenvolver e manter parcerias e redes de trabalho com as partes interes-

¹ Nota do tradutor: Service Level Agreements são acordos formais entre duas partes (ex. serviços e clientes) e abrangem geralmente a identificação dos serviços prestados, compromissos em termos de desempenho ou características dos serviços, bem como os deveres e garantias das partes.

- sadas relevantes (cidadãos, organizações não governamentais, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- e. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas na fixação de resultados e impactos a atingir e no desenvolvimento do sistema de gestão da organização;
 - f. Procurar a divulgação pública, a reputação e o reconhecimento da organização e dos seus serviços;
 - g. Desenvolver o conceito de *marketing* (produtos e serviços-chave) e divulgá-lo junto das partes interessadas;
 - h. Participar em actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Definição

A forma como uma organização combina eficazmente as suas actividades determina o seu desempenho global. A organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia claramente orientada para as partes interessadas alinhando as políticas públicas/objectivos e as necessidades das mesmas, apoiada por uma melhoria contínua da gestão dos recursos e processos. A estratégia é transformada em planos, objectivos e metas mensuráveis. O planeamento e a estratégia reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e a inovação.

Principais implicações

A estratégia e o planeamento fazem parte do ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), come-

çando por recolher informação sobre as necessidades presentes e futuras das partes interessadas e também acerca dos resultados e impactos, com o objectivo de fornecer informação destinada ao processo de planeamento. Isto implica a utilização de informação credível, incluindo a percepção de todas as partes interessadas para contribuir para a formulação das políticas operacionais, do planeamento e orientação estratégica. O *feedback* ou informação de retorno de um processo de análise interno é igualmente fundamental para o planeamento da melhoria do desempenho organizacional.

Identificar os factores críticos de sucesso — condições que devem ser reunidas para se alcançarem os objectivos estratégicos — e fixar objectivos, é crucial para assegurar o acompanhamento eficaz e a medição dos resultados. Os objectivos devem ser formulados de tal forma que seja possível distinguir os resultados dos impactos.

As organizações devem monitorizar de forma sistemática e crítica a implementação da sua estratégia e planeamento, e actualizá-los e adaptá-los sempre que necessário.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas

Exemplos:

- a. Identificar todas as partes interessadas relevantes;
- b. Recolher e analisar de forma sistemática informação sobre as partes inte-

ressadas, respectivas necessidades e expectativas;

- c. Recolher e analisar regularmente a informação, as fontes, o rigor e a qualidade da mesma. Pode incluir informação sobre variáveis importantes, tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas;
- d. Analisar de forma sistemática os pontos fortes e os pontos fracos internos (ex. diagnósticos TQM com os modelos CAF ou EFQM; análises SWOT).

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

2.2. Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis

Exemplos:

- a. Desenvolver e utilizar metodologias para monitorizar, medir e/ou avaliar o desempenho da organização a todos os níveis, assegurando o acompanhamento da implementação da estratégia;
- b. Analisar sistematicamente os riscos e as oportunidades (ex. análises SWOT) e identificar os factores críticos de sucesso através da avaliação regular destes factores no ambiente da organização (incluindo mudanças políticas);
- c. Avaliar as actividades existentes em termos de saídas (resultados) e efeitos (impactos) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais;
- d. Articular actividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas;

- e. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as metodologias e estratégias de planeamento.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização

Exemplos:

- a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso, da fixação de prioridades, do estabelecimento de calendários, de processos adequados e de uma estrutura organizacional apropriada;
- b. Envolver as partes interessadas no processo de implementação do planeamento e estratégia e dar prioridade às suas necessidades e expectativas;
- c. Materializar os objectivos estratégicos e operacionais da organização em planos e actividades relevantes para as unidades orgânicas e pessoas da organização.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação

Exemplos:

- a. Criar e desenvolver uma nova cultura — aberta à inovação — através de formação, acções de *benchmarking* e *bench learning*, criação de laboratórios de aprendizagem e pela focalização na importância do planeamento estratégico;

- b. Monitorizar de forma sistemática os indicadores/condutores internos da mudança e as exigências externas para a modernização e inovação;
- c. Planear as mudanças conducentes ao processo de modernização e inovação (ex. criação de serviços *on-line*) com base no diálogo com as partes interessadas;
- d. Utilizar ferramentas de gestão e indicadores (ex. utilização dos princípios da Gestão da Qualidade Total);
- e. Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente, que inclua a monitorização do progresso ao nível da inovação;
- f. Assegurar a disponibilidade dos recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

CRITÉRIO 3: PESSOAS

Definição

As pessoas são a organização e constituem o seu activo mais importante. A forma como os colaboradores interagem uns com os outros e gerem os recursos disponíveis influencia decisivamente o sucesso da organização. O respeito, o diálogo, o *empowerment*, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para assegurar o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização para a excelência. A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a implemen-

tar o planeamento e a estratégia e a assegurar o eficaz funcionamento dos processos.

Principais implicações

O critério 3 avalia se a organização alinha os objectivos estratégicos e os recursos humanos de que dispõe, ou seja, se os objectivos estão identificados, desenvolvidos, desdobrados e tratados de forma a se atingir uma utilização óptima dos recursos e o sucesso da organização. A gestão das pessoas deve ser alargada de forma a se obterem vantagens para ambas as partes: a organização e os seus colaboradores. As pessoas devem ser apoiadas para desenvolverem todo o seu potencial. Cuidar do bem-estar dos colaboradores constitui um aspecto importante da gestão de pessoas.

Quando as organizações criam sistemas para permitir que os trabalhadores desenvolvam continuamente as suas competências, assumam mais responsabilidades e tenham mais iniciativa, os colaboradores contribuem para o desenvolvimento do posto de trabalho. Isto pode ser possível se a organização conseguir assegurar que os colaboradores alinhem o seu desempenho individual com os objectivos estratégicos da organização e, também, pelo envolvimento destes na fixação de políticas relacionadas com o recrutamento, formação e recompensa das pessoas.

Finalmente, o critério 3 sublinha a capacidade dos gestores/líderes e colaboradores cooperarem activamente no desenvolvimento da organização, quebrando barreiras organizacionais através do diálogo, dando espaço à criatividade, inovação e sugestões para a melhoria do desempenho.

Tal contribui, igualmente, para aumentar a satisfação dos colaboradores.

A execução das políticas de recursos humanos não diz apenas respeito ao departamento de recursos humanos, dependendo, também, de todos os líderes, gestores e responsáveis pelos departamentos em toda a organização, os quais devem demonstrar a sua preocupação com os assuntos relacionados com as pessoas, e promover, activamente, uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

As organizações, na avaliação do seu desempenho, podem ter em consideração quaisquer restrições sobre a sua liberdade de acção resultantes de políticas públicas de pessoal de âmbito nacional/regional/local, políticas remuneratórias, etc., e indicar a forma como lidam com estas restrições para otimizar o potencial dos seus colaboradores.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

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

Exemplos:

- a. Analisar, regularmente, as carências actuais e futuras de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;

- b. Desenvolver e divulgar a política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;
- c. Assegurar que a gestão previsional dos recursos humanos (selecção, recrutamento, integração, desenvolvimento de carreiras) seja adequada à realização das actividades, e caracterizada pelo equilíbrio entre as actividades e respectivas responsabilidades;
- d. Monitorizar os recursos humanos responsáveis pela concepção e desenvolvimento de serviços *on-line*;
- e. Desenvolver e acordar uma política clara que contenha critérios objectivos nos domínios do recrutamento, promoção, remuneração, avaliação e delegação de competências;
- f. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização, incluindo o respeito pelas exigências ao nível da saúde e da segurança;
- g. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego, igualdade de oportunidades e diversidade (género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião);
- h. Assegurar que as condições existentes permitem aos colaboradores conciliar a vida profissional e familiar;
- i. Prestar particular atenção às necessidades dos colaboradores desfavorecidos e com deficiências ou incapacidades.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objectivos individuais e organizacionais

Exemplos:

- a. Identificar as competências actuais das pessoas no plano individual e organizacional, em termos de conhecimentos, habilitações e atitudes;
- b. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Tal inclui um plano de formação aceite por todos baseado nas necessidades individuais e organizacionais, actuais e futuras (pode incluir, por exemplo, programas de formação obrigatórios e opcionais);
- c. Desenvolver e acordar planos de desenvolvimento e de formação pessoal para todos os colaboradores, com especial enfoque nas capacidades de gestão e liderança para lidar com a diversidade de cidadãos/clientes e parceiros. Esta formação também pode incluir o desenvolvimento de competências para prestar serviços *on-line*;
- d. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências comportamentais dos gestores da organização para melhorar as relações com os colaboradores, clientes e parceiros;
- e. Apoiar e acompanhar os novos colaboradores (ex. através de orientação, formação individual, tutoria);
- f. Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores;
- g. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem

multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);

- h. Planear acções de formação e desenvolver técnicas de comunicação sobre o risco e a gestão de conflitos de interesse;
- i. Avaliar os impactos dos programas de formação e de desenvolvimento de competências e o custo das acções, através de análises custo/benefício.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

Exemplos:

- a. Promover uma cultura de diálogo e de comunicação aberta e incentivar o trabalho de equipa;
- b. Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões dos colaboradores e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os seus contributos (sistemas de sugestões, grupos de trabalho, *brainstorming* ...);
- c. Envolver os colaboradores e os seus representantes no desenvolvimento de planos, estratégias, objectivos, concepção de processos e na identificação e implementação de acções de melhoria;
- d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objectivos a atingir e as formas de medir a sua execução;
- e. Realizar, periodicamente, questionários de pessoal, incluindo a publicação dos resultados/resumos/conclusões;

- f. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de fornecer informação de retorno ou *feedback* sobre os respectivos gestores/dirigentes de primeiro nível;
- g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. sindicatos).

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

Definição

Como a organização planeia e gere as parcerias-chave — especialmente com os cidadãos/clientes — de forma a apoiar o planeamento e a estratégia, bem como o eficaz funcionamento dos processos. Deste modo, as parcerias são importantes recursos para o bom funcionamento da organização.

Para além das parcerias, as organizações necessitam dos recursos tradicionais — tais como recursos financeiros, tecnologia, infra-estruturas — para assegurar o seu funcionamento eficaz. Estes são utilizados e desenvolvidos para apoiar a estratégia da organização e os seus processos mais importantes, tendo em vista atingir os objectivos da organização da forma mais eficiente possível. Funcionando de forma transparente, as organizações podem assegurar aos cidadãos/clientes que a utilização legítima dos recursos disponíveis se faz de forma responsável.

Principais implicações

Numa sociedade marcada pela constante mudança e crescente complexidade, as orga-

nizações públicas têm necessariamente de se relacionar com outras organizações, tanto do sector público como do privado de modo a realizarem os seus objectivos estratégicos.

Uma outra consequência desta complexidade é a necessidade de aumentar o papel activo dos cidadãos/clientes enquanto parceiros-chave. O termo cidadão/cliente é atribuído ao cidadão que pode ser utilizador do serviço ou mera parte interessada. Neste critério, a CAF focaliza-se no envolvimento dos cidadãos nos assuntos de natureza pública e no desenvolvimento das políticas públicas, bem como na receptividade das organizações públicas às suas necessidades e expectativas.

Quando se trata de gerir recursos financeiros, as organizações públicas estão geralmente sujeitas a vários constrangimentos e pressões muito superiores às que vigoram no sector privado. A capacidade das organizações públicas para gerar recursos financeiros adicionais pode ser limitada, sendo igualmente limitada a sua liberdade de afectação ou reafectação de verbas para os serviços que deseja prestar. Assim, é essencial que as organizações públicas meçam a eficiência e eficácia dos serviços que são pagos para serem prestados. Os sistemas de controlo interno e de contabilidade de custos são a base de uma gestão financeira sã. Embora as organizações públicas muitas vezes tenham pouco a dizer sobre a afectação de recursos, a demonstração de que estas têm capacidade para prestar «mais e melhores serviços a um custo inferior», cria oportunidades para introduzir mais rapidamente serviços ou produtos inovadores.

É importante identificar os conhecimentos e a informação de que a organização dispõe, devendo estes contribuir para os processos de revisão do planeamento e da estratégia. A organização deve assegurar que a informação e o conhecimento apropriado é disponibilizado em tempo útil e de forma acessível, para permitir aos colaboradores realizarem as suas tarefas eficazmente.

A organização deve, também, assegurar a partilha de informação e conhecimentos importantes com os seus parceiros-chave e com outras partes interessadas em função das suas necessidades.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes

Exemplos:

- a. Identificar potenciais parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, co-produção, serviços *on-line*);
- b. Estabelecer acordos de parceria apropriados, tendo em conta a natureza das relações (ex. fornecedor-comprador, co-fornecedor ou co-produtor de produtos/serviços, serviços *on-line*);
- c. Definir as responsabilidades de cada parte na gestão das parcerias, incluindo os controlos;
- d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;

- e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como desenvolver e implementar projectos conjuntos com outras organizações públicas;
- f. Criar condições para o intercâmbio de colaboradores com os parceiros;
- g. Estimular actividades na área da responsabilidade social corporativa.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

4.2. Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes

Exemplos:

- a. Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes nas questões públicas e nos processos de tomada de decisão política (ex. comissões de utentes, inquéritos, sondagens de opiniões, círculos de qualidade);
- b. Demonstrar receptividade às ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados para a sua recolha (ex. por meio de caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.);
- c. Assegurar uma política de informação proactiva (ex. sobre as competências dos diversos organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.);
- d. Assegurar a transparência da organização, bem como das suas decisões e acções (ex. publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa, disponibilização de informação na Internet);

- e. Incentivar os cidadãos/clientes a se organizarem, a expressarem as suas necessidades e exigências e apoiar a constituição de comissões de utentes.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

4.3. Gerir os recursos financeiros

Exemplos:

- a. Articular a gestão financeira com os objectivos estratégicos da organização;
- b. Assegurar a transparência financeira e orçamental;
- c. Assegurar a eficiência na afectação dos recursos financeiros;
- d. Introduzir sistemas inovadores de planeamento orçamental e de custos (ex. orçamentos plurianuais, orçamentos-programa);
- e. Monitorizar sistematicamente o custo padrão dos produtos e serviços prestados pela organização incluindo as despesas com recursos materiais e humanos envolvidos;
- f. Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras de forma equilibrada com o controlo centralizado;
- g. Basear as decisões de investimento e o controlo financeiro em análises de custo-benefício;
- h. Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. através de auditorias financeiras internas, etc.) e divulgar junto dos colaboradores a informação relativa ao controlo financeiro;
- i. Criar, em simultâneo, sistemas de contabilidade financeira e orçamental incluindo balancetes orçamentais;

- j. Assegurar a gestão flexível de verbas orçamentais (ex. reforço e anulação de verbas);
- k. Incluir nos documentos orçamentais dados sobre o desempenho não financeiro da organização;
- l. Introduzir análises comparativas (ex. *benchmarking*) entre diferentes unidades da organização e entre diferentes organizações.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

4.4. Gerir o conhecimento e a informação

Exemplos:

- a. Desenvolver sistemas para recolher, armazenar, avaliar e divulgar a informação e o conhecimento na organização em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais;
- b. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja obtida, processada e utilizada eficazmente;
- c. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da organização, assegurando a relevância, exactidão, fiabilidade e segurança dos mesmos. Articulá-los, ainda, com o planeamento estratégico, tendo em conta as necessidades actuais e futuras das partes interessadas;
- d. Desenvolver canais internos para a divulgação em cascata da informação dentro da organização de forma a assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação e ao conhecimento necessários para o cumprimento das suas tarefas e objectivos;

- e. Assegurar o acesso e a permuta de informação relevante com todas as partes interessadas e apresentar a informação e os dados de forma amigável;
- f. Assegurar, na medida do possível, que a informação e os conhecimentos-chave dos colaboradores permaneçam na organização, na eventualidade dos colaboradores deixarem a organização.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

4.5. Gerir os recursos tecnológicos

Exemplos:

- a. Desenvolver uma política integrada de gestão das tecnologias em conformidade com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;
- b. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - Gerir tarefas;
 - Gerir o conhecimento;
 - Apoiar as actividades de aprendizagem e de melhoria;
 - Apoiar a interacção com as partes interessadas e os parceiros;
 - Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes de trabalho internas e externas.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

4.6. Gerir os recursos materiais

Exemplos:

- a. Gerir de forma eficaz e eficiente os espaços físicos, tendo em conta as necessidades e expectativas dos utilizadores (ex. centralização *versus* descentralização dos edifícios/serviços);

- b. Assegurar a utilização segura, eficiente e ergonómica dos materiais e equipamentos, tendo em conta: os objectivos estratégicos e operacionais da organização; as necessidades pessoais dos colaboradores; a cultura local; os constrangimentos do espaço físico (ex. espaços abertos com múltiplas secretárias *versus* gabinetes individuais) e os equipamentos técnicos necessários (ex. número de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço);

- c. Assegurar uma eficiente, eficaz, planeada e sustentável manutenção dos edifícios, escritórios e equipamentos;
- d. Assegurar uma eficiente, eficaz e sustentável utilização dos recursos energéticos e meios de transporte;
- e. Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios, tendo em conta as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso de deficientes a parques de estacionamento ou a transportes públicos);
- f. Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais, incluindo a reciclagem/tratamento de resíduos, por exemplo através de gestão directa ou subcontratação.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

CRITÉRIO 5: PROCESSOS

Definição

Como a organização identifica, gere, melhora e desenvolve os seus processos-chave

de modo a implementar o planeamento e a estratégia. A inovação e a necessidade de gerar valor acrescentado para os cidadãos/ /clientes e outras partes interessadas são dois dos principais impulsionadores no desenvolvimento dos processos.

Principais implicações

As organizações que funcionam correctamente são geridas por inúmeros processos, cada um deles constituído por um conjunto de procedimentos que transforma os recursos ou *inputs* em resultados ou *outputs* e em impactos ou *outcomes*, proporcionando assim valor acrescentado. Os processos podem ser de natureza variada:

- Os processos-chave — essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos;
- Os processos de gestão — conduzem a organização e apoiam os processos-chave;
- Os processos de suporte — fornecem os recursos necessários.

Somente os processos mais importantes, os processos-chave, são objecto de avaliação através da CAF. A chave para a identificação, avaliação e melhoria dos processos-chave está em saber como estes contribuem efectivamente para o cumprimento da missão da organização. Envolver os cidadãos/clientes nas diferentes fases da gestão do processo e ter em linha de conta as suas expectativas contribui para a sua qualidade global.

A natureza dos processos nas organizações de serviço público pode variar muito, abrangendo desde actividades relativamente abstractas, como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regu-

lação das actividades económicas, até actividades muito concretas relacionadas com a prestação de serviços. Em qualquer caso, uma organização deve ser capaz de identificar os processos-chave que executa de forma a produzir os resultados e impactos esperados, tendo em conta as expectativas dos cidadãos/clientes e bem assim de outras partes interessadas.

O papel dos cidadãos/clientes pode ser desenvolvido a 3 níveis:

- Envolvimento de representantes de cidadãos/clientes, associações ou painéis de referência de cidadãos/ /clientes para a concepção dos produtos e serviços de uma organização;
- Colaboração dos cidadãos/clientes na implementação de serviços e produtos;
- Atribuição de poderes aos cidadãos/ /clientes (*empowerment*) com o intuito de eles próprios realizarem ou propeorem serviços e produtos.

Existem processos transversais comuns na Administração Pública, sendo vital uma integração bem sucedida da gestão desses processos, visto que dessa integração depende muito a eficiência e eficácia dos referidos processos. Para atingir esse fim, devem ser introduzidas formas de integração organizacional testadas com sucesso, tais como a criação de equipas transversais para a gestão de processos com coordenadores designados.

Seguem-se alguns exemplos de processos da Administração Pública:

- Processos-chave:
 - Prestação dos serviços essenciais relacionados com a natureza e a missão

da organização. Por exemplo: cobrança de impostos; pagamento de benefícios da segurança social;

- Prestação de serviços aos clientes através do esclarecimento de questões;
- Formulação e implementação da política legislativa;

- Processos de gestão:
 - Avaliação da qualidade do serviço de cobrança de impostos;
 - Processos de tomada de decisão;
- Processos de suporte:
 - Orçamentação e planeamento;
 - Processos para a gestão de recursos humanos.

Nas unidades de apoio, os processos-chave são ligados às funções de suporte da organização que é responsável pela actividade principal.

A revisão contínua dos processos é essencial, uma vez que a inovação e as novas tecnologias surgem no mercado a um ritmo acelerado. De forma a tirar partido das melhorias potenciais, as organizações públicas têm de assegurar mecanismos que permitam receber das partes interessadas informação de retorno ou *feedback* sobre o valor dos produtos e serviços.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:

5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática

Exemplos:

- a. Identificar, descrever e documentar os processos-chave de forma regular;

- b. Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades;
- c. Envolver os colaboradores e as demais partes interessadas externas na concepção e desenvolvimento dos processos-chave;
- d. Afectar recursos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objectivos estratégicos da organização;
- e. Recolher, registar e compreender os requisitos legais e outros mecanismos de regulação relevantes para os processos da organização, analisá-los e elaborar propostas para agilizar os procedimentos legais integrados nos processos de forma a eliminar barreiras administrativas desnecessárias e as disfunções da burocracia;
- f. Definir indicadores para os processos e estabelecer objectivos de desempenho orientados para os cidadãos/ /clientes;
- g. Coordenar e sincronizar os processos da organização;
- h. Monitorizar e avaliar os impactos dos serviços *on-line* nos processos da organização (ex. eficiência, qualidade, eficácia);
- i. Juntamente com as partes interessadas relevantes melhorar os processos de acordo com a eficiência, eficácia e resultados avaliados (*outputs* e *outcomes*);
- j. Analisar e avaliar os processos-chave, os riscos e os factores críticos de sucesso, tendo em consideração os objectivos da organização e o respectivo ambiente de mudança;

- k. Identificar, conceber e implementar mudanças nos processos que conduzam os serviços para a filosofia do «quiosque único» (*one-stop-principle services*);
- l. Medir e rever a eficácia das mudanças introduzidas nos processos e desenvolver processos de *benchmarking* e *bench learning* para conduzir as melhorias.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

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

Exemplos:

- a. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e produtos (ex. através de sondagens; informação de retorno/*feedback*; grupos de controlo; inquéritos para averiguar a conformidade dos serviços e produtos com os padrões de qualidade e para averiguar se os mesmos salvaguardam as questões relacionadas com o género e a diversidade);
- b. Envolver os cidadãos/clientes e outras partes interessadas no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e informação disponibilizada aos mesmos;
- c. Elaborar orientações e legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
- d. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
- e. Assegurar a existência de informação adequada e rigorosa com o objectivo

de responder às necessidades dos cidadãos/clientes;

- f. Promover mecanismos de acessibilidade na organização: horários de abertura flexíveis e documentos em diversos formatos e suportes (ex. diferentes línguas, disponíveis na Internet, cartazes, brochuras, Braille);
- g. Promover a comunicação electrónica e a interacção com os cidadãos/clientes;
- h. Desenvolver mecanismos de resposta automática a dúvidas e procedimentos, e sistemas de gestão das reclamações.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

5.3. Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes

Exemplos:

- a. Aprender com as inovações de outras organizações nacionais e internacionais, demonstrando disponibilidade e iniciativa;
- b. Envolver as partes interessadas na inovação dos processos, por exemplo através da avaliação de novos serviços e soluções de administração pública electrónica;
- c. Envolver os cidadãos/clientes na inovação dos processos;
- d. Afectar os recursos necessários para a inovação dos processos;
- e. Identificar, analisar e superar constantemente os obstáculos para a inovação.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios.

Critérios de Resultados

A partir do critério 6 o enfoque da avaliação desloca-se dos meios para os resultados. Nos critérios de resultados medem-se as percepções, ou seja, o que os colaboradores, cidadãos/clientes e sociedade pensam da organização. Existem igualmente indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a organização está a actuar em relação às metas fixadas — os resultados e impactos. A avaliação dos resultados exige um conjunto de respostas diferente. Assim, a partir deste ponto, a avaliação do diagnóstico será baseada no Quadro de Pontuação dos Resultados.

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

Definição

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos cidadãos/clientes com os produtos/serviços que presta.

Principais implicações

As organizações do sector público têm uma relação complexa com o público, caracterizando-se, por vezes, como uma relação de clientela — em particular, no caso dos serviços prestados directamente por organismos públicos; noutros casos deve ser descrita como uma relação com os cidadãos pelo facto da organização participar na determinação das condições em que é conduzida a vida económica e social. Como estas duas situações nem sempre são dissociáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação com o cidadão/cliente. Os cidadãos/clientes são os receptores ou beneficiários das actividades, produtos ou serviços prestados pelas organizações do sector público. É necessário definir quem são os cidadãos/clientes, embora estes não se restrinjam aos utilizadores primários dos serviços prestados.

As organizações públicas prestam serviços em função das políticas definidas pela administração central, regional ou local, e são responsáveis pelo seu desempenho face aos seus interlocutores políticos. O desempenho relativo às exigências legais é avaliado no âmbito dos resultados organizacionais do critério 9. Os objectivos da política pública são fixados pela administração central, regional e local e podem,

ou não, ser orientados para os cidadãos/clientes. A avaliação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes baseia-se, geralmente, em áreas consideradas importantes pelos clientes e naquilo que é susceptível de ser melhorado pela organização no âmbito do serviço específico que presta.

É importante para todos os tipos de organizações do sector público medir directamente a satisfação dos cidadãos/clientes acerca da imagem global que têm da organização, dos produtos e serviços que presta, do grau de receptividade da organização e de envolvimento dos mesmos. As organizações utilizam, geralmente, questionários ou inquéritos para medir os níveis de satisfação, podendo, contudo, utilizar outros instrumentos complementares como, por exemplo, grupos focalizados ou de controlo ou painéis de referência.

Alguns exemplos de informação que pode ser recolhida incluem dados sobre os produtos e serviços, a imagem da organização, a afabilidade, disponibilidade e cortesia dos colaboradores.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos cidadãos/clientes através de:

6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes

Exemplos:

- a. Resultados relativos à imagem global da organização (ex. cortesia e igual-

- dade no tratamento; flexibilidade e autonomia para resolver problemas extraordinários/situações invulgares);
- b. Resultados relativos ao envolvimento e participação;
 - c. Resultados relativos à acessibilidade (ex. horários de abertura e tempos de espera; quiosque único);
 - d. Resultados relativos aos produtos e serviços (ex. qualidade, fiabilidade, conformidade com padrões de qualidade, tempo de resposta às solicitações, qualidade dos esclarecimentos prestados aos cidadãos/clientes).

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

6.2. Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes

Exemplos:

Indicadores relativos à imagem global da organização:

- a. Número e tempo de tratamento das reclamações (ex. resolução de casos de conflitos de interesse);
- b. Grau de confiança dos cidadãos/clientes na organização e nos respectivos serviços e produtos;
- c. Tempos de espera;
- d. Tempo de tratamento/processamento dos produtos/serviços;
- e. Quantidade de acções de formação dos colaboradores para o tratamento eficaz das relações com os cidadãos/clientes (ex. comunicação cordial e profissionalismo na relação com os cidadãos/clientes).

Indicadores relativos ao envolvimento:

- f. Grau de envolvimento das partes interessadas na concepção e modo de prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção dos processos de tomada de decisão;
- g. Sugestões recebidas e registadas;
- h. Implementação e grau de utilização de meios inovadores para lidar com os cidadãos/clientes.

Indicadores relativos aos produtos e serviços:

- i. Respeito pelos padrões de qualidade do serviço (ex. cartas do cidadão ou cartas da qualidade);
- j. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorrectamente e/ou situações que implicaram a repetição do processo ou a compensação pelos erros cometidos;
- k. Grau do esforço desenvolvido para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Definição

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

Principais implicações

Este critério trata da satisfação de todas as pessoas pertencentes à organização. As organizações utilizam, tradicionalmente, inquéritos de pessoal para registar os níveis

de satisfação dos colaboradores, contudo, podem, também, utilizar outras ferramentas complementares tais como grupos focalizados ou de controlo, entrevistas e avaliações. Podem, ainda, analisar o desempenho das pessoas e o nível de desenvolvimento de competências.

Os constrangimentos externos limitam muitas vezes a liberdade de acção das organizações neste domínio; por isso, os esforços internos visando superar ou influenciar essas limitações devem ser claramente apresentados.

É importante para todos os tipos de organizações do sector público registar directamente os resultados relativos às pessoas no que respeita à imagem que os colaboradores têm da organização e da respectiva missão, do ambiente de trabalho, da liderança e sistemas de gestão da organização, do desenvolvimento de carreiras, do desenvolvimento das competências individuais, e dos produtos e dos serviços que a organização presta ou disponibiliza.

As organizações também devem ter um conjunto de indicadores internos relacionados com as pessoas, através dos quais podem medir os resultados que alcançam em relação aos objectivos e expectativas nas áreas que englobam a satisfação global das pessoas, o desempenho, o desenvolvimento de competências, a motivação e o grau de envolvimento na organização.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:

7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação global com:

- a. A imagem global e o desempenho global da organização (para a sociedade, cidadãos/ clientes, outras partes interessadas);
- b. O nível de percepção dos colaboradores (no sentido de tomada de consciência) relativamente aos conflitos de interesse;
- c. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão:

- d. Capacidade da gestão de topo e de nível intermédio para conduzir a organização (ex. estabelecer objectivos, afectar recursos, etc.) e para comunicar;
- e. Recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- f. Postura da organização face à inovação.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- g. Clima organizacional e a cultura da organização (ex. como lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais);
- h. Tratamento de questões sociais (ex. flexibilidade do horário de trabalho de forma a conciliar o trabalho com assuntos pessoais e questões de saúde);
- i. Igualdade de oportunidades e o sentido de justiça no comportamento da organização.

Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da carreira e das competências:

- j. Capacidade da gestão para promover uma estratégia de gestão de recursos humanos e o sistemático desenvolvimento de competências, bem como o conhecimento dos objectivos da organização pelos colaboradores;
- k. Resultados relativos à disponibilidade dos colaboradores para aceitar mudanças.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas

Exemplos:

- a. Indicadores relativos à satisfação (ex. níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações);
- b. Indicadores relativos ao desempenho (ex. medidas de produtividade; resultados de avaliações);
- c. Níveis de utilização das tecnologias de informação e comunicação pelos colaboradores;
- d. Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências (taxas de participação e de sucesso nas actividades de formação, eficácia da utilização dos orçamentos de formação);
- e. Evidências da capacidade para lidar com os cidadãos/clientes e responder às suas necessidades;
- f. Grau de mobilidade de pessoal dentro da organização;
- g. Indicadores relativos à motivação e envolvimento (ex. taxas de resposta a

inquéritos de pessoal, número de propostas para a inovação, participação em grupos internos de discussão);

- h. Quantidade/frequência de reconhecimento individual e das equipas;
- i. Número de casos de conflito de interesse registados.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE

Definição

Os resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional. Este critério inclui a percepção da sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, bem como os indicadores internos da própria organização sobre a eficácia do seu contributo face à sociedade.

Principais implicações

As organizações do sector público têm um impacto na sociedade em que se inserem devido à natureza da sua missão ou estatuto legal e pelo facto dos resultados das suas actividades principais terem beneficiários directos e indirectos. As análises dos efeitos imediatos sobre os beneficiários devem ser apresentadas no âmbito da satisfação dos cidadãos/clientes (critério 6) e no critério dos resultados do desempenho-chave (critério 9).

O critério 8 mede os impactos intencionais, ou não, na sociedade, como por exemplo os efeitos globais das políticas da organização **para além** da sua missão essencial/mandato legal ou actividades principais. Neste sentido, a análise irá considerar os impactos provenientes de objectivos planeados, bem como as consequências não pretendidas, como por exemplo efeitos secundários que podem ter implicações positivas e/ou negativas na sociedade.

As medições abrangem medidas qualitativas de percepção e indicadores quantitativos.

Estas podem ser relacionadas com:

- Impacto económico;
- Dimensão social;
- Qualidade de vida;
- Impacto ambiental;
- Qualidade da democracia.

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação tenha em consideração os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1. Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais

Exemplos:

- a. Percepção relativamente ao impacto de como o desempenho da organização afecta a qualidade de vida dos cidadãos/clientes;
- b. Percepção relativamente à credibilidade geral da organização (ex. como

empregadora/contribuente para a sociedade local/global);

- c. Impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional, e internacional;
- d. Percepção quanto à conduta da organização relativamente às questões ambientais (ex. protecção contra a poluição sonora e atmosférica);
- e. Impacto ambiental na sociedade nos planos local, regional, nacional e internacional;
- f. Impacto na sociedade relativamente à sustentabilidade a nível local, regional, nacional e internacional;
- g. Impacto na sociedade relativamente à qualidade da participação democrática a nível local, regional, nacional e internacional;
- h. Percepção quanto à receptividade e transparência da organização;
- i. Percepção quanto ao comportamento ético da organização;
- j. A tendência dos artigos/comentários da imprensa/comunicação social.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização

Exemplos:

- a. Relações com entidades relevantes, grupos e associações representativas;
- b. Grau de cobertura dos meios de comunicação social;

- c. Apoio destinado a cidadãos socialmente desfavorecidos/excluídos;
- d. Apoio à integração e aceitação das minorias étnicas;
- e. Apoio a projectos internacionais para o desenvolvimento;
- f. Apoio à participação cívica dos cidadãos/clientes e colaboradores;
- g. Intercâmbio profícuo de conhecimento e informação com outros;
- h. Programas para prevenção de riscos de saúde e acidentes destinados aos cidadãos/clientes e colaboradores;
- i. Resultados das acções para preservar e sustentar os recursos (ex. grau de compromisso com padrões ambientais; utilização de materiais reciclados; utilização de meios de transporte amigos do ambiente; redução dos incómodos, danos e ruídos; redução do consumo dos recursos energéticos e naturais, como por exemplo água, gás e electricidade).

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DO DESEMPENHO-CHAVE

Definição

Os resultados que a organização atinge relativamente ao planeado no que respeita à realização dos objectivos e satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas externas (resultados externos); e os resultados que a organiza-

ção alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).

Principais implicações

Este critério relaciona-se com tudo o que a organização definiu como sendo resultados mensuráveis essenciais para o sucesso da organização, no curto e longo prazo.

Os resultados representam a capacidade das políticas e dos processos para alcançarem os objectivos, incluindo as metas específicas definidas politicamente (agenda política, estratégia dos governos).

Os resultados do desempenho-chave podem ser divididos em:

1. Resultados externos — os resultados das avaliações da eficácia das políticas e dos serviços/produtos no que respeita à capacidade para melhorar as condições dos beneficiários directos: a realização dos objectivos das actividades principais em termos de **resultados** — serviços e produtos — e **impactos** — efeitos das actividades principais da organização ao nível das partes interessadas externas (eficácia).
2. Resultados internos — os resultados das avaliações do funcionamento interno da organização: a sua gestão, melhoria e desempenho financeiro (eficiência e economia).

Estes resultados devem apresentar uma relação estreita com a política e estratégia (critério 2), parcerias e recursos (critério 4) e processos (critério 5).

SUBCRITÉRIOS

Na avaliação deve evidenciar o cumprimento dos objectivos definidos pela organização em relação a:

9.1. Resultados externos

Exemplos:

- a. Grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou prestação de serviços);
- b. Melhoria da qualidade do produto fornecido ou serviço prestado tendo em conta os resultados de avaliações;
- c. Eficiência (resultados conseguidos ao menor custo possível);
- d. Resultados de inspecções e auditorias;
- e. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (Prémios de Excelência);
- f. Resultados de acções de *benchmarking/bench learning*;
- g. Custo-eficácia (impacto alcançado ao menor custo possível).

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

9.2. Resultados internos

Exemplos:

Resultados na área da gestão e inovação:

- a. Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização;
- b. Resultados das parcerias estabelecidas e resultados de acções conjuntas;

- c. Evidências da capacidade da organização em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas;
- d. Evidências do sucesso das estratégias de melhoria e inovação organizacional, estruturas e/ou processos;
- e. Evidências da melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa);
- f. Resultados de inspecções e auditorias;
- g. Desempenho dos processos.

Resultados financeiros:

- h. Graus de realização dos objectivos financeiros e/ou orçamentais;
- i. Número de sectores da organização financiados por recursos provenientes de: receitas fiscais; taxas; venda de produtos/serviços;
- j. Evidências da capacidade para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
- k. Medidas relacionadas com a utilização eficaz dos recursos financeiros/orçamentais;
- l. Resultados de inspecções e auditorias financeiras.

Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados.

SISTEMA DE PONTUAÇÃO DA CAF

Porquê pontuar?

Pontuar cada subcritério e critério do modelo CAF visa 4 grandes objectivos:

- Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da organização, caso a CAF seja aplicada com regularidade, anualmente ou com intervalos de dois anos, o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre qualidade;
- Identificar boas práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados. Pontuações elevadas nos critérios de resultados indicam a existência de boas práticas no contexto dos critérios de meios;
- Ajudar a encontrar parceiros com os quais seja útil aprender (*Benchmarking* — como comparar e aprender — *Bench learning* — o que se aprende com os outros).

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

Como pontuar?

A novidade da CAF 2006 consiste na apresentação de duas modalidades de pontuação:

- O «sistema de pontuação clássico» ou *classical CAF scoring* que constitui a versão revista e actualizada das tabelas de pontuação da CAF 2002;
- O «sistema de pontuação avançado» ou *fine-tuned CAF scoring* destinado a organizações que pretendem reflectir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar — para cada subcritério — todas as fases do ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA/Planear-Executar-Rever-Ajustar) em simultâneo.

O ciclo PDCA constitui o fundamento das duas formas de pontuar.

Relativamente à CAF 2002, em que a escala variava entre 0 e 5, a versão 2006 prevê um intervalo de 0 a 100, por ser um intervalo mais utilizado e aceite a nível internacional.

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

A existência de duas modalidades de pontuação permite que as organizações se familiarizem mais facilmente com o ciclo PDCA, direccionando as organizações, de forma gradual, para uma abordagem de gestão da qualidade.

Os níveis de pontuação, tal como apresentados na CAF 2002, encontram-se expressos na coluna «CAF 2002» do quadro 1.

No quadro de pontuação dos meios, do sistema de pontuação clássico, a fase PDCA (91-100) apenas é concretizada quando acções de *bench learning* integram o ciclo de melhoria contínua.

QUADRO 1

FASE	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5

Instruções:

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

No quadro de pontuação dos resultados, deste sistema, é feita uma distinção entre a tendência dos resultados alcançados e a concretização das metas.

QUADRO 2

	QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS	PONTUAÇÃO	CAF 2002
	Não há resultados e/ou não há informação disponível	0-10	0
	Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30	1
	Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50	2
	Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70	3
	Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90	4
	Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100	5

Instruções:

- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis (correspondendo aos níveis apresentados no quadro de pontuação dos resultados da CAF 2002).
- Para cada nível é possível ter em conta quer a tendência, quer o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

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

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

No **quadro de pontuação dos meios** sobressai a importância do ciclo PDCA. Neste contexto, o ciclo de melhoria de uma acção

pode ser representado como uma espiral onde, em cada curva deste ciclo, podem ser encontradas todas as fases: *Plan, Do, Check* e *Act*.

As acções de *bench learning* são geralmente realizadas quando todas as fases do ciclo têm o mais elevado nível de pontuação.

Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias.

QUADRO 3

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS								
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes* da organização							
	Pontuação							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação							
							Total /400	
							Pontuação/100	



* Para cada acção, devem ser ponderados pela equipa de auto-avaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos estes compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os gestores e colaboradores da organização; noutros casos ainda podem incluir, também, os parceiros e/ou os fornecedores.

Instruções:

- Ler a definição de cada fase (*Plan, Do, Check e Act*).
- Encontrar evidências dos pontos fortes e áreas de melhoria e proceder a uma apreciação global para cada fase na caixa apropriada (linha/coluna). Esta apreciação pode ser ilustrada por alguns exemplos de acções/evidências de forma a não complicar demasiado o exercício de pontuação. Contudo, aqueles que pretenderem ser mais exaustivos podem registar todas as acções e evidências encontradas para as diferentes caixas das 4 fases e calcular a média para cada fase.
- Calcular o somatório das pontuações das quatro fases e dividir por 4 de forma a obter uma pontuação sobre 100 para cada subcritério. Esta pontuação deve ser fiável e consistente, por exemplo: o total da pontuação não deve exceder 40 pontos se algum dos 4 critérios de avaliação (*Plan, Do, Check e Act*) for inferior ou igual a 20; não deve exceder 60 pontos se algum dos 4 critérios for inferior a 30.

Exemplo de uma pontuação obtida pela aplicação do sistema de pontuação avançado

Meios – Subcritério 1.1:

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

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

1.1.a. A visão e a missão para a organização foram definidas há 3 anos.

Foram solicitadas pelo director-geral e a discussão envolveu todos os dirigentes de primeiro nível. Foi distribuído a todos os colaboradores um cartão com um grafismo estético e colorido contendo as declarações de missão e visão.

1.1.b. Até ao presente, nada foi feito no que respeita aos valores e código de conduta. O Gestor de Recursos Humanos desenvolveu um projecto para criar os valores e códigos de conduta da organização. A gestão de nível intermédio será convidada a participar num seminário para reflectir em conjunto sobre os valores da organização. Os valores serão exemplificados em práticas concretas que ajudem a organização a tomar posições em situações complicadas.

1.1.c. Os colaboradores, cidadãos/clientes e outras partes interessadas não foram, até à data, envolvidos no processo de definição da missão e visão. Contudo, a consciência da importância desse tipo de envolvimento surgiu há dois anos, quando alguns dos gestores da nossa organização participaram em seminários sobre Gestão da Qualidade Total, em particular o que foi dedicado ao modelo CAF. Foi adoptada, na altura, a decisão de realizar inquéritos internos e externos para recolher a percepção dos colaboradores e dos cidadãos. Os resultados indicaram que os gestores de nível intermédio e os colaboradores consideraram que a visão e a missão constituem declarações «de fachada» completamente afastadas da realidade e que os objectivos, na maioria das vezes, não se relacionam com tais declarações.

rações. Quanto às preocupações dos clientes, os inquéritos indicaram que é necessário um alinhamento entre a percepção dos gestores e a percepção dos cidadãos. Foram planeadas reuniões entre os gestores e os colaboradores com os representantes dos cidadãos, as quais irão decorrer em breve. Foi também tomada a decisão de realizar inquéritos para colaboradores e cidadãos todos os anos. Também está planeada uma auto-avaliação alargada a toda a organização.

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

As acções encontradas e acima referidas foram registadas no quadro de pontuação dos meios que se apresenta em seguida

QUADRO 4

		QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS						
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.			1b				
	Pontuação			50				50
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização			1a				
	Pontuação			40				40
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.					1c		
	Pontuação					85		85
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes da organização.	1d						
	Pontuação	5						5
							Total /400	180
							Pontuação/100	45

para ajudar a encontrar uma pontuação global para o subcritério.

Nota: o registo das acções na grelha não significa necessariamente que a pontuação deva ser atribuída a cada um dos exemplos do modelo CAF. As caixas em branco no

quadro devem ser utilizadas como um guia que permite fazer a ponte entre as evidências recolhidas durante a auto-avaliação e a pontuação global do subcritério; constitui, também, uma forma de orientar a discussão da equipa de auto-avaliação no processo de obtenção de consenso.

O **quadro de pontuação dos resultados** indica se é necessário que a organização invista primordialmente na tendência reve-

lada pelos resultados, ou se é mais importante investir no alcance das metas.

QUADRO 5

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS							
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativo	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes	
Pontuação							
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas	
Pontuação							
						Total/200	
						Pontuação/100	

Instruções:

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no ano anterior.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 com base numa escala dividida em 6 níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas entre 0 e 100 com base numa escala dividida em 6 níveis.
- Calcular o somatório das pontuações atribuídas à tendência e às metas alcançadas e dividir por 2 de forma a obter uma pontuação sobre 100 para cada subcritério de resultados.

Exemplo de uma pontuação obtida pela aplicação do sistema de pontuação avançado

Resultados — Subcritério 9.1: Resultados de desempenho-chave — Resultados externos.

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

Durante a preparação da reunião estratégica, no início do novo ano de trabalho, foi elaborado um relatório para o conselho de

administração sobre os resultados de desempenho-chave do ano anterior de forma a otimizar o planeamento estratégico para o ano seguinte. As conclusões do relatório são claras: o grau de realização dos objetivos excedeu os 50% e, em comparação com o ano anterior, foi conseguido um progresso de 10%. A apreciação deste resultado não foi consensual e gerou intensas discussões entre os membros do conselho.

QUADRO 6

QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS

Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativo	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes
Pontuação			45			
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas
Pontuação				65		
Total/200						110/200
Pontuação/100						55/100

LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA CAF

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

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

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

FASE 1 — O INÍCIO DA CAMINHADA

Passo 1 Decidir como organizar e planear a auto-avaliação

Um elevado grau de envolvimento e responsabilidade partilhada entre a liderança de topo e as pessoas da organização constituem os elementos mais importantes para assegurar o sucesso do processo de auto-avaliação.

Para se obter envolvimento e responsabilidade partilhada, a experiência de inúmeras organizações demonstra que é necessário

que a decisão da gestão seja clara e tomada com base num processo consultivo de auscultação junto das partes interessadas da organização. A decisão deve ilustrar claramente a vontade da gestão em estar activamente envolvida no processo, reconhecendo a mais-valia da auto-avaliação e garantindo uma abertura de ideias, respeito pelos resultados e prontidão para iniciar as acções de melhoria subseqüentes. Inclui, ainda, o compromisso para reservar os recursos necessários à concretização do processo de forma profissional.

Os potenciais benefícios de uma auto-avaliação com base na CAF, bem como informação sobre a estrutura do modelo e sobre o processo são elementos que devem ser fornecidos à gestão como base para o processo de tomada de decisão. É muito importante que todos os gestores tenham a convicção destes benefícios desde o início.

Estudo 2005 — os principais benefícios da auto-avaliação com base na CAF

O inquérito aplicado em 2005 aos utilizadores da CAF demonstrou que os principais benefícios incluem:

- *A identificação clara dos pontos fortes da organização e das áreas onde é necessário melhorar;*
- *Identificação de acções de melhoria relevantes;*
- *Aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização;*
- *As pessoas começaram a ficar atentas e interessadas pelos assuntos relacionados com a Qualidade;*
- *Em relação a outros instrumentos TQM, os utilizadores consideraram a CAF mais simples de utilizar, com um custo reduzido e bem adaptada ao sector público.*

Nesta fase, é vital que uma ou mais pessoas da organização assumam a responsabilidade de assegurar o arranque do processo. Poderá ser interessante contactar a organização responsável no país por divulgar a CAF (ver esta informação em www.eipa.eu) solicitando a colaboração para a apresentação do modelo CAF, ou recolher informação junto de outras organizações que já utilizaram o modelo e que manifestem vontade de partilhar a respectiva experiência.

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

Para algumas organizações pode também ser relevante procurar a aceitação ou aprovação de partes interessadas externas antes de decisão de desenvolver um processo de auto-avaliação. Esta necessidade pode surgir quando se trata de políticos ou gestores de topo de organizações de um nível hierárquico superior que estão tradicionalmente envolvidos, de forma estreita, no processo de decisão da gestão, sendo necessário obter o apoio institucional antes de iniciar o processo.

As partes interessadas relevantes podem ter um papel a desempenhar, particularmente na recolha e tratamento da informação e

desta colaboração resultam potenciais vantagens no que respeita às acções de melhoria que possam vir a ser identificadas.

Planeamento inicial da auto-avaliação

Depois de tomada a decisão de desenvolver um processo de auto-avaliação, pode iniciar-se o planeamento. Um dos primeiros aspectos a definir — e que pode estar incluído na decisão da gestão — é a identificação do âmbito e metodologia da auto-avaliação.

Uma questão recorrente consiste em saber se a auto-avaliação tem de abranger toda a organização ou se a CAF pode ser aplicada sectorialmente, isto é, ao nível apenas de divisões ou departamentos. A resposta é afirmativa; contudo, para uma avaliação substancial de todos os critérios e sub-critérios, a unidade avaliada deve ter autonomia suficiente para ser considerada uma organização quase autónoma, com a sua própria missão e com responsabilidades significativas ao nível dos recursos humanos e processos financeiros. Neste tipo de situações, as relações clientes/fornecedores mais relevantes, bem como as relações de parceria entre a unidade seleccionada e as restantes unidades da organização devem ser avaliadas.

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

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

Uma acção de extrema importância nesta fase por parte da gestão de topo é a designação de um **líder do projecto** para o processo de auto-avaliação cujas tarefas incluem, de um modo geral:

1. Planeamento detalhado do projecto, incluindo o plano de comunicação;
2. Comunicação e consulta de todas as partes interessadas relativamente ao processo;
3. Preparação da formação da equipa de auto-avaliação;
4. Recolha de documentos de apoio e de evidências;
5. Participação activa na equipa de auto-avaliação;
6. Facilitação do processo de obtenção do consenso;
7. Elaboração do relatório de auto-avaliação;
8. Apoio à gestão na priorização das acções de melhoria e elaboração do esboço do plano de melhorias.

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

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos de práticas apresentados no modelo CAF não são familiares e estão

muito longe da experiência dos serviços, o que dificulta a compreensão pela leitura directa do modelo. Se este problema não for resolvido na fase de compreensão do modelo, posteriormente poderá transformar-se num obstáculo à auto-avaliação. O que pode ser feito nestes casos, como complemento às acções de formação referenciadas mais adiante, é «adaptar» o modelo à linguagem da organização; porém convirá previamente aferir se esta adaptação já foi feita por outra organização idêntica. Esta aferição pode ser feita através da organização responsável por divulgar a CAF a nível nacional ou através do Centro de Recursos CAF existente no EIPA.

Passo 2

Divulgar o projecto de auto-avaliação

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

A comunicação é uma área-chave em todos os processos de mudança, mormente quando a organização está a desenvolver um processo de auto-avaliação. Se a comunicação sobre os objectivos e as actividades relacionadas com a auto-avaliação não for clara e adequada, o processo será entendido como «mais um projecto» ou «apenas um exercício da gestão». Corre-se o risco de que essas apreciações sejam profecias auto-destrutivas/demolidoras da realização ou desempenho do processo e que a gestão

de nível intermédio e as outras pessoas da organização deixem de estar empenhadas e envolvidas no projecto de aplicação da CAF.

Estudo 2005 — A importância da comunicação para criar uma partilha de responsabilidades é geralmente desvalorizada

Uma importante conclusão do último inquérito aos utilizadores da CAF é que estes consideram não ter dado a prioridade necessária à comunicação com os colaboradores durante o processo.

As lições aprendidas demonstram que um dos maiores benefícios da CAF é o aumento do nível de consciencialização e de comunicação pela organização. Mas isto apenas pode ser conseguido se a gestão e as pessoas responsáveis pela auto-avaliação actuarem, desde o início do processo, no envolvimento dos colaboradores e da gestão de nível intermédio, e na comunicação sobre os objectivos e os potenciais benefícios da auto-avaliação.

Um dos objectivos de uma comunicação activa desde o início do processo consiste em desenvolver o interesse de alguns dos colaboradores e gestores a participarem directamente na equipa de auto-avaliação. Desejavelmente este envolvimento deve ser conseguido através da motivação individual — elemento base que une as pessoas ao processo de auto-avaliação. As pessoas devem ter uma visão totalmente clara do objectivo da auto-avaliação: **a melhoria do desempenho global da organização**. A política de comunicação durante o processo de auto-avaliação deve focalizar os ganhos para todas as partes interessadas, colaboradores e cidadãos/clientes.

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

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

O plano de comunicação deve ser autónomo e conter os seguintes elementos: grupos-alvo; mensagens; meios de comunicação; responsáveis; frequência de envio e instrumentos utilizados.

FASE 2 — O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Passo 3 Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação

A equipa de auto-avaliação deverá ser, tanto quanto possível, representativa da organização. Geralmente, incluem-se pessoas de diferentes sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos da organização, sendo o objectivo criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspectiva tão exacta e detalhada quanto possível da organização.

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

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

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

O líder do projecto também poderá ser o líder da equipa, o que facilitará a condução do processo; contudo deverá ter-se o cuidado de evitar conflitos de interesse. O importante é que o líder da equipa tenha a confiança de todos os elementos do grupo para liderar as discussões de forma justa e eficaz e permitir que todos dêem o seu contributo. O líder da equipa pode ser designado pelo próprio grupo e é fundamental a constituição de um secretariado eficiente para o apoiar e organizar as reuniões, prevenindo as instalações e tecnologias de informação e comunicação adequadas.

Uma questão que frequentemente se levanta é a de saber se a gestão de topo deve

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

Passo 4 **Organizar a formação**

Formação e informação da gestão

Pode ser útil a participação da gestão de topo e de nível intermédio, bem como de outras partes interessadas numa acção de formação sobre auto-avaliação, de forma voluntária, para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos da Gestão da Qualidade Total (TQM), em geral, e sobre a auto-avaliação com base no modelo CAF, em particular.

Formação e informação da equipa de auto-avaliação

O modelo CAF deve ser apresentado à equipa, bem como devem ser explicados os objectivos e a natureza do processo de auto-avaliação. Se o líder do projecto já recebeu uma formação antes desta fase é fundamental que este tenha um papel primordial na formação. Como complemento às apresentações teóricas a formação deve

incluir exercícios práticos para abrir os horizontes dos participantes aos princípios da Qualidade Total e também para experimentar a construção do consenso uma vez que os conceitos e práticas associados à CAF podem ser estranhos à maior parte dos participantes.

O Centro de Recursos CAF, no EIPA, organiza, anualmente, acções de «formação de formadores», bem como são realizadas acções deste tipo em diversos países europeus.

Deve ser disponibilizado pelo líder de projecto à equipa de auto-avaliação um conjunto de documentos e informação relevantes necessários para avaliar a organização de forma eficaz.

Pode ser avaliado em comum um subcritério dos meios e outro dos resultados. Esta acção conferirá ao grupo um melhor conhecimento de como a auto-avaliação se executa. Deve ser definido o modo de avaliar as acções, resultados, pontos fortes e áreas de melhoria e como atribuir a pontuação.

Outra acção relevante que posteriormente — durante a fase de obtenção de consenso — poderá economizar tempo consiste em elaborar um esquema das principais partes interessadas da organização, aquelas que têm mais interesse nas actividades da organização: cidadãos/clientes; políticos; fornecedores; parceiros; gestores e colaboradores. Também devem ser claramente identificados os serviços/produtos mais importantes fornecidos e recebidos pelas partes interessadas identificadas, bem como os processos-chave que os suportam.

Passo 5 Realizar a auto-avaliação

Concretizar a avaliação individual

A cada membro da equipa de auto-avaliação é solicitado que, utilizando os documentos e informação relevante fornecida pelo líder do projecto, proceda a uma avaliação rigorosa da organização com base em cada subcritério. Esta avaliação é baseada no conhecimento e experiência individual de trabalho na organização. Cada elemento regista de forma sintética os pontos fortes e as áreas de melhoria suportadas nas evidências das acções e resultados encontrados na organização. Recomenda-se que as áreas de melhoria sejam formuladas, tanto quanto possível, de forma precisa para facilitar, posteriormente, a identificação de acções de melhoria. Após o registo, cada elemento deve rever os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e pontuar cada subcritério de acordo com o sistema de pontuação que foi escolhido.

Durante a avaliação individual, o líder da equipa deve estar disponível para responder às questões dos membros da equipa de auto-avaliação. O líder pode também apoiar a preparação da reunião de consenso na fase de identificação das acções e resultados.

Alcançar o consenso na equipa

Depois da avaliação individual, e logo que possível, a equipa deve reunir e chegar a acordo sobre os pontos fortes, as áreas de melhoria e a pontuação de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo

go e discussão como parte essencial do processo de aprendizagem, para alcançar o consenso, assim como é muito importante compreender porque é que existem diferenças relativamente aos pontos fortes, áreas de melhoria e pontuação.

A sequência para avaliar os 9 critérios pode ser estabelecida pela equipa de auto-avaliação, não sendo necessário respeitar a ordem numérica.

O processo de obtenção de consenso

Como pode ser alcançado o consenso?

No processo de obtenção do consenso pode ser utilizado o seguinte método de 4 passos:

1. Apresentar os pontos fortes, as áreas de melhoria e as evidências por subcritério identificado por cada elemento;
2. Obter o consenso sobre os pontos fortes e áreas de melhoria. Este é geralmente alcançado depois de considerada alguma evidência ou informação adicional;
3. Apresentar a escala de pontuação atribuída individualmente a cada subcritério;
4. Obter o consenso sobre a pontuação final.

Uma boa preparação da reunião pelo líder da equipa (ex. recolha de informação importante, coordenação das avaliações individuais) pode facilitar o desenrolar da reunião bem como pode ajudar a economizar tempo.

Estudo 2005 — O valor acrescentado das discussões

No geral, a prática para chegar aos resultados finais foi a mesma que a observada em 2003: a maioria das equipas alcançou o consenso depois da discussão. A discussão por si só é muitas vezes vista como o valor acrescentado efectivo da auto-avaliação: quando o consenso é alcançado, os resultados finais são mais que a mera soma das opiniões individuais. Estes reflectem a visão comum de um grupo representativo e desta forma corrigem e ultrapassam a subjectividade das opiniões individuais.

O líder da equipa é o responsável e tem um papel fundamental na condução deste processo de obtenção do consenso. Em todas as situações, a discussão deve ser baseada em **evidências claras** sobre as **acções** planeadas ou implementadas e os **resultados** alcançados. No modelo CAF, está incluída uma lista de exemplos relevantes para ajudar a identificar as evidências apropriadas. Esta lista não é exaustiva nem é necessário encontrar acções/resultados para todos os exemplos, mas apenas para aqueles que são considerados relevantes para a organização. A equipa deve ser estimulada a encontrar outros exemplos adicionais que sinta que são relevantes para a organização.

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

1. Explorar como a gestão responde às exigências expressas nos subcritérios;
2. Ajudar a encontrar evidências;
3. Ser um indicador de boa prática numa área em particular.

Como pontuar

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

Duração do exercício de auto-avaliação

Comparando a realidade e o desejável, com base no Estudo de 2005, 2 a 3 dias é considerado pouco para realizar uma auto-avaliação credível, enquanto que 10 dias ou mais é um período demasiado longo para a fase do diagnóstico da equipa. É difícil sugerir um período ideal para uma auto-avaliação com o modelo CAF, uma vez que existem inúmeras variáveis em causa, designadamente os objectivos da gestão, o tempo, recursos e competências disponíveis para investir no processo, a disponibilidade dos dados, a informação e prazos dos parceiros e as pressões políticas. Contudo, para a maior parte das organizações a norma é uma duração até 5 dias. Este período inclui a avaliação individual e a reunião ou reuniões de consenso.

A grande maioria das organizações inquiridas para o referido estudo completou todo o processo de aplicação da CAF em 3 meses, incluindo a preparação, a auto-avaliação, a elaboração das conclusões e a formulação do plano de melhorias.

Três meses parecem ser o período de tempo ideal para que se mantenha o grau de foca-

lização no processo. Demorando mais tempo, corre-se o risco da diminuição da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas. Acresce que a situação da organização pode ter sido modificada entre o início e o fim do processo de auto-avaliação. Neste caso, a avaliação e a pontuação podem deixar de ser exactas. Isto demonstra que melhorar uma organização usando CAF é um processo dinâmico, de melhoria contínua, pelo que actualizar os dados e a informação faz parte do processo.

Passo 6 Elaborar um relatório que descreva os resultados da auto-avaliação

Um relatório de auto-avaliação comum deve respeitar a estrutura da CAF (como apresentado na Grelha A) e contém, no mínimo, os seguintes elementos:

1. Os pontos fortes e as áreas de melhorias para cada subcritério suportadas em evidências relevantes;
2. Uma pontuação justificada por subcritério;
3. Tópicos/sugestões para as acções de melhoria.

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

FASE 3 — PLANO DE MELHORIAS/ /PRIORITIZAÇÃO

Passo 7 Elaborar o plano de melhorias

Estudo 2005 — Falta de medições/ /avaliação

Muitas organizações encontraram obstáculos durante a primeira aplicação da CAF. A reduzida prática de avaliação e a consequente inexistência de medidas do desempenho foram obviamente o maior problema em muitas organizações públicas que realizaram uma auto-avaliação pela primeira vez, resultando, muitas vezes, na implementação de sistemas de medição como a primeira acção de melhoria.

O processo de auto-avaliação deve ir além do relatório final dos resultados de modo a realizar o objectivo da implementação da CAF. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desempenho da organização.

O plano de melhorias é um dos principais objectivos da auto-avaliação com a CAF e é também uma forma de recolher informação vital para o planeamento e estratégia da organização. Deve ser elaborado um plano integral para a organização melhorar todo o seu funcionamento. A lógica fundamental deste plano reside no seguinte:

1. Integra um plano de acções sistemáticas para melhorar a funcionalidade e operatividade de toda a organização;
2. Surge como resultado do relatório da auto-avaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização e, sobretudo, na perspectiva das pessoas da organização;

3. Realça as forças, aponta as fraquezas da organização e responde a cada uma destas com acções de melhoria apropriadas.

Prioritizar as áreas de melhoria

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

- Onde queremos estar daqui a 2 anos na prossecução da visão e estratégia geral da organização?
- Quais são as acções necessárias para alcançar estes objectivos (estratégia/ /definição de actividades)?

O processo para a criação de um plano de melhorias pode ser estruturado da seguinte forma:

A equipa responsável pela elaboração do plano — auscultando as partes interessadas relevantes:

1. Extrai do relatório de auto-avaliação as sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas mais abrangentes;
2. Analisa as áreas a melhorar e as sugestões de melhoria e formula acções de melhoria, abrangentes e relevantes, tendo em conta os objectivos estratégicos da organização;
3. Prioriza as acções de melhoria — utilizando os critérios acordados para calcular o seu impacto (baixo, médio, alto) nas áreas de melhoria, tais como:
 - Importância estratégica da acção (uma combinação do impacto junto das partes interessadas, nos resultados da organização e na visibilidade interna e externa);

— Capacidade de implementação das acções (com base no nível de dificuldade, nos recursos necessários e no prazo da realização);

4. Atribui responsabilidades para cada acção, bem como um calendário e identifica os recursos necessários (ver Grelha B).

Pode também ser necessário relacionar as acções de melhoria em curso com os critérios da CAF, com o objectivo de manter uma visão geral clara.

Uma das formas para priorizar consiste em combinar:

- O nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todos os campos, e
- Os objectivos estratégicos-chave.

Recomendações

Apesar de se reconhecer que a auto-avaliação com a CAF constitui o início de uma estratégia de melhoria de longo prazo, inevitavelmente, a avaliação vai identificar algumas áreas que podem ser melhoradas no curto prazo e de forma simples. Investir nestas acções irá contribuir para dar credibilidade ao plano de melhorias e constitui um retorno imediato do investimento em termos de tempo e formação realizada, constituindo, também, um incentivo para continuar – o sucesso gera sucesso.

É importante envolver as pessoas que conduziram a auto-avaliação nas acções de melhoria. Isto é pessoalmente gratificante para a equipa de auto-avaliação e aumenta a sua confiança e moral. Estes elementos podem também transformar-se em coordenadores de outras acções de melhorias.

Estudo 2005 — Os membros das equipas de auto-avaliação (EAA)

Os membros da EAA investiram muita energia no exercício, muitas vezes fora dos respectivos horários de trabalho. Frequentemente, começam o seu trabalho na EAA com alguma desconfiança acerca da utilidade do exercício, do empenho da gestão, dos perigos de serem abertos e honestos, etc. Após algum tempo, quando vêem que tudo está a ser feito com seriedade, cresce a motivação e até algum entusiasmo, e no final, apoderam-se dos resultados. Os membros da EAA têm potencial para se tornarem nos candidatos mais motivados para equipas de melhoria e devem ser tratados como tal.

Finalmente, o plano de melhorias decorrente da auto-avaliação deve ser integrado no planeamento estratégico da organização e tornar-se parte da gestão global da organização.

Passo 8 Divulgar o Plano de Melhorias

Tal como mencionado anteriormente, a comunicação é um dos factores críticos de sucesso da auto-avaliação e também da fase de implementação das acções de melhorias que lhe segue. As acções de comunicação devem fornecer a informação apropriada, do modo apropriado, para o grupo-alvo apropriado e no momento apropriado: não apenas antes ou durante a auto-avaliação, mas também após a mesma. A organização deve decidir individualmente se quer ou não disponibilizar o relatório de auto-avaliação e plano de melhorias; contudo, constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da auto-avaliação, designadamente as principais conclusões da auto-avaliação, as áreas nas quais é mais

importante intervir e as acções de melhoria planeadas. Caso contrário, a possibilidade de se criar uma plataforma de entendimento para mudar e melhorar corre o risco de se perder. Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre boa prática destacar o que a organização faz bem e como pretende melhorar ainda mais — existem muitos exemplos de organizações que tomam por garantidos os seus pontos fortes e, por vezes, esquecem-se, ou até desconhecem, como é importante celebrar o sucesso.

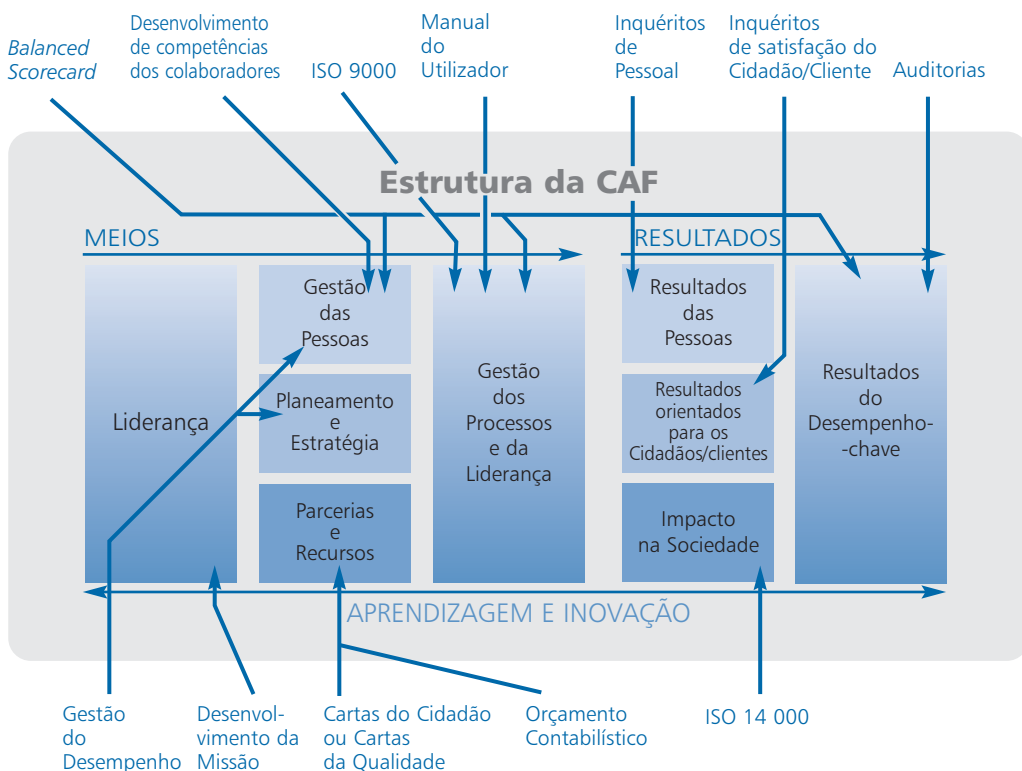
Passo 9 Implementar o Plano de Melhorias

Tal como foi descrito no passo 7, a elaboração do plano de melhorias prioritizado é

muito importante. Muitos dos exemplos constantes no modelo da CAF podem ser considerados como sendo a primeira inspiração para as acções de melhoria. As boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser relacionadas com os diferentes critérios do modelo. Apresentam-se, no quadro abaixo, exemplos destas ligações.

A implementação destas acções de melhoria deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente, num processo de monitorização e avaliação; os prazos e os resultados esperados devem ser claros; deve ser atribuído um responsável para cada acção (o «dono» ou coordenador da acção), assim como devem ser considerados diferentes cenários para as acções mais complexas.

Acções de Melhoria



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

Tendo por base a auto-avaliação realizada com o modelo CAF, cada vez mais países estão a organizar esquemas de reconhecimento. A auto-avaliação com a CAF pode também servir de base ao reconhecimento através dos Níveis de Excelência da EFQM (www.efqm.org).¹

A implementação de planos de melhoria promove a utilização permanente de ferramentas de gestão, como o *Balanced Scorecard*, inquéritos de satisfação dos clientes e colaboradores, sistemas de gestão do desempenho, entre outros.

Estudo 2005 — A CAF como uma introdução à TQM

O estudo mostra que a utilização de instrumentos de gestão ou de qualidade era limitado antes dos utilizadores aplicarem a CAF. Os instrumentos mais utilizados são os inquéritos de satisfação dos clientes e colaboradores, auditorias internas e externas, Norma ISO 9000:2000 com e sem certificação, gestão de projectos e Balanced Scorecard. A ambição para uma maior utilização destas ferramentas no futuro é muito elevada.

Passo 10 Planear a próxima auto-avaliação

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

Monitorizar o progresso e repetir a avaliação

Uma vez formulado o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que essas mudanças têm um efeito positivo e de que não irão ter o efeito oposto nas acções que a organização tem vindo a fazer bem. Algumas organizações integraram auto-avaliações regulares no planeamento dos seus processos-chave: as avaliações são agendadas de forma a contribuir para o estabelecimento de objectivos anuais e de recursos financeiros a afectar.

Os quadros de pontuação da CAF são simples, sendo embora poderosas ferramentas na avaliação intercalar do plano de melhorias.

Estudo 2005 — A CAF é geralmente repetida de 2 em 2 anos

As organizações concordam que para ser realmente efectiva, a CAF deve ser aplicada várias vezes. Existe uma preferência para utilizar a CAF de 2 em 2 anos (44%). Os investimentos no exercício e o tempo necessário para gerar resultados na melhoria de acções são a base para esta visão.

¹ Nota do tradutor: o parceiro nacional da EFQM é a Associação Portuguesa para a Qualidade (www.apq.pt).

10 PASSOS PARA MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES COM A CAF

Fase 1 — O início da caminhada CAF

1.º Passo: Decidir como organizar e planear a auto-avaliação (AA)

- Assegurar a existência de uma decisão clara por parte da gestão na sequência de um processo de consulta à organização;
- Definir o âmbito e a metodologia da AA;
- Escolher o sistema de pontuação;
- Designar um líder do projecto.

2.º Passo: Divulgar o projecto de auto-avaliação

- Definir e implementar um plano de comunicação;
- Estimular o envolvimento da organização na AA;
- Comunicar durante as várias fases com todos as partes interessadas.

Fase 2 — O processo de auto-avaliação

3.º Passo: Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA)

- Decidir o número de equipas de auto-avaliação;
- Criar uma EAA que seja relevante para toda a organização, respeitando um conjunto de critérios;
- Escolher o líder da equipa;
- Decidir se o gestor deve ou não fazer parte da EAA.

4.º Passo: Organizar a formação

- Organizar a informação e a formação para os gestores;
- Organizar a informação e a formação para a EAA;
- O gestor do projecto deve fornecer à EAA os documentos relevantes da organização;

- Definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos-chave.

5.º Passo: Realizar a auto-avaliação

- Realizar a avaliação individual;
- Obter o consenso de grupo;
- Pontuar.

6.º Passo: Elaborar um relatório que descreva os resultados da AA

Fase 3 — Plano de melhorias/prioritização

7.º Passo: Elaborar o plano de melhorias

- Priorizar as acções de melhoria;
- Planear as acções no tempo de forma realista;
- Integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico.

8.º Passo: Divulgar o plano de melhorias

9.º Passo: Implementar o plano de melhorias

- Definir uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as acções de melhoria, com base no ciclo *Plan-Do-Check-Act*;
- Designar uma pessoa responsável por cada acção;
- Implementar as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

10.º Passo: Planear a auto-avaliação seguinte

- Avaliar as acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação.

Grelha A — Pró-forma da grelha de AA para apresentação de resultados

Critério 1. Liderança

Avaliação do Critério 1

O que a liderança da organização faz para:

Subcritérios

- 1.1. Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a sua missão, visão e os valores
- 1.2. Desenvolver e implementar um sistema para a gestão, desempenho e mudança da organização
- 1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e agir como um modelo de conduta
- 1.4. Gerir as relações com o nível político e outras partes interessadas com o objectivo de assegurar a partilha de responsabilidades

Sub-critério	Pontos fortes	Áreas de melhoria	Pontuação e justificação (0-100)	Tópicos/Sugestões de melhoria (<i>opcional</i>)
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
Total (0-400)				
Média				

Grelha B — Ficha de acção de melhoria

Ficha de acção de melhoria

Ação 1.1	Descrição da acção
Responsável:	Dirigente máximo responsável pelo sector que incentiva e suporta uma acção específica. Pode ser considerado o utilizador final
Coordenador da acção:	Pessoa ou serviço responsável pela acção
Equipa operacional:	As pessoas identificadas para trabalhar na implementação da acção; podem ser pessoas de dentro ou de fora da organização
Âmbito	
Partes interessadas	
Pontos fortes identificados na AA	
Contexto	
Cenários alternativos	
Constrangimentos	
Recursos humanos (Custo por pessoa/dia)	
Orçamento (recursos materiais e financeiros)	
Data de início	
Data de conclusão	
Prazo estimado	

BENCH LEARNING

Definição

O principal objectivo para desenvolver actividades de *bench learning* e/ou *benchmarking* é o de encontrar melhores formas de fazer as coisas, com a finalidade de melhorar o desempenho global da organização, tendo por base geralmente melhores resultados alcançados por outras organizações. De forma simples, o *benchmarking* é um processo pelo qual uma organização encontra outras organizações com as quais pode comparar, ou *benchmark*, o desempenho da sua organização. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade.

Contrariamente ao *benchmarking* clássico, o *bench learning* não inclui necessariamente a procura de organizações comparáveis e a utilização de indicadores para estabelecer comparações directas. O *bench learning* enfatiza mais o processo de aprendizagem do que o estabelecimento de comparações com outras organizações. O objectivo do *bench learning* é *aprender* com os pontos fortes de outras organizações, aprender com estas aquilo que fazem bem, é procurar inspiração para o seu próprio trabalho e aprender com os erros, evitando os erros cometidos pelas outras organizações. É um processo activo e contínuo e não apenas uma comparação de indicadores: factos e medidas.

As boas práticas estão frequentemente associadas, de modo intrínseco, ao *bench learning*. Os parceiros escolhidos para o *bench learning* devem ser organizações que têm boas práticas que — quando adaptadas e implementadas na organização — conduzem à melhoria do desempenho. É importante notar que quando se procura um parceiro para *bench learning*, a escolha não se deve limitar a organizações similares. Na verdade, a inovação é inspirada frequentemente através da aprendizagem com parceiros de outros sectores. Ao implementar, na organização, aquilo que aprendeu através do processo de *bench learning*, está inevitavelmente a criar as suas próprias boas práticas.

CAF e Bench learning

A auto-avaliação é o primeiro passo para o processo de *bench learning* e para as mudanças subsequentes a serem implementadas, que resultaram do diagnóstico da organização o qual permite compreender e conhecer os pontos fortes e as áreas a melhorar. Antes de introduzir o *bench learning* é importante ter uma visão clara do desempenho geral da organização de modo a decidir as áreas/critérios que serão utilizados como base para o processo de melhoria.

O *bench learning* através da CAF implica que uma organização tenha avaliado o seu desempenho em pelo menos quatro áreas-chave:

1. As pessoas da organização;
2. Os clientes;
3. O ambiente no qual a organização actua;
4. O desempenho total da organização.

Uma avaliação dos resultados nestas áreas-chave dar-nos-á uma visão detalhada sobre o que a organização está a alcançar e fornecerá dados e indicadores de desempenho apropriados.

No entanto, e tendo em vista aproveitar todos os benefícios que podem ser obtidos através da actividade de *bench learning*, é também necessário considerar a questão da governação e a forma como é gerida a organização. Estas questões estão reflectidas nos critérios de Meios do modelo CAF, que descrevem a abordagem da organização relativamente a estas questões, designadamente a definição de objectivos, o desenvolvimento dos recursos humanos, as funções da liderança, a gestão de recursos e processos, entre outros.

Todas as funções, processos e actividades de uma organização podem ser objecto de *bench learning*. A vantagem de fazer a ligação entre as iniciativas de *bench learning* e a CAF reside no facto da estrutura da CAF com 9 critérios e 28 subcritérios poder ser utilizada para identificar as áreas problemáticas da organização e para procurar parceiros de *bench learning* adequados que tenham tido um bom desempenho nas áreas em causa.

A utilização da auto-avaliação através da CAF deve conduzir à elaboração de um plano de acção que incida nas áreas que requerem melhorias. O *bench learning* com outras organizações é apenas uma das formas de realizar essas acções de melhoria. É inerente ao *bench learning*, assim como à auto-avaliação, a ideia de continuidade e

de melhoria do desempenho a longo prazo.

Dado o crescimento da utilização da CAF na Europa, tornou-se mais fácil encontrar parceiros para *bench learning* com a CAF. O Centro de Recursos CAF do EIPA, com a ajuda dos correspondentes nacionais e as respectivas redes de organizações, segue os passos dos utilizadores da CAF no espaço europeu e convida a introduzir as suas boas práticas na base de dados especialmente criada para os casos de aplicação da CAF.

Quando as organizações se registam como utilizadores da CAF no sítio *Web* do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA) — www.eipa.eu — têm a possibilidade de registar informações detalhadas sobre a organização, as pontuações da auto-avaliação (opcional e confidencial) e informações acerca das suas boas práticas.

Através da cedência da informação-chave a base de dados pode ajudar as organizações públicas a identificar possíveis parceiros de *bench learning*, como por exemplo permite a pesquisa de utilizadores da CAF num país, sector ou actividade em particular, ou por áreas de boas práticas.

Ciclo e projecto *bench learning*

Esquemáticamente, o *bench learning* pode ser apresentado como um ciclo de 5 passos:

1. Planeamento
2. Recolha, medição e comparação
3. Análise
4. Adaptação
5. Avaliação e repetição

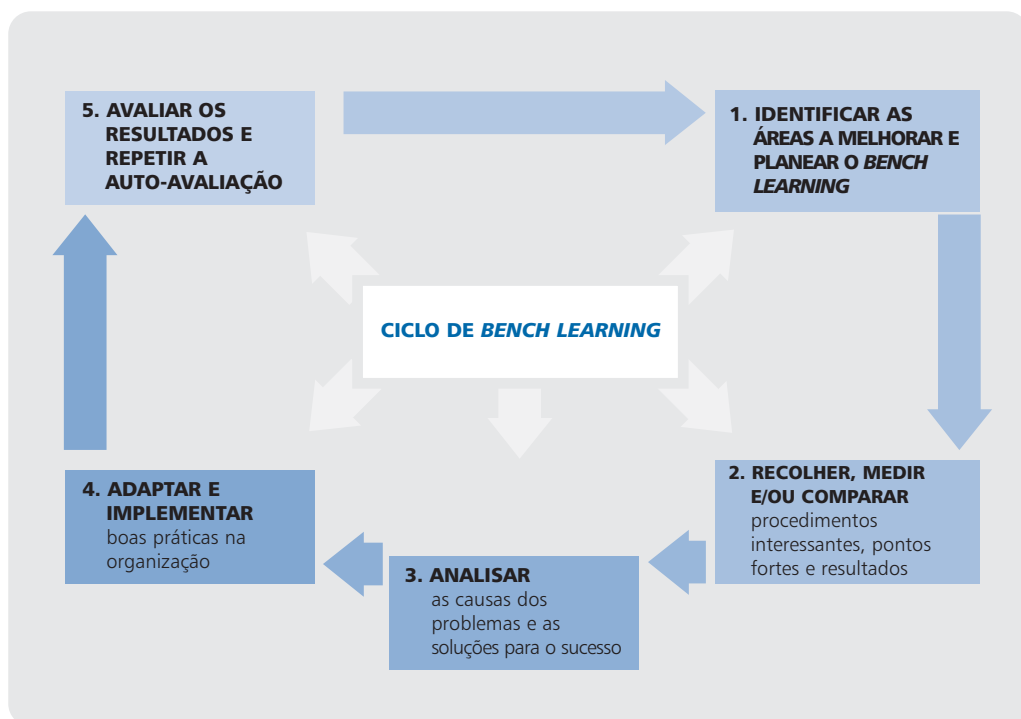
1. Planeamento

No primeiro passo dos projectos *bench learning* – o planeamento – a organização tem de procurar, identificar e contactar os possíveis parceiros. Os projectos *bench learning* podem ser desenvolvidos por dois ou mais parceiros. É muito importante designar, em cada organização, um gestor do projecto. Entre os vários participantes no projecto deve ser escolhido um coordenador. Os parceiros devem chegar a acordo sobre as áreas e/ou resultados em que incidirá o projecto tendo em conta os papéis e os contributos dos vários parceiros. Devem ter sempre em mente o equilíbrio entre os contributos dados e os benefícios recebidos pelos parceiros, de modo a criar situações *win-win* (vencer-vencer) para todos os participantes. Os parceiros devem

também elaborar um código de conduta que pode incluir acordo sobre os prazos, regras de confidencialidade, gestão e segurança de informação.

2. Recolha, medição e comparação

Durante a segunda etapa, recolhem-se procedimentos e sugestões importantes das organizações parceiras para colmatar os problemas identificados, assim como os resultados alcançados em áreas relevantes. Esta recolha pode ser feita através de questionários, reuniões e consulta de *websites*. Toda a informação recolhida — informação acerca dos sucessos e fracassos — deve ser comparada e/ou medida, e devem ser identificadas as diferenças e os requisitos para o sucesso.



3. Análise

O terceiro passo é a análise. É solicitado às organizações participantes que definam as causas dos problemas que ocorreram em cada área. É também solicitado às organizações que, na medida do possível, determinem a origem desses problemas e percebam como essas razões podem ser a chave para o sucesso dos primeiros passos na resolução dos problemas. Uma vez determinadas as causas dos problemas, é necessário escolher ou adaptar boas práticas ou identificar outras soluções possíveis para o sucesso. É, também, recomendado que os participantes no projecto determinem o porquê de alguns procedimentos, resultados e métodos serem mais apropriados e mais bem sucedidos do que outros, devendo registar as conclusões.

4. Adaptação e implementação

A quarta etapa é a implementação. Inclui a selecção de boas ideias, sugestões, procedimentos, soluções e a sua adaptação e introdução nas práticas diárias da organização. O acordo total, envolvimento e participação dos colaboradores nesta fase é crucial para o sucesso da implementação. Os colaboradores devem igualmente ter o conhecimento acerca do progresso do projecto durante todas as fases, através dos canais de comunicação existentes na organização.

Deve ser redigido um relatório final que inclua uma lista com as sugestões de boas práticas, a sua implementação e os resultados/impactos esperados.

5. Avaliação e repetição

A última etapa consiste na avaliação dos resultados do projecto. Procede-se a uma

avaliação dos resultados do projecto *bench learning* e tomam-se decisões sobre os passos seguintes. Estes passos podem incluir a melhoria de processos em curso, incluindo novas sugestões e ideias. A questão fundamental, nesta fase, é que a melhoria contínua é um processo dinâmico que afecta — e por isso necessita do seu envolvimento — todas as partes interessadas. Para fazer o acompanhamento das melhorias alcançadas é importante avaliar o progresso, pelo que se recomenda que as organizações repitam a auto-avaliação com base no Modelo CAF.

6. Potenciais armadilhas

- Procurar parceiros de *bench learning* apenas no sector da organização. Alguns processos, tais como a avaliação da satisfação dos clientes ou dos colaboradores — apesar de diferentes sectores — são comuns e podem efectivamente ser comparados com diferentes tipos de organizações. É como «*alargar os horizontes*».
- Focalizar apenas as medidas de comparação do desempenho, sem ter em conta os processos e as actividades que levam à realização de boas práticas.
- Esperar que o *bench learning* seja rápido e fácil.
- Despende demasiado tempo e recursos numa fase específica do processo.
- Ter a expectativa de que todas as áreas da organização podem ser comparadas com outras organizações.
- Solicitar informações e dados sem estar preparado para partilhar as suas próprias informações com os outros,

e, inversamente, esperar que as outras organizações vão partilhar abertamente a informação que lhes é valiosa. De acordo com a nossa experiência, a maioria das organizações deseja partilhar a maior parte da informação quando é estabelecida uma verdadeira parceria desde o início. O respeito pelos outros e o traba-

lho com um verdadeiro espírito de parceria é fundamental para o sucesso dos projectos *bench learning*.

- Quanto mais longos forem os processos de *bench learning*, mais difícil é manter o entusiasmo e o compromisso das pessoas responsáveis pela sua promoção e implementação.

GLOSSÁRIO

Accountability

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

Ambiente de aprendizagem

O ambiente no interior da organização onde a aprendizagem assume um lugar de destaque através da aquisição de competências, partilha de conhecimentos, troca de experiências e diálogo sobre as melhores práticas.

Análise SWOT

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

Aprendizagem

A aquisição e compreensão de conhecimento e informação que podem conduzir à melhoria ou mudança. Como exemplos de actividades de aprendizagem organizacional temos o *benchmarking*, o *bench learning*, avaliações externas e internas e/ou auditorias e estudos de boas práticas. Os exemplos de aprendizagem individual incluem a formação e o desenvolvimento de competências.

Auditoria

Acto de apreciação independente que visa analisar e avaliar as actividades e os resultados de uma organização. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria operacional, auditoria às tecnologias de informação e comunicação, auditoria de gestão, etc.

Existem 3 níveis de controlo das actividades:

- Controlo interno realizado pela gestão;
- Auditoria interna realizada por uma unidade independente da organização. Entre outras funções, deve controlar a eficácia da gestão interna;
- Auditoria externa realizada por uma entidade externa independente.

Avaliação

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

Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho necessita de ser entendida no contexto da gestão. Geralmente, o sistema de gestão de uma organização inclui a avaliação do desempenho individual dos colaboradores. Esta prática ajuda a monitorizar o desempenho do departamento e da organização mediante a agregação do desempenho individual pelos diferentes níveis de gestão da organização. A entrevista de avaliação individual entre o colaborador e o seu/sua director/a é a forma mais comum de fazer a avaliação. No decorrer da entrevista, como complemento à avaliação do desempenho, podem ser avaliados outros aspectos dos colaboradores, incluindo o nível de conhecimentos e competências relativas à actividade

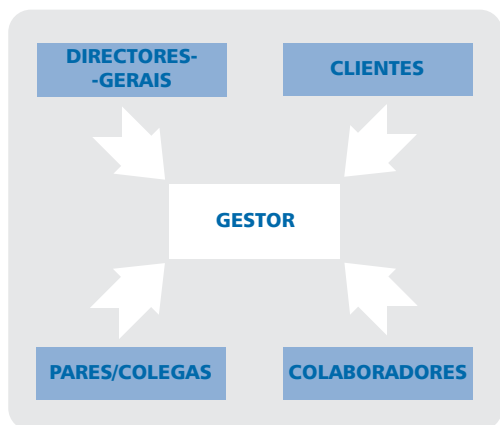
desempenhada, podendo ser identificadas aqui as necessidades de formação.

Numa abordagem TQM, que visa a melhoria contínua, é possível utilizar o ciclo PDCA a nível individual:

- Planeie o trabalho para o ano seguinte (PLANEAR);
- Realize o trabalho (EXECUTAR);
- Faça uma revisão do trabalho realizado durante a entrevista de avaliação (REVER), e
- Adapte, se necessário, para o próximo ano, os objectivos, os meios e as competências (AJUSTAR).

Existem várias formas de aumentar a objectividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação da gestão, onde estes são avaliados directamente pelos colaboradores que dirigem;



- Avaliação a 360 graus onde os gestores são avaliados mediante diferentes pontos de vista: directores-gerais, pares ou colegas na gestão da organização, colaboradores e clientes.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que visa a construção de um con-

junto de indicadores quantitativos que permitam avaliar a capacidade da organização para cumprir a sua missão e objectivos estratégicos. Estes indicadores estruturam-se em torno de 4 perspectivas: inovação e liderança; processos internos; clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada uma das perspectivas estabelecem entre si relações de causa-efeito, as quais são baseadas em hipóteses que permanentemente têm de ser revistas.

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

O *Balanced Scorecard* é cada vez mais utilizado no sector público da Europa. É importante salientar que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.

Benchmark

Um resultado alcançado com elevada pontuação (por vezes definida como sendo «*best-in-class/melhor prática*», ver *Benchmarking* em seguida); referência ou medida padrão para comparação; ou um nível de desempenho que é reconhecido como sendo o padrão de excelência para um processo específico.

Benchmarking

Existem inúmeras definições de *benchmarking* mas as palavras-chave são «comparar com os outros».

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

Na prática, o *benchmarking* geralmente engloba:

- Comparação regular de aspectos do desempenho (funções ou processos) com as organizações que se consideram ter boas práticas. Por vezes, essa referência é feita para *best in class*/melhor prática, mas como nunca se pode ter a certeza de qual a melhor, é preferível a expressão «boa prática»;
- Identificação de deficiências no desempenho;
- Procura de novas abordagens para introduzir melhorias no desempenho;
- Implementação de melhorias;
- Monitorização do progresso alcançado e avaliação dos benefícios.

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

Benchmarking estratégico

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

Bottom-up

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

Brainstorming

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

Ciclo PDCA

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

Plan- Planear (fase do projecto)

Do- Executar (fase da execução)

Check- Rever (fase do controlo)

Act- Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa acção eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, e por último deve voltar à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao ciclo.

Cidadão/Cliente

A expressão «cidadão/cliente» é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe por um lado: entre a Administração Pública e os utilizadores dos serviços públicos; e, por outro lado, entre a Administração Pública e todas as pessoas, que

enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados.

Código de conduta

Regras ou linhas de orientação, que podem ser expressas ou implícitas, para regular o comportamento das pessoas, grupos profissionais, equipas ou organizações. O código de conduta pode também aplicar-se a actividades específicas, tais como a auditorias e ao *benchmarking*, e geralmente fazem referência a padrões éticos.

Competência

A competência inclui os conhecimentos, aptidões e atitudes de um indivíduo postos em prática no exercício da sua actividade. Quando um indivíduo está apto a desempenhar correctamente uma actividade é visto como tendo alcançado uma determinada competência.

Conflito de interesse

Um «conflito de interesse» no sector público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um funcionário público, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar o desempenho do serviço público. Mesmo que não existam evidências de acções impróprias, um conflito de interesse pode originar uma imagem falsa que pode minar a credibilidade dessa pessoa, mesmo quando age correctamente.

Consenso

Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção do acordo e é utilizado frequentemente na auto-avaliação, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir a avaliação e pontuação realizadas individualmente. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes e

com a definição da pontuação e avaliação global da organização.

Controlo da Qualidade

Controlo sistemático da capacidade da organização para criar qualidade nos serviços que presta. É sistemático, uma vez que os resultados emergem de um esforço planeado e deliberado. Algumas organizações escolhem sistemas de controlo da qualidade baseados em manuais da qualidade ou manuais de processos. Os sistemas de controlo da qualidade contêm um conjunto de linhas de orientação para implementar, na prática, os controlos da qualidade e a forma como essa qualidade deve ser medida e melhorada.

Cultura organizacional

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

Desempenho

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

Diagrama/desenho do processo

Representação gráfica do conjunto de acções que ocorrem num processo.

Diversidade

Diversidade diz respeito a **diferenças**. Pode referir-se a valores, atitudes, cultura, convicções filosóficas ou religiosas, conhecimentos, aptidões, experiência e estilo de vida entre grupos ou indivíduos no seio de um grupo. A diversidade pode estar também relacionada com o género, origem étnica ou nacional, deficiências ou idade.

Na Administração Pública, uma organização caracterizada pela diversidade é considerada uma organização que reflecte a sociedade que serve.

Dono do processo

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

- Compreensão do processo: como é realizado na prática?
- Definição do objectivo do processo: de que forma se enquadra na visão da organização? Quem são as partes interessadas quer a nível interno, quer externo, e quais são as suas expectativas? Como é que um processo se relaciona com outros processos?
- Comunicação do processo às partes interessadas internas e externas.
- Monitorização e avaliação do processo: Qual o grau de eficiência e eficácia do processo?
- Submissão do processo a *bench learning*: Qual é o desempenho de outras organizações e o que podemos aprender com elas?

- Construção da visão do processo: Qual a visão a longo prazo do processo e o que é que a organização necessita de fazer para alcançar esse cenário?
- Elaboração do relatório de desempenho do processo: O que é que pode ser melhorado? Quais são as fraquezas e como é que estas podem ser ultrapassadas?

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

Economia

«Economia» e «economizar» referem-se à gestão financeira prudente, que inclui a redução de custos através do desenvolvimento mais eficiente dos processos e a poupança de recursos sem afectar a qualidade dos resultados ou objectivos.

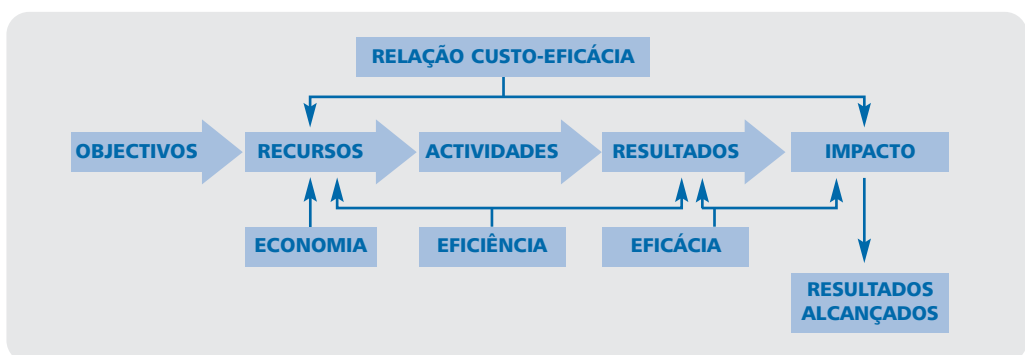
Eficácia

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

Eficiência

É a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito. A «eficiência» e a «produtividade» podem ser

Eficiência — Eficácia — Economia



consideradas como um único conceito. A produtividade deve ser medida de forma a incluir quer os custos de todos os factores de produção (produtividade total dos factores), quer apenas os custos de um factor específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

Empowerment

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

Estratégia

Um plano de longo prazo de acções prioritizadas para alcançar os objectivos globais ou cumprir a missão de uma organização.

Estrutura organizacional

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

Ética

Por ética no serviço público entende-se o conjunto de valores e normas comuns que devem reger a actividade do funcionário público no desempenho das suas funções. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correcto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios

morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correcto numa determinada situação.

Evidência

Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões e julgamentos correctos/objectivos.

A evidência pode ser obtida através de pesquisa documental, observação ou consenso¹.

Excelência

Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância, com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos e, ainda, a responsabilidade social corporativa.

Factores críticos de sucesso

As principais condições que têm de ser preenchidas para que os objectivos estratégicos possam ser alcançados. Apontam as actividades ou resultados-chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Follow-up

Na sequência do processo de auto-avaliação e das mudanças da organização, o *follow-up* consiste na verificação do grau de realização dos objectivos previamente estabelecidos. Desta análise deve resultar o

¹ Nota do tradutor.

lançamento de novas iniciativas, o ajustamento da estratégia e, ainda, o planeamento de acordo com as novas circunstâncias.

Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto ou serviço¹.

Gestão do conhecimento

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

É importante salientar que o conhecimento envolve quer o conhecimento tácito (o que está contido na mente das pessoas), quer o conhecimento explícito (codificado e expresso em informação contida em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento utiliza estas duas formas básicas de conhecimento na condução dos processos de desenvolvimento do conhecimento. Na maioria das organizações, os conhecimentos mais importantes são os conhecimentos sobre: clientes, processos, produtos e serviços, as necessidades dos clientes, os conhecimentos das pessoas, a memória organizacional, as lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações, avaliações do conhecimento e da gestão e medição do capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos é utilizada na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criação e descoberta, partilha e aprendizagem (comunidade de práticas), organização e gestão.

Gestão da mudança

A gestão da mudança implica saber gerar/promover as mudanças necessárias numa

organização (geralmente impulsionadas pelas Agendas da Modernização e Reforma) e liderar a dinâmica da mudança através da preparação, implementação e apoio à mudança.

Gestão da Qualidade

Método para assegurar que todas as actividades necessárias à concepção, desenvolvimento e implementação de um produto ou serviço são eficientes e eficazes, respeitando o sistema da qualidade.

Gestão de recursos humanos

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

Governance / boa governação

Os elementos essenciais para uma boa governação são determinados pela estrutura de autoridade e controlo. Esta estabelecerá a obrigatoriedade de divulgar os resultados alcançados, a transparência das acções e dos processos de tomada de decisão relativamente às partes interessadas, a eficiência e eficácia, a resposta às necessidades da sociedade, a antecipação dos problemas e a orientação e respeito pela Lei e normas.

Governo electrónico

(eGovernment)

Expressão que se refere à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública. Quando combinadas com mudanças organizacionais e com as novas aptidões, as TIC ajudam a

¹ Conceito introduzido pelo tradutor. Fonte: ISO9000:2000 "Fundamentos e Vocabulário".

melhorar os serviços públicos e os processos democráticos, servindo também de apoio às políticas públicas. O governo electrónico é visto como um meio para realizar e tornar mais eficiente a gestão. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação das políticas públicas e ajudar o sector público a dar resposta às exigências para a prestação de mais e melhores serviços com menos recursos.

Impacto (ver outcome)

Indicadores

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

Indicadores de desempenho

São as diversas medidas operacionais utilizadas pela Administração Pública para ajudar as organizações a:

- Monitorizar
- Compreender
- Prever
- Melhorar

o modo como funcionam e o desempenho que alcançam.

São utilizados vários conceitos para medir o desempenho da organização: resultados, medidas, indicadores, parâmetros. No entanto, a terminologia sobre as medições é pouco importante, pelo que devemos usar termos que nos sejam familiares. Se seguirmos o princípio de Pareto, apercebemo-nos de que 20% do que fazemos irá produzir 80% dos nossos resultados. Por isso, é importante medir pelo menos o desempenho dos processos que são essenciais para a produção dos resultados esperados.

Indicadores de desempenho-chave

São as medidas mais críticas e as medidas de desempenho dos processos-chave, essencialmente apresentados nos critérios 4 e 5 da CAF, que são capazes de influenciar grandemente a eficiência e a eficácia dos resultados do desempenho-chave.

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

Inovação

Inovação é o processo de transformação de novas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização pode ser considerada inovadora quando realiza uma actividade já existente de uma forma diferente/inovadora para esse local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um serviço novo ou presta o mesmo serviço mas de uma forma diferente, como por exemplo via Internet.

Input (entrada)

Qualquer tipo de informação, conhecimento, matéria ou outro tipo de recursos utilizado na produção de bens ou serviços.

ISO

ISO ou Organização Internacional para a Normalização (*International Organization for Standardization*) é uma rede global que: identifica as normas internacionais exigidas às empresas, governos e sociedade; as desenvolve com os contributos nacionais

em parceria com os sectores que as adoptam mediante procedimentos transparentes; e as divulga para serem implementadas em todo o mundo.

Líder

A expressão líder é tradicionalmente associada às pessoas responsáveis pela organização.

Liderança

A forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e visão da organização. Reflecte como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo-prazo, e os implementam através de acções e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que a organização aposte permanentemente na inovação e na mudança.

Mapa de processos

Representação gráfica da sequência de acções que ocorrem entre processos.

Medidas de percepção

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

Melhores/Boas práticas

Elevados desempenhos, métodos ou abordagens que conduzem a organização a resultados excepcionais. O conceito «Melhor Prática» é relativo, uma vez que pode estar relacionado com práticas de gestão inovadoras ou interessantes, identificadas

através do *benchmarking*. É preferível utilizar a expressão «boa prática» quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

Missão

A descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das partes interessadas. A missão do sector público resulta de políticas públicas e/ou mandatos estatutários.

A missão é a razão de ser da organização.

Os objectivos finais que a organização estabelece no contexto da sua missão são formulados com base na visão.

Modelos de comportamento

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

Network

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

Objectivos

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

Objectivos estratégicos

São os objectivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direcção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir.

Objectivos operacionais

A formulação mais concreta de um objectivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades e acções.

Objectivos SMART

Os objectivos definidos pela organização devem ser SMART:

- **Specific** — devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar;
- **Measurable** — devem poder ser medidos/quantificáveis;
- **Achievable** — devem ser atingíveis;
- **Realistic** — devem ser exequíveis e reais;
- **Timed** — devem ser calendarizados.

Organização aprendente

Uma organização onde as pessoas aumentam continuamente as suas capacidades para alcançar os resultados pretendidos, onde novos e elevados padrões de pensamento são estimulados, onde as aspirações colectivas emergem e onde as pessoas se encontram em aprendizagem contínua no contexto da própria organização.

Organização pública

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

Outcome (impacto)

São todos os efeitos que os resultados (*outputs*) provocam nas partes interessadas ou na sociedade.

Output (resultado)

É o resultado imediato da produção, que pode incluir bens ou serviços. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais. No primeiro caso, os produtos ou serviços são fornecidos por um departamento a outro departamento, na mesma organização; no segundo caso, o resultado tem como destinatário uma entidade externa à organização.

Exemplo de *Output* e *Outcome*: elevadas restrições no acesso às licenças para posse de armas de fogo. O *output*/resultado final é a redução do número de armas em circulação, o qual conduz ao *outcome*/impacto que se consubstancia no sentimento colectivo de maior segurança.

Parcerias

Colaboração com outras entidades, numa base comercial ou não, e que visa um objectivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.

Partes interessadas

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da organização, por exemplo os decisores políticos, os cidadãos/clientes, os colaboradores, o público em geral, as entidades reguladoras, os meios de comunicação social, os fornecedores, etc. As organizações governamentais também são partes interessadas.

Pessoas

Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial e temporariamente.

Plano de Acção

Documento no qual se indicam o plano das actividades, a definição das responsabilidades, os objectivos para implementação do projecto (ex. metas/prazo limite) e os recursos necessários (ex. recursos humanos, materiais e financeiros).

Política pública

Designa a orientação seguida pelos órgãos políticos na resolução de problemas ou matérias de interesse público, nomeadamente acções e omissões, decisões e não decisões, o que implica escolhas entre várias alternativas.

Prazo

Período de tempo em que os resultados devem ser alcançados:

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

Procedimento

Descrição objectiva e detalhada de como as actividades devem ser executadas.

Processo

Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou im-

pactos e, deste modo, acrescentam valor. A natureza dos processos nas organizações de serviço público podem variar muito, abrangendo desde actividades relativamente abstractas, como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas relacionadas com a prestação de serviços. Podemos distinguir entre:

- Os processos-chave, essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos;
- Os processos de gestão, que conduzem a organização e apoiam os processos-chave;
- Os processos de suporte, que fornecem os recursos necessários.

De entre os anteriormente referidos, os processos-chave são os mais importantes para a organização.

Processo de melhoria contínua

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

Qualidade

A qualidade no sector público está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas no âmbito de uma estrutura política e financeira. A Gestão da Qualidade Total (TQM) centra-se nos procedimentos e processos que são considerados instrumentais na promoção da qualidade.

Recursos

Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, os equipamentos, as instalações e as tecnologias que a organização utiliza para desenvolver as suas actividades.

Reengenharia de Processos

(BPR — Business Process Re-engineering)

Podemos sempre fazer melhorias num processo existente através de pequenas adaptações (abordagem Kaizen). Em alguns casos, esta abordagem deixa de ser adequada para a realização dos objectivos e poderá ser necessário redesenhar todo o processo. Chama-se a esta abordagem BPR (*Business Process Re-engineering*) ou simplesmente reengenharia de processos. A ideia do BPR é a de redesenhar totalmente o processo, permitindo dar um grande passo em frente ou realizar grandes rupturas. Uma vez implementada a mudança, deve-se retomar o processo de procura de oportunidades para a introdução gradual de melhorias contínuas para optimizar o processo.

Relação custo-eficácia

É a relação entre os impactos que resultam dos objectivos da organização e os custos — incluindo também os custos sociais — para os alcançar. Ver também eficácia.

Relatório de auto-avaliação

O relatório que descreve os resultados da auto-avaliação. Este relatório deve incluir os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização. Pode também incluir (opcional) sugestões de melhorias.

Responsabilidade social corporativa

É o compromisso estabelecido pelas organizações do sector público e privado para

contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. O objectivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para sociedade.

Resultado (ver output)

Resultados de desempenho-chave

Os resultados que a organização atinge em relação ao planeamento e estratégia na satisfação das necessidades e expectativas das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).

Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema que define as políticas e os procedimentos necessários para melhorar, avaliar e integrar os processos que podem conduzir a um melhor desempenho.

Top-down

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

TQM (Total Quality Management / Gestão da Qualidade Total)

O Sistema da Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.

Transparência

A transparência implica receptividade, comunicação e prestação de contas. É uma expressão metafórica do significado utilizado nas ciências sociais: um objecto «transparente» significa que se consegue ver através do mesmo. Procedimentos transparentes incluem reuniões abertas, divulgação de relatórios financeiros, acessibilidade da informação e da legislação, publicação do orçamento, auditorias, etc.

Valores

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

Visão

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