



Estrutura Comum de Avaliação

Common Assessment Framework

O modelo europeu para melhorar as organizações
públicas através da autoavaliação

Ficha técnica

Edição Portuguesa

TRADUÇÃO: Fernanda Alves e Margarida Quintela Martins

REVISÃO: Cristina Evaristo

COORDENAÇÃO: Sandra Sant´Ana

EDIÇÃO: Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

CONCEÇÃO GRÁFICA: Teresa Vieira

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

Conteúdo

1. Introdução geral	4
2. O que avaliar: a estrutura da CAF	12
Critério 1: Liderança	15
Critério 2: Estratégia e Planeamento.....	20
Critério 3: Pessoas	25
Critério 4: Parcerias e Recursos.....	29
Critério 5: Processos	36
Critério 6: Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes.....	41
Critério 7: Resultados das Pessoas	44
Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social.....	47
Critério 9: Resultados do desempenho chave	50
3. Como avaliar: o sistema de pontuação.....	53
4. Linhas de orientação para melhorar a organização através da CAF	63
5. O Feedback Externo da CAF	76
6. Glossário CAF.....	78
7. ANEXO: Estrutura CAF 2013 versus CAF 2020.....	103
8. Agradecimentos.....	106

Prefácio

A rede europeia das administrações públicas (EUPAN) é uma rede informal constituída pelos Diretores-Gerais das administrações públicas dos Estados Membros da União Europeia, pela Comissão Europeia (CE) e países observadores. A rede trabalha em conjunto para garantir a elevada qualidade dos serviços e administrações públicas na Europa.

A relevância da EUPAN está no seu papel prospetivo e de partilha de conhecimentos relativamente aos desafios das administrações públicas aos níveis nacional e europeu. A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é o produto mais visível da rede, com claro impacto na forma como se avalia e melhora a qualidade das administrações públicas na Europa. A utilização do modelo também se expandiu para fora da Europa, tornando o seu impacto ainda maior. Em 2019, existiam cerca de 4.100 utilizadores da CAF registados, quer em países europeus, quer em não europeus.

A nova CAF 2020 é a quinta versão do modelo. O núcleo da CAF tem como base um modelo comprovado, lançado em 2000. A CAF é o primeiro instrumento europeu de gestão da qualidade especificamente adaptado e desenvolvido para e pelo próprio setor público. É um modelo geral, simples, acessível e fácil de utilizar por todas as organizações do setor público. Trata todos os aspetos da excelência organizacional e procura a melhoria contínua. O modelo CAF foi agora revisto e ajustado para melhor responder ao desenvolvimento e evolução da gestão pública e da sociedade. As atualizações concretizadas nesta versão CAF 2020 estão relacionadas essencialmente com transformação digital, agilidade organizacional/ capacidade de mudança, sustentabilidade e diversidade.

Esta nova versão é o resultado da intensa colaboração entre os Correspondentes Nacionais da CAF dos Estados Membros da União Europeia. Coube a um grupo nuclear assumir a tarefa da sua revisão. Aproveitamos esta oportunidade para agradecer especialmente à Áustria, Bélgica, Finlândia, Itália, Polónia e Portugal, apoiados pelo Centro Europeu de Recursos CAF do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA). O processo foi também fortemente promovido pelas Presidências da União Europeia (UE) da Estónia, Bulgária e Roménia.

Por último, cabe referir que as administrações públicas de qualidade e seus serviços são avaliados pelo impacto que têm na qualidade de vida das pessoas. O objetivo do modelo CAF é orientar as organizações públicas para que alcancem os melhores resultados possíveis.

Existe uma comunidade ativa em torno do modelo CAF. Enquanto a rede de correspondentes nacionais da CAF é responsável por manter o modelo forte e atualizado, a ampla rede de utilizadores cria os efeitos concretos do uso do modelo nas suas organizações. A sua experiência e os seus conhecimentos são partilhados nos eventos europeus de utilizadores da CAF e em outras ocasiões em que os 'Amigos da CAF' se encontram. Milhares de organizações já adotaram o modelo e comprovaram que funciona; centenas de pessoas reúnem-se nos eventos europeus. Com esta versão revista da CAF 2020, convidamos todos a participar nesta comunidade da CAF!

Novembro 2019

O Secretariado da EUPAN 5¹
(Croácia, Finlândia, Alemanha, Roménia, Comissão Europeia)

¹ O Secretariado da EUPAN 5 funciona de forma rotativa e é sempre formado pela atual Presidência, pela Presidência anterior, pelas duas Presidências seguintes e pela Comissão Europeia.

1. Introdução geral

O conteúdo do modelo CAF

Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de gestão da qualidade total para autoavaliação desenvolvido pelo setor público e para o setor público. A CAF é gratuita e está disponível no domínio público com o intuito de ajudar as organizações do setor público a melhorar o seu desempenho. Foi concebida para ser utilizada em todos os setores da administração pública e é aplicável às organizações públicas a nível nacional/ federal, regional e local. Embora tenha sido desenvolvida num contexto europeu, pode ser usada em qualquer organização pública de qualquer parte do mundo.

A CAF pertence à família dos modelos de gestão da qualidade total (TQM) e foi originalmente inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). É um modelo de gestão de desempenho que atua como uma "bússola" para ajudar os dirigentes a encontrarem os caminhos para a excelência. Com as suas representações gráficas, explica a relação causa/efeito entre os fatores organizacionais e os resultados de desempenho.

A CAF baseia-se na premissa de que excelentes resultados no desempenho organizacional, nos cidadãos/clientes, nas pessoas e na sociedade são alcançados através da forma como a liderança conduz a estratégia e o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Analisa, ao mesmo tempo, diferentes ângulos da organização: a abordagem holística da análise do desempenho.

MODELO CAF

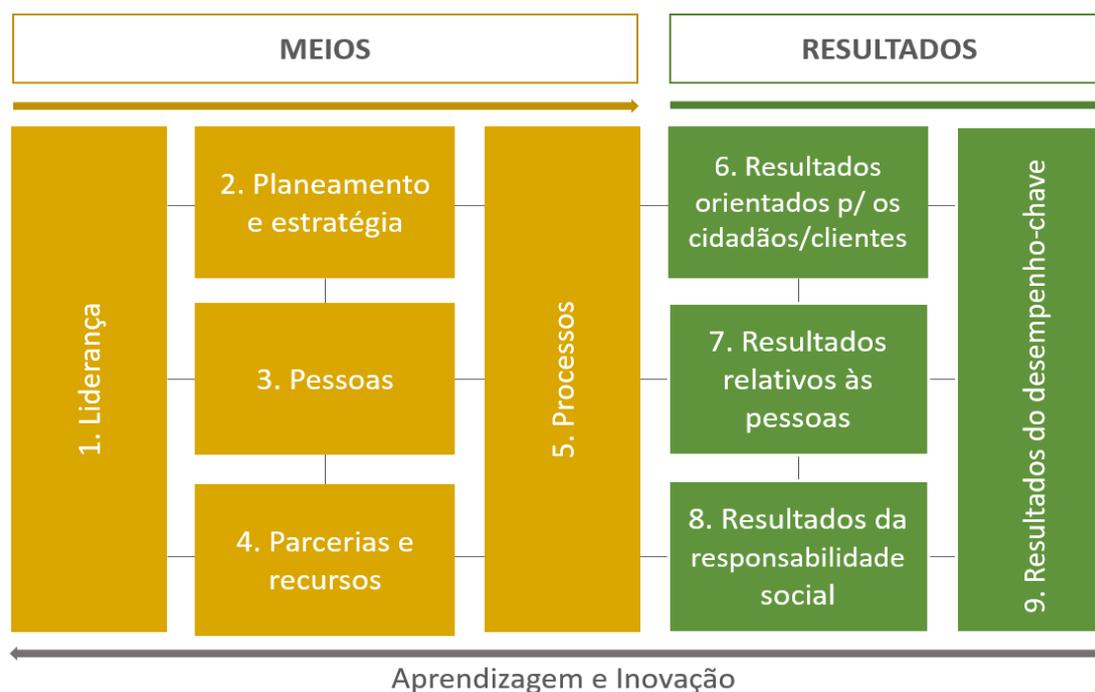


Figura 1

A estrutura com nove caixas (Figura 1) identifica os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Os Critérios 1 a 5 (os meios) dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. Nos Critérios 6 a 9, os resultados alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave são avaliados através de medidas de perceção e medições do desempenho.

Cada critério está dividido num conjunto de Subcritérios. Os 28 Subcritérios identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com exemplos que descrevem o seu conteúdo mais pormenorizadamente e sugerem possíveis áreas a ser abordadas, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas no subcritério.

Estes exemplos representam um grande número de boas práticas europeias. Nem todos serão relevantes para todas as organizações, mas muitos podem ser considerados aspetos a ter em atenção durante a autoavaliação. A integração das conclusões da avaliação dos Critérios de Meios e de Resultados nas práticas gestionárias constitui o ciclo contínuo de inovação e aprendizagem que acompanha as organizações no caminho da excelência.

Sem modificar a estrutura do modelo, mas simplesmente adaptando os exemplos e o idioma para tornar a implementação da CAF mais fácil e mais eficaz para todas as organizações, foram criadas versões setoriais. Existe, desde 2013, uma versão europeia “CAF Educação” e muitos outros setores foram desenvolvidos a nível nacional (por exemplo, para os setores da justiça, universidades, municípios).

Objetivos e benefícios

A CAF pretende ser um catalisador para um processo de melhoria completo dentro da organização.

O objetivo é melhorar os serviços para os cidadãos, pois a implementação da CAF ajuda a aumentar a qualidade dos serviços para os clientes e, conseqüentemente, a satisfação dos cidadãos.

Apoia as administrações públicas a:

1. introduzir uma cultura de excelência;
2. implementar progressivamente a lógica PDCA (Planear, Executar, Rever, Ajustar);
3. realizar o processo de autoavaliação, com o objetivo de obter um diagnóstico da organização;
4. elaborar um diagnóstico que mostre os pontos fortes e as áreas a melhorar, ajudando na definição de ações de melhoria.

Para além destes, são também reconhecidos pelos utilizadores da CAF os seguintes benefícios:

Feito “à medida” para o setor público: é o modelo europeu de gestão da qualidade desenvolvido pelas administrações públicas e para as administrações públicas.

Linguagem comum: permite que funcionários e dirigentes discutam em conjunto questões organizacionais de maneira construtiva. Promove o diálogo e o *benchlearning* entre as organizações do setor público.

Envolvimento das pessoas: o processo de autoavaliação é a base do envolvimento sistemático das pessoas na melhoria da organização.

Melhoria baseada em evidências: estimula as organizações públicas a recolherem e utilizarem informações e dados.

Sem custos externos: a CAF está disponível gratuitamente, é promovida pelo Centro Europeu de Recursos CAF e pela rede de Correspondentes Nacionais da CAF.

Processo de feedback externo: foi definido pela rede da CAF, em 2009, um procedimento comum para fornecer recomendações emitidas por Agentes de Feedback Externo, para o desenvolvimento da organização e para o seu eventual reconhecimento como “Effective CAF User”.

O modelo europeu CAF 2020 incorpora ainda as seguintes aprendizagens e resultados:

- Toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018
- OECD Declaration on Public Sector Innovation, 2019
- The Principles of Public Administration, SIGMA OECD, 2019
- EPSA – European Public Sector Award, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD

Princípios da excelência

Como ferramenta da Gestão da Qualidade Total (TQM), a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência (Figura 2) inicialmente definidos pela European Foundation for Quality Management (EFQM), transpondo-os para o setor público e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. A implementação destes conceitos faz a diferença entre organizações públicas burocráticas tradicionais e organizações orientadas para uma cultura de qualidade do seu desempenho.



Figura 2

O núcleo do modelo CAF é a autoavaliação da organização, pois é este o ponto de partida para um processo integrado de melhoria. Embora a CAF se concentre principalmente na avaliação da gestão e do desempenho para possibilitar a melhoria, o objetivo final é contribuir para a boa governança. A boa governança começa com princípios/ valores partilhados, que devem ser levados em consideração durante a avaliação. As definições e a terminologia dos valores variam de administração para administração, mesmo em temas recorrentes. No entanto, o contexto europeu é uma referência importante para os utilizadores da CAF, atendendo aos valores e princípios comuns do setor público.

Princípio 1: Orientação para os resultados

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

Princípio 2: Foco no cidadão/ cliente

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

Princípio 3: Liderança e constância de propósitos

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

Princípio 4: Gestão por processos e factos

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

Princípio 5: Desenvolvimento e envolvimento das pessoas

As pessoas são a essência da organização a todos os níveis e é o seu completo envolvimento que possibilita que as suas aptidões sejam utilizadas em seu benefício. O contributo dos trabalhadores deve ser maximizado através: do seu desenvolvimento e envolvimento; da criação de um ambiente de trabalho de valores partilhados; de uma cultura de confiança, abertura, *empowerment* e reconhecimento.

Princípio 6: Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas

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

Princípio 7: Desenvolvimento de parcerias

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

Princípio 8: Responsabilidade social

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

Estes Princípios da Excelência estão integrados na estrutura do modelo CAF, e a seu tempo, a melhoria contínua dos nove Critérios conduzirá a organização a um elevado nível de maturidade. Para cada princípio foram elaborados quatro níveis de maturidade, para que a organização possa ter uma ideia do caminho a seguir em direção à excelência.

O que há de novo na CAF 2020

Devido à sua eficácia comprovada, a estrutura para a autoavaliação não foi alterada quanto à sua referência aos oito Princípios de Excelência, nos quais se baseia. A CAF mantém-se composta por 9 Critérios e 28 Subcritérios, mas alguns dos subcritérios foram reformulados para melhor compreensão.

Os utilizadores das anteriores versões da CAF não terão muita dificuldade em orientar-se na nova versão, visto que é uma atualização moderada. A CAF 2020 reforça o foco na digitalização e presta atenção à **agilidade organizacional/capacidade de mudança, sustentabilidade e diversidade**, no que concerne ao alinhamento dos níveis operacionais com os níveis estratégicos para apoiar a **implementação de reformas**.

As principais alterações foram introduzidas nos exemplos, que foram revistos, encurtando as descrições e reduzindo o seu número. O glossário foi atualizado em consonância. Em anexo, há uma tabela que compara a CAF 2013 com a versão CAF 2020.

As organizações são livres para adaptarem a implementação do modelo às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais. Contudo, devem manter a estrutura do modelo, com 9 Critérios e 28 Subcritérios, bem como a utilização de um dos sistemas de pontuação. Recomenda-se, ainda, que na implementação da CAF se observem as linhas de orientação apresentadas neste manual.

Como implementar o modelo CAF

Processo de autoavaliação e melhoria

A implementação da CAF segue um plano com três fases.

Fase 1: Início da caminhada CAF

A decisão de implementar a CAF é o sinal inicial para um processo integrado de melhoria e mudança na organização. Isso deve ser considerado desde o início e requer responsabilidades claras, compromisso e decisão da gestão em adotar a CAF, bem como o envolvimento dos trabalhadores.

Fase 2: Processo de autoavaliação

Nesta fase é realizada uma autoavaliação conjunta, da organização, pelos trabalhadores e pela direção, com base nos Critérios da CAF, para identificar pontos fortes e áreas a melhorar. O principal resultado desta fase, para além da avaliação, é uma lista de ideias de melhorias para o desenvolvimento da organização. O resultado esperado é um relatório de autoavaliação.

Fase 3: Plano de melhorias

Com base nas ideias de melhoria desenvolvidas na fase 2, é elaborado um plano de melhorias da CAF, que especifica a implementação daquelas ideias. Aqui, as ações individualizadas são priorizadas e apresentadas com cronogramas, definição de responsabilidades e recursos necessários.

Em seguida, o plano de melhorias da CAF deverá ser implementado dentro de dois anos. Depois disso, um novo processo de autoavaliação da CAF pode ser iniciado. Este ciclo garante o processo de melhoria contínua na organização.

Todo o processo é suportado por linhas de orientação que cobrem a implementação da CAF em dez passos.

O Processo de Feedback Externo

Para permitir que as organizações do setor público que, aplicam a CAF, vejam os resultados dos seus esforços, a CAF disponibiliza um Processo de Feedback Externo que fornece um parecer externo com o objetivo de prestar um maior apoio aos utilizadores da CAF no seu percurso em direção à qualidade.

Entre 6 a 12 meses, após a aprovação do relatório de autoavaliação, a organização pode solicitar a realização deste processo para receber a distinção europeia de “*Effective CAF User*”. A atribuição de uma avaliação positiva da organização no parecer dos Agentes Externos confirma que a CAF foi implementada de maneira eficaz e que a organização começou a adotar os Princípios de Excelência na sua cultura organizacional.

O processo de Feedback Externo da CAF (PEF) e a distinção de “*Effective CAF User*” são da responsabilidade dos Estados Membros. Em Portugal, o Organizador Nacional do PEF é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

Como obter apoio na utilização da CAF 2020

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

Nos Estados Membros, os correspondentes nacionais desenvolvem iniciativas adequadas para estimular e apoiar a utilização do modelo nos seus países. As atividades variam desde a criação de centros nacionais de recursos até sites dedicados ou Conferências da Qualidade. É comum a existência de projetos conjuntos, geralmente no contexto do uso de financiamento da UE, que envolvem dois ou mais países europeus ou países candidatos (especialmente atividades de geminação e TAIEX - Technical Assistance and Information Exchange Instrument), e também países de outros continentes.

O Centro Europeu de Recursos CAF (CR CAF) está sediado no Instituto Europeu de Administração Pública (European Institute of Public Administration ou EIPA) em Maastricht (NL) e é responsável por apoiar a implementação da CAF na Europa. As principais funções são a criação de conteúdo especializado, coordenação das reuniões da rede de correspondentes, disponibilização de formação, estudos sobre a implementação da CAF, gestão do site da CAF www.eipa.eu/caf, o qual disponibiliza todas as informações relevantes sobre os utilizadores da CAF e a rede dos

Correspondentes Nacionais da CAF, bem como todas as publicações relacionadas (estudos e *newsletters*).

O EIPA também apoia, a pedido dos Estados Membros, a organização de “Eventos CAF”, que são realizados ao nível europeu a cada dois anos, e elabora o programa comum europeu para formação dos Agentes de Feedback Externo.

Nos capítulos seguintes encontra-se informação sobre:

- a estrutura de avaliação CAF 2020 (Capítulo II)
- o sistema de pontuação (Capítulo III)
- o processo de autoavaliação (Capítulo IV)
- o processo de feedback externo (Capítulo V)
- o glossário CAF.

2. O que avaliar: a estrutura da CAF

A estrutura com nove caixas abaixo, identifica os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional.

MODELO CAF



Figura 3

Os cinco Critérios de meios impulsionam a organização a obter o seu melhor desempenho.

- Acima de tudo está a liderança (1), que define a direção estratégica da organização e cria os pilares organizacionais.
- Uma boa liderança utiliza instrumentos de estratégia e planeamento (2), faz gestão de recursos humanos (3), coopera com parceiros e gere recursos (4) tais como orçamento, conhecimento e tecnologias de informação.
- Com estas bases, a organização define e documenta os processos internos (5) e desenvolve-os permanentemente.
- Se a organização estiver bem posicionada para impulsionar os meios, isso também trará excelentes resultados para os seus clientes, partes interessadas, trabalhadores, cidadãos e sociedade. A CAF define quatro Critérios que medem os resultados do trabalho das organizações.

Durante o processo de autoavaliação deve fazer-se uma distinção entre:

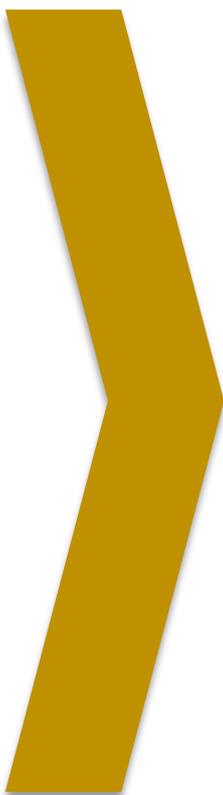
- a relação causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos); e
- a relação holística entre as causas (meios).

A relação causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos) deve ser levada em consideração. A organização deve sempre verificar a consistência entre um determinado resultado e as 'evidências' recolhidas nos Critérios relevantes do lado dos meios.

Apresentam-se alguns exemplos desta relação:

- Resultados orientados para os cidadãos/clientes – por exemplo, qual é o grau de satisfação dos cidadãos com o trabalho da organização (do ministério, do município, da escola, etc.)? Como é vista a acessibilidade por telefone? Qual é o horário de atendimento ao cidadão?
- Resultados relativos às pessoas – por exemplo, qual é o grau de satisfação dos trabalhadores com seu trabalho na organização? Como está o seu desempenho? Que formação é dada?
- Resultados de responsabilidade social – por exemplo, quanto papel reciclado é usado? Quantas iniciativas relacionadas com a transparência/ disponibilidade de dados são implementadas?
- Resultados do desempenho-chave – por exemplo, que resultados (produtos e serviços) e que impacto na sociedade (efeitos daqueles resultados) a organização alcança com seu trabalho (para os transportes públicos, segurança policial, proteção ambiental, serviços sociais, qualidade das leis, etc.)?

Esta consistência é, por vezes, difícil de verificar, pois as diferentes causas (meios) interagem entre si enquanto produzem resultados. De qualquer modo, a existência de adequada informação de retorno (*feedback*) dos resultados alcançados que aparecem no lado direito do modelo e os Critérios apropriados no lado esquerdo deverá ser verificada durante a avaliação.

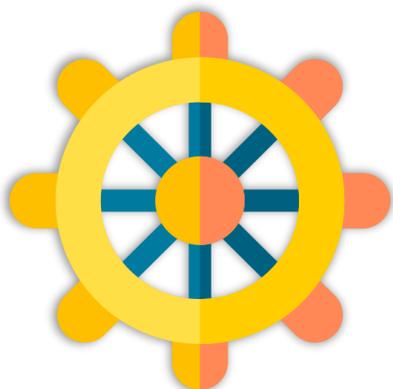


Critérios de Meios

Os Critérios 1 a 5 (os Meios) referem-se às práticas de gestão de uma organização. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados.

A avaliação das ações relacionadas com os Meios deve ser baseada no painel de pontuação dos Meios (consulte o capítulo "**Como avaliar: o sistema de pontuação**").

Critério 1: Liderança



Subcritério 1.1

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

Subcritério 1.2

Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua

Subcritério 1.3

Inspirar, motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta

Subcritério 1.4

Gerir eficazmente as relações com o nível político e outras partes interessadas

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

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

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

Subcritério 1.1

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

A liderança assegura que a organização é orientada por uma missão, uma visão e valores claros. Neste sentido, os líderes devem desenvolver a missão (porque existimos / qual é o nosso mandato?), a visão (para onde queremos ir / qual é a nossa ambição?) e os valores (o que orienta o nosso comportamento?) necessários para o sucesso da organização a longo prazo, bem como comunicar e garantir a sua concretização. Todas as organizações públicas precisam de valores que estruturam a sua atividade - valores alinhados com sua missão e visão.

As organizações públicas devem defender ativamente valores como a democracia, o Estado de Direito (primado da Lei), o foco no cidadão, a diversidade e equidade de género, o ambiente de trabalho justo, a prevenção da corrupção, a responsabilidade social e a anti discriminação: valores que ao mesmo tempo fornecem um modelo para toda a sociedade.

A liderança cria as condições para incorporar estes valores.

A liderança deve ainda garantir agilidade organizacional e estar ciente dos desafios e das oportunidades criados pela transição digital.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Exemplos

- a. Definir uma direção clara para a organização, desenvolvendo a missão, a visão e os valores com o envolvimento dos trabalhadores e das partes interessadas relevantes
- b. Garantir que os princípios e valores do setor público europeu, como a integridade, transparência, inovação, responsabilidade social e inclusão, sustentabilidade, diversidade e equidade de género, estão incorporados na estratégia e atividades da organização.
- c. Garantir que a missão, a visão e os valores estão alinhados com as estratégias locais, nacionais, internacionais e supranacionais, levando em consideração a transição digital, as reformas do setor público e as agendas europeias comuns (ex. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável-ODS, EU2020, “Better Regulation”).
- d. Garantir uma ampla comunicação e diálogo sobre a missão, visão, valores, objetivos estratégicos e operacionais com todos os trabalhadores da organização e outras partes interessadas.
- e. Garantir agilidade organizacional, revendo periodicamente a missão, visão, valores e estratégias, para neles refletir as alterações que ocorrem no ambiente externo (como transição digital, alterações climáticas, reformas do setor público, crescimento demográfico, impacto das tecnologias inteligentes e das redes sociais, proteção de dados, mudanças políticas e económicas, contexto social e diferentes necessidades e pontos de vista dos clientes).
- f. Preparar a organização para os desafios e mudanças da transição digital (por exemplo, estratégia para transição digital, formação, diretrizes para proteção de dados, nomeação de Responsável pela Proteção de Dados).

Subcritério 1.2

Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização. Uma estrutura organizacional apropriada, com responsabilidades claramente definidas para todos os níveis de trabalhadores, bem como processos de gestão, processos de suporte e processos chave bem definidos, deve garantir que a estratégia da organização atinge eficientemente os resultados (produtos e serviços) e os impactos (efeitos daqueles resultados) pretendidos. A gestão de desempenho baseia-se em metas mensuráveis definidas que refletem os resultados e os impactos das atividades da organização. Os sistemas integrados de gestão de desempenho combinam os resultados e impactos com os recursos para permitir uma orientação baseada em evidências racionais, o que permite a análise regular de desempenho e resultados.

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

Exemplos

- a. Definir estruturas de gestão, processos, funções, responsabilidades e competências apropriadas, garantindo a agilidade da organização.
- b. Orientar a melhoria do sistema de gestão e do desempenho da organização, de acordo com as expectativas das partes interessadas e das diferentes necessidades dos clientes.
- c. Definir o sistema de gestão de informação com o contributo do sistema de controlo interno e do sistema de gestão de riscos.
- d. Definir metas e, priorizando as diferentes necessidades dos clientes e dos cidadãos, utilizar um conjunto equilibrado de resultados e efeitos para medir e avaliar o desempenho e o impacto da organização.
- e. Garantir uma boa comunicação interna e externa em toda a organização e usar novos meios de comunicação, incluindo as redes sociais.
- f. Desenvolver um sistema de gestão que previna a corrupção e comportamentos antiéticos, mas que também apoie os trabalhadores nesse sentido, fornecendo orientações em conformidade.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 1.3

Inspirar, motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta

Através do seu comportamento pessoal e da sua gestão de recursos humanos, os dirigentes inspiram, motivam e apoiam os trabalhadores. Atuando como modelo, os dirigentes refletem os objetivos e valores estabelecidos, estimulando os trabalhadores a agir da mesma forma. Estes são apoiados pelos dirigentes para atingir os objetivos no desempenho das suas funções. Um estilo transparente de liderança baseado em feedback mútuo, confiança e comunicação aberta motiva as pessoas a contribuir para o sucesso da organização.

Para além da componente do comportamento pessoal, existem outros fatores centrais para motivação e apoio dos trabalhadores que podem, também, ser encontrados na liderança e na gestão da organização. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo prestação de contas e responsabilização, é a principal base gestonária para motivar as pessoas. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como reconhecimento e sistemas de recompensa, são também fatores motivadores.

Exemplos

- a. Inspirar através de uma liderança, orientada para a inovação, baseada em abertura e confiança mútua.
- b. Liderar pelo exemplo, agindo pessoalmente em concordância com os objetivos e valores estabelecidos (por exemplo, integridade, “sense making”, respeito, participação, inovação, capacitação, precisão, responsabilidade, capacidade de mudança).
- c. Promover uma cultura de confiança mútua entre dirigentes e trabalhadores com medidas proativas para evitar qualquer tipo de discriminação, incentivando a igualdade de oportunidades e acomodando necessidades individuais e circunstâncias pessoais dos trabalhadores.
- d. Informar e consultar regularmente os trabalhadores sobre questões chave relacionadas com a organização.
- e. Capacitar e apoiar os trabalhadores, fornecendo feedback oportuno para melhorar o seu desempenho.
- f. Promover uma cultura de aprendizagem que estimule as pessoas para o desenvolvimento das suas competências e de adaptação a novas exigências (pela preparação para o imprevisto e aprendizagem rápida).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 1.4

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

Os dirigentes são responsáveis por gerir as relações com todas as partes interessadas relevantes que tenham interesse na organização ou nas suas atividades. Assim, os gestores das organizações públicas mantêm um diálogo com as autoridades políticas (designadamente a respetiva tutela) e as demais partes interessadas. No setor público, os dirigentes são a ligação entre a organização e as autoridades políticas. Este subcritério descreve uma das principais diferenças entre as organizações públicas e privadas. As organizações públicas têm de se focar nas relações com as autoridades políticas, sob diferentes perspetivas.

Por um lado, os políticos podem ter uma função de liderança uma vez que, em conjunto com os dirigentes das organizações públicas, estabelecem objetivos. Desta forma, as organizações públicas atuam como órgãos de gestão das autoridades políticas.

Por outro lado, as autoridades políticas podem ser tratadas como grupos específicos de partes interessadas.

Exemplos

- a. Analisar e monitorizar as necessidades e expectativas das partes interessadas, incluindo as autoridades políticas relevantes.
- b. Apoiar as autoridades políticas relevantes na definição das políticas públicas relacionadas com a organização.
- c. Alinhar o desempenho da organização com as decisões políticas e as políticas públicas.
- d. Manter relações proativas com as autoridades políticas das respetivas áreas executivas e legislativas.
- e. Gerir parcerias com importantes partes interessadas (cidadãos, organizações não governamentais - ONGs, grupos de interesse e associações profissionais, indústria, outras organizações públicas, etc.).
- f. Aumentar a consciencialização pública, a reputação e o reconhecimento da organização e desenvolver um conceito de marketing centrado nas necessidades das partes interessadas.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 2: Estratégia e Planeamento



Subcritério 2.1

Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e informação de gestão relevante

Subcritério 2.2

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

Subcritério 2.3

Comunicar, implementar e rever a estratégia e o planeamento

Subcritério 2.4

Gerir a mudança e a inovação para garantir a agilidade e a resiliência da organização

Implementar a missão e a visão de uma organização pública requer uma estratégia clara. Estabelecer objetivos estratégicos inclui a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, fazer escolhas, e estabelecer prioridades com base nos objetivos e políticas públicas, atendendo aos recursos disponíveis.

A estratégia define os resultados (produtos e serviços) e os impactos (efeitos daqueles resultados) que deseja obter e a maneira como os irá medir, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso.

A estratégia tem de ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. A monitorização e a direção devem fazer parte do planeamento, tal como equacionar a necessidade de modernização e de inovação para melhorar o desempenho organizacional. A monitorização da implementação da estratégia e do planeamento deverá ser feita de forma crítica, levando à sua atualização e adaptação sempre que necessário.

Considerar o que a organização faz para...

Subcritério 2.1

Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e informação de gestão relevante

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e na implementação da estratégia e do planeamento numa organização pública. A definição da estratégia começa com a recolha de informações fiáveis sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes e sobre o desempenho e as capacidades internas da organização para atuar no seu contexto externo, considerando também as reformas do setor público a nível nacional e europeu. O estabelecimento de metas e a identificação das condições que devem ser cumpridas para alcançar os objetivos estratégicos – com base numa sólida análise e gestão de riscos – desempenham um papel crucial para garantir uma implementação e um acompanhamento eficazes.

Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento estratégico e operacional. Também é fundamental para orientar a implementação de melhorias no desempenho organizacional.

De acordo com a abordagem PDCA deverão efetuar-se revisões regulares, em conjunto com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades (a cada momento) e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do feedback das partes interessadas é um pré-requisito para a qualidade dos resultados pretendidos.

Exemplos

- a. Observar e analisar o ambiente externo regularmente, incluindo alterações legais, políticas, demográficas e a digitalização, e também fatores globais, como alterações climáticas, e tê-los em consideração na definição da estratégia e no planeamento.
- b. Identificar todas as partes interessadas relevantes e analisar as suas necessidades atuais e futuras, expectativas e satisfação.
- c. Analisar as reformas do setor público, a nível nacional e europeu, para definir e rever as estratégias que são eficazes.
- d. Analisar o desempenho e a capacidade da organização, considerando os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças/riscos.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.2

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

Desenvolver a estratégia de uma organização pública significa definir objetivos estratégicos alinhados com as políticas públicas, com as necessidades das partes interessadas relevantes e com a visão dos dirigentes, atendendo às informações de gestão disponíveis e às informações sobre o desenvolvimento do ambiente externo.

As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pela direção superior devem garantir objetivos claros sobre os seus resultados (produtos e serviços) e os seus impactos (efeitos daqueles resultados), bem como os recursos para os alcançar. Também a responsabilidade social das organizações públicas se deve refletir na sua estratégia.

Planear envolve uma abordagem consciente e metódica que guiará a organização a todos os níveis para atingir os objetivos estratégicos. Os indicadores e os sistemas de monitorização de resultados usados na fase de execução subsequente devem ser definidos durante o planeamento. É o trabalho realizado aquando da definição da estratégia e dos planos de gestão que cria uma estrutura para a medição dos resultados a serem avaliados nos Critérios de resultados orientados para os cidadãos/clientes (critério 6), relativos às pessoas (critério 7), da responsabilidade social (critério 8) e do desempenho-chave (critério 9).

Exemplos

- a. Desenvolver a estratégia da organização definindo prioridades e objetivos de longo e de curto prazo, alinhados com a visão e as estratégias nacionais e europeias.
- b. Envolver as partes interessadas e utilizar, no desenvolvimento de estratégias e planos de gestão, a informação recolhida sobre as suas necessidades e visões diferenciadas.
- c. Integrar princípios de sustentabilidade, responsabilidade social, diversidade e equidade de género nas estratégias e planos de gestão.
- d. Desenvolver os planos de gestão definindo prioridades, objetivos, resultados e impactos alinhados com a missão e a reforma do setor público.
- e. Garantir a disponibilidade de recursos para uma implementação eficaz dos planos.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.3

Comunicar, implementar e rever regularmente a estratégia e o planeamento

A capacidade da organização de implementar a sua estratégia depende da qualidade dos planos e dos programas quanto ao detalhe dos objetivos e dos resultados esperados em cada nível organizacional, bem como dos trabalhadores. As partes interessadas relevantes e os trabalhadores nos diferentes níveis hierárquicos devem, portanto, ser bem informados sobre os objetivos e metas com eles relacionados, a fim de garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A organização tem de incorporar a estratégia em cada nível. Os dirigentes devem garantir que os processos, a gestão de projetos e de programas e as estruturas organizacionais são direcionados para garantir uma implementação eficaz e oportuna.

As organizações devem monitorizar consistente e criticamente a implementação da sua estratégia e planeamento e, sempre que necessário, ajustar ou atualizar práticas e processos. A estratégia e o planeamento devem ser comunicados a todas as partes interessadas relevantes.

Exemplos

- a. Traduzir as estratégias da organização em planos de gestão, atividades e objetivos para unidades orgânicas e trabalhadores.
- b. Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados para cada unidade orgânica, com indicadores para os resultados esperados.
- c. Comunicar estratégias, planos de gestão e resultados pretendidos e alcançados, internamente e a todas as partes interessadas relevantes.
- d. Monitorizar e avaliar o desempenho da organização, com intervalos regulares, em todos os níveis da estrutura, para controlar a eficiência, a eficácia e os níveis de implementação das estratégias.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.4

Gerir a mudança e a inovação para garantir a agilidade e a resiliência da organização

Organizações públicas eficazes precisam de garantir agilidade e resiliência que as habilitem a inovar e alterar práticas para lidar com as novas expectativas dos cidadãos/clientes, melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos. A inovação pode ocorrer de várias maneiras:

- implementando métodos e processos inovadores para fornecer produtos ou serviços;
- com novos métodos de gestão de programas de trabalho;
- introduzindo produtos ou serviços inovadores com maior valor acrescentado para cidadãos e clientes.

A fase da conceção é crucial para decisões posteriores, para a prestação operacional de serviços e para a avaliação das próprias inovações. Uma responsabilidade primordial dos dirigentes é, portanto, criar e comunicar uma atitude aberta e solidária em relação a sugestões de melhoria, independentemente da sua origem.

Exemplos

- a. Identificar necessidades e os condutores para a inovação, considerando as oportunidades e as exigências da transição digital.
- b. Comunicar a política de inovação da organização e os seus resultados a todas as partes interessadas relevantes.
- c. Desenvolver uma cultura orientada para a inovação e proporcionar as condições adequadas para o desenvolvimento interorganizacional.
- d. Gerir as mudanças com eficiência e informar e envolver os trabalhadores e as partes interessadas numa fase inicial.
- e. Implementar sistemas para gerar ideias criativas e incentivar propostas inovadoras de trabalhadores e partes interessadas em todos os níveis, apoiando a exploração e a experimentação.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 3: Pessoas



Subcritério 3.1

Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização

Subcritério 3.2

Desenvolver e gerir as competências das pessoas

Subcritério 3.3

Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar

As pessoas constituem o ativo mais importante da organização. Uma gestão eficaz de recursos humanos permite que a organização alcance os seus objetivos estratégicos, beneficiando do potencial e das competências individuais dos seus trabalhadores. Uma gestão de recursos humanos bem sucedida promove o envolvimento, a motivação, o desenvolvimento e a retenção das pessoas. A organização deve gerir as competências e o potencial individual de cada um para assegurar a agilidade organizacional.

É essencial melhorar o desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos e o planeamento estratégico dos efetivos, pois as pessoas são o maior investimento da organização.

Respeito e justiça, diálogo aberto, capacitação, neutralidade política, recompensa e reconhecimento, preocupação e oferta de um ambiente seguro e saudável são princípios fundamentais para fomentar o compromisso e a participação das pessoas na jornada organizacional em direção à excelência.

É importante perceber que apenas pessoas satisfeitas podem fazer com que a organização tenha clientes satisfeitos.

Considerar o que a organização faz para...

Subcritério 3.1

Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização

Adotar uma abordagem integrada para gerir as pessoas, a cultura e o ambiente de trabalho é essencial no planeamento estratégico de uma organização. A gestão eficaz de recursos humanos permite que as pessoas contribuam de maneira efetiva e produtiva para a missão, a visão e o cumprimento dos objetivos da organização.

Neste subcritério avalia-se se a organização alinha os seus objetivos estratégicos com os recursos humanos de que dispõe, alcançando o sucesso esperado, tendo para isso de os identificar, desenvolver, integrar e orientar para as necessidades da organização de forma transparente. Questiona-se se a organização consegue atrair e reter pessoas capazes de fornecer serviços e produtos, refletindo as necessidades e expectativas dos clientes. Isto envolve avaliações regulares sobre as necessidades atuais e futuras de recursos humanos e o desenvolvimento e implementação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos de recrutamento, desenvolvimento de carreira, promoção, remuneração, recompensas, mérito e atribuição de funções de gestão.

Exemplos

- a. Analisar as necessidades atuais e futuras de recursos humanos de acordo com a estratégia da organização.
- b. Desenvolver e implementar uma política de recursos humanos transparente com base em critérios objetivos de recrutamento, promoção, remuneração, desenvolvimento, delegação, responsabilização, recompensas e atribuição de funções de gestão, de acordo com os princípios de recursos humanos da organização.
- c. Implementar na política de recursos humanos os princípios de justiça, neutralidade política, reconhecimento com base no mérito, igualdade de oportunidades, diversidade, responsabilidade social e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, bem como rever a necessidade de promover melhores condições relativas à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e desenvolver planos nesse sentido.
- d. Garantir que as competências necessárias para alcançar a missão, visão e valores da organização estão asseguradas, com especial enfoque nas aptidões sociais, capacidade de mudança e de inovação e conhecimentos digitais.
- e. Apoiar uma cultura de desempenho, definindo com as pessoas metas de desempenho alinhadas e partilhadas e monitorizando os resultados intermédios alcançados através de diálogos regulares.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 3.2

Desenvolver e gerir as competências das pessoas

A identificação, o desenvolvimento e a gestão das competências das pessoas são cruciais para o sucesso de uma organização. Os planos de desenvolvimento de competências individuais e os diálogos regulares sobre o desempenho preparam o terreno para apoiar a equipa a assumir maiores responsabilidades e ter mais iniciativa no desenvolvimento contínuo das competências da organização como um todo.

Quando esta gestão de competências está alinhada com os objetivos estratégicos, promove o melhor desempenho das pessoas e ainda apoia uma cultura de trabalho dinâmica, promovendo métodos de formação inovadores (por exemplo, e-learning, multimédia, *design thinking*).

E, num mercado de trabalho altamente competitivo, isto é necessário para atrair e reter pessoas jovens e talentosas que ajudem a alcançar os objetivos da organização.

Exemplos

- a. Implementar uma estratégia/plano de desenvolvimento de recursos humanos com base nas competências atuais e futuras, aptidões e requisitos individuais de desempenho identificados.
- b. Atrair e desenvolver os talentos necessários para alcançar a missão, a visão e os objetivos.
- c. Disponibilizar novas e inovadoras formas de aprendizagem para desenvolver competências (*design thinking*, trabalho em equipa, laboratórios, projetos experimentais, e-learning, formação no posto de trabalho).
- d. Estabelecer planos de desenvolvimento de competências individuais, incluindo aptidões pessoais (por exemplo, abertura à inovação), como parte do diálogo regular sobre o desempenho, com os trabalhadores, o que possibilita o feedback mútuo e a correspondência de expectativas.
- e. Criar programas e formações específicos para o desenvolvimento da liderança, incluindo instrumentos de gestão pública.
- f. Acolher os novos trabalhadores com programas de tutoria, acompanhamento e aconselhamento individual.
- g. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (por exemplo, abordagem multimédia, formação no trabalho, e-learning, utilização de redes sociais).
- h. Avaliar os impactos dos programas de formação e de desenvolvimento nos objetivos organizacionais e da transferência dos conhecimentos adquiridos para os colegas.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 3.3

Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar

O envolvimento das pessoas cria um ambiente no qual a sua opinião tem impacto nas decisões e ações que afetam o seu próprio trabalho. Os dirigentes e os trabalhadores cooperam ativamente no desenvolvimento da organização, quebrando os silos organizacionais através do diálogo, abrindo espaço para a criatividade, a inovação e sugestões para melhorar o desempenho. Deve-se orientar e apoiar as pessoas para que utilizem todo o seu potencial.

A adequada execução das políticas de recursos humanos depende da direção superior e de todos os dirigentes da organização, quando demonstram que se preocupam com os problemas e o bem-estar das pessoas e promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

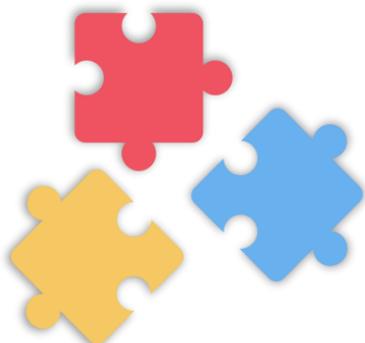
O compromisso das pessoas pode ser alcançado por meio de fóruns formais, como comitês consultivos, ou através de conversas diárias (por exemplo, sobre ideias para melhorias). Os inquéritos aos trabalhadores e as avaliações aos dirigentes são importantes para obter mais informações sobre o ambiente no trabalho e fazer as melhorias necessárias.

Exemplos

- a. Promover uma cultura de comunicação aberta e de diálogo e incentivar o trabalho em equipa.
- b. Envolver os trabalhadores e seus representantes (por exemplo, comissões de trabalhadores) no desenvolvimento de estratégias, planos, metas, desenho de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria e inovação.
- c. Desenvolver sistemas para reunir ideias e sugestões dos trabalhadores.
- d. Realizar regularmente inquéritos de satisfação aos trabalhadores, publicando os seus resultados, as suas análises e as ações de melhoria daí decorrentes.
- e. Garantir boas condições ambientais de trabalho em toda a organização, tendo em consideração os requisitos de segurança e saúde no trabalho.
- f. Garantir condições favoráveis para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (por exemplo, horário flexível, jornada contínua, meia jornada, teletrabalho, licenças de parentalidade).
- g. Prestar particular atenção às pessoas com necessidades especiais.
- h. Promover métodos de recompensas não financeiras (por exemplo, planeando e revendo os benefícios dados às pessoas e apoiando atividades sociais, culturais e desportivas focadas na sua saúde e bem-estar).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 4: Parcerias e Recursos



Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes

Subcritério 4.2

Colaborar com cidadãos e organizações da sociedade civil

Subcritério 4.3

Gerir os recursos financeiros

Subcritério 4.4

Gerir a informação e o conhecimento

Subcritério 4.5

Gerir os recursos tecnológicos

Subcritério 4.6

Gerir os recursos materiais

As organizações do setor público precisam de recursos de diferentes tipos para garantir a implementação da sua estratégia e planeamento, bem como o funcionamento eficaz dos seus processos. Os recursos podem ser de natureza material ou imaterial e devem ser geridos cuidadosamente.

Parceiros de diferentes tipos, por exemplo outras organizações públicas, ONGs, instituições educativas, fornecedores privados de serviços, trazem a experiência necessária para a organização e estimulam o seu foco externo.

A colaboração com cidadãos e organizações da sociedade civil assumem-se como formas de parcerias muito relevantes para as organizações do setor público. As organizações públicas são, cada vez mais, vistas como parte de uma cadeia de valor que trabalha para obter resultados específicos para os cidadãos (por exemplo, nas áreas de segurança ou saúde).

Além das parcerias, as organizações precisam de gerir recursos relevantes - como finanças, conhecimento, tecnologia, instalações - para garantir o seu funcionamento efetivo.

Uma gestão eficiente, inovadora e transparente dos recursos é essencial para que as organizações públicas garantam a responsabilização perante as diferentes partes interessadas na utilização legítima dos recursos disponíveis.

Considerar o que a organização faz para...

Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes

Na nossa sociedade em mudança constante e de crescimento complexo, as organizações públicas são levadas a gerir relações com outras organizações de forma a atingir os seus objetivos estratégicos. Estas parcerias podem ser privadas, não-governamentais e públicas.

As organizações devem definir quem são os seus parceiros chave e desenvolver acordos com estes. Para o sucesso da cadeia de implementação das políticas públicas, a colaboração entre diferentes níveis institucionais é crucial.

Exemplos

- a. Identificar parceiros chave (por exemplo, fornecedor-comprador, fornecedor, co-produtor, fornecedor de produtos complementares/de substituição, proprietário, fundador) do setor público e privado e da sociedade civil para construir relações sustentáveis com base na confiança, no diálogo e na abertura.
- b. Gerir acordos de parceria tomando em consideração o potencial de diferentes parceiros para obter benefícios mútuos e para se apoiarem mutuamente com experiência, recursos e conhecimento.
- c. Definir o papel e as responsabilidades de cada parceiro, incluindo controlo, avaliações e revisões; monitorizar sistematicamente os resultados e impactos das parcerias.
- d. Garantir os princípios e valores da organização selecionando fornecedores com um perfil socialmente responsável no contexto dos contratos públicos.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.2

Colaborar com os cidadãos e organizações da sociedade civil

O envolvimento de cidadãos e organizações da sociedade civil é, cada vez mais, visto como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações públicas. O feedback recebido por via de reclamações, ideias e sugestões é visto como um input importante para a melhoria de serviços e produtos.

As parcerias com organizações da sociedade civil são relevantes em todo o ciclo político: codecisores, codesigners, coprodutores e coavaliadores.

Enquanto codecisores os cidadãos partilham as decisões que os afetam. Como codesigners, têm impacto na prestação de serviços em resposta às suas necessidades específicas. Como coprodutores, estão envolvidos no ciclo de produção e/ ou entrega de serviços. Como coavaliadores, avaliam a qualidade dos serviços e políticas públicas.

Exemplos

- a. Garantir a transparência por meio de uma política de informações proativa, fornecendo também dados abertos da organização.
- b. Encorajar ativamente a participação e colaboração dos cidadãos:
 - **codesign e codecisão:** através de grupos de consulta, pesquisas, sondagens de opinião e círculos de qualidade;
 - **coprodução:** assumir funções na prestação de serviços;
 - Coavaliação.
- c. Procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações de cidadãos/clientes, recolhendo-os pelos meios adequados (por exemplo, pesquisas, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, sondagens de opinião).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.3

Gerir os recursos financeiros

A preparação cuidadosa dos orçamentos é o primeiro passo para uma gestão financeira económica, sustentável e responsável, integrando objetivos financeiros e não financeiros.

Sistemas contabilísticos detalhados e controle interno são necessários para monitorizar continuamente a eficácia das decisões financeiras na consecução dos objetivos definidos.

A necessidade de gerar recursos financeiros adicionais é cada vez mais relevante, apesar da liberdade de alocar ou realocar fundos seja frequentemente limitada.

Exemplos

- a. Garantir resiliência financeira por meio de planeamento orçamental de longo prazo, análise de risco de decisões financeiras e orçamento equilibrado.
- b. Implementar o orçamento de desempenho (integrar dados de desempenho em documentos orçamentais).
- c. Utilizar sistemas eficazes de contabilidade e controlo e avaliação de despesas (por exemplo, análise da despesa pública).
- d. Monitorizar os efeitos orçamentais com a integração da diversidade e género.
- e. Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras e equilibrá-las com o controlo central.
- f. Assegurar a transparência orçamental e financeira e publicar informação orçamental de forma a ser compreendida facilmente.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.4

Gerir a informação e o conhecimento

A principal força de uma organização reside no seu conhecimento, aptidões e competências. O objetivo principal de qualquer organização visa fornecer às pessoas as informações corretas no momento certo e capacitá-las para utilizar os conhecimentos adquiridos. Isto inclui uma cultura organizacional aberta e comunicativa, baseada na aprendizagem, em que a partilha e a retenção do conhecimento são fatores-chave.

As organizações públicas de sucesso definem estruturas para o conhecimento, utilizando o poder da digitalização para adquiri-lo e disponibilizá-lo a todos os trabalhadores e partes interessadas.

Exemplos

- a. Criar uma organização aprendente que forneça sistemas e processos para gestão, armazenamento e avaliação da informação e conhecimento para proteger a resiliência e a flexibilidade da organização.
- b. Utilizar a oportunidade da transformação digital para aumentar o conhecimento da organização e as competências digitais.
- c. Estabelecer redes colaborativas e de aprendizagem para adquirir informação externa relevante e obter contribuições criativas.
- d. Monitorizar a informação e o conhecimento da organização, garantindo a sua relevância, exatidão, fiabilidade e segurança.
- e. Desenvolver canais internos para garantir que todos os funcionários tenham acesso a informação e conhecimento relevantes.
- f. Promover a transferência de conhecimento entre as pessoas da organização.
- g. Garantir acesso e troca de informação relevante com todas as partes interessadas externas de forma acessível, tomando em consideração necessidades específicas.
- h. Garantir que o conhecimento chave (explícito e implícito) dos trabalhadores, que saiam da organização, aí permaneça.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.5

Gerir os recursos tecnológicos

As TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação e outras políticas tecnológicas da organização devem ser geridas para apoiar os objetivos estratégicos e operacionais da organização de forma sustentável.

Importa ter uma visão clara e uma estratégia viável sobre a utilização das TIC, identificando os processos e serviços em que estas são fundamentais. Para se alcançar o melhor desempenho para clientes, cidadãos e trabalhadores, as suas necessidades, habilidades, expectativas e sugestões devem ser integradas na estratégia da organização.

Também deve ser assegurado o equilíbrio entre o fornecimento de dados abertos e a proteção de dados.

Exemplos

- a. Projetar a gestão da tecnologia de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais e monitorizar sistematicamente o seu efeito, a relação custo-benefício e o impacto.
- b. Identificar e utilizar novas tecnologias (metadados, automatização, robótica, IA – Inteligência Artificial, “data analytics”, etc.) relevantes para a organização, implementando dados abertos e aplicações de código aberto, sempre que apropriado.
- c. Utilizar a tecnologia para suportar a criatividade, a inovação, a colaboração (através de ferramentas ou serviços alojados na “cloud”) e a participação.
- d. Definir como as TIC podem melhorar os serviços internos e externos e fornecer serviços on-line de forma inteligente para responder às necessidades e expectativas das partes interessadas.
- e. Tomar medidas eficazes para garantir a proteção de dados e segurança informática e implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).
- f. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC, por exemplo, a gestão de resíduos de toners, ou acessibilidade reduzida por utilizadores que não usam meios eletrónicos.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.6

Gerir recursos materiais

As organizações públicas devem avaliar o estado das infraestruturas que têm à sua disposição em intervalos de tempo regulares.

A infraestrutura disponível necessita de ser gerida de forma eficiente, eficaz e sustentável para atender às necessidades dos clientes e como suporte às condições de trabalho dos seus trabalhadores.

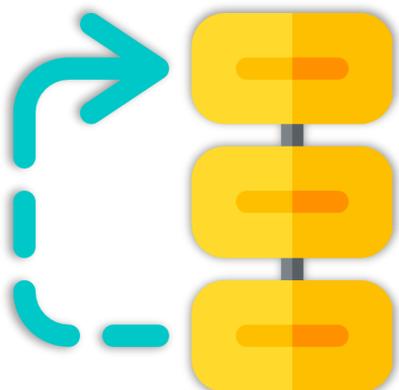
As condições de segurança e saúde no trabalho são um requisito importante para o desempenho da organização. Igualmente relevante é o aspeto da sustentabilidade, incluindo uma política de ciclo de vida de edifícios, salas e equipamentos.

Exemplos

- a. Garantir a eficácia, eficiência, provisão sustentável e manutenção de todos os recursos materiais (edifícios, escritórios, instalações, fornecimento de energia, equipamentos, meios de transporte e materiais).
- b. Garantir a segurança e condições de trabalho eficazes e instalações acessíveis para atender as necessidades dos clientes.
- c. Aplicar uma política de ciclo de vida integrada num sistema de gestão dos recursos materiais (edifícios, equipamento técnico, etc.) incluindo segurança, reutilização, reciclagem ou eliminação.
- d. Garantir que as instalações da organização oferecem um valor público adicional (colocando-as à disposição da comunidade local, por exemplo).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 5: Processos



Subcritério 5.1

Desenhar e gerir processos para acrescentar valor para os cidadãos e clientes

Subcritério 5.2

Fornecer produtos e serviços para clientes, cidadãos, partes interessadas e sociedade

Subcritério 5.3

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

As organizações são geridas por meio de processos, sendo cada processo um conjunto organizado de atividades inter-relacionadas que transformam, de forma eficiente, recursos ou *inputs* em serviços (resultados) e que provocam efeitos na sociedade (impactos). É possível fazer uma distinção entre três tipos de processos que fazem uma organização funcionar eficazmente, dependendo da sua qualidade e da qualidade da sua interatividade:

- Processos chave ou processos de negócio, determinantes para alcançar a missão e a estratégia da organização, e que são críticos para a entrega de produtos e serviços;
- Processos de gestão, que coordenam a organização;
- Processos de suporte, que fornecem os recursos necessários.

Em cada um dos três tipos de processos, a CAF centra-se nos principais, naqueles que contribuem eficazmente para alcançar a missão e a estratégia da organização. O Critério 5 centra-se em particular nos processos chave da organização, enquanto os Critérios 1 e 2 se focam nos processos de gestão e os Critérios 3 e 4 incidem nos processos de suporte. Em unidades orgânicas horizontais, como a de planeamento, de recursos humanos ou financeira, as atividades de gestão ou de suporte fazem parte dos seus processos principais. Uma organização eficaz e eficiente identifica quais são os processos principais que realiza para fornecer os seus serviços (resultados), e produzir os pretendidos efeitos (impactos), considerando as expectativas dos cidadãos/clientes e outras partes interessadas, de acordo com sua missão e estratégia.

A natureza dos principais processos das organizações do serviço público pode variar bastante, de atividades relativamente abstratas de suporte ao desenvolvimento de políticas ou de regulação de atividades económicas, a atividades muito concretas de prestação de serviços. A necessidade de gerar valor acrescentado aos cidadãos/clientes e outras partes interessadas e aumentar a eficiência são dois dos principais fatores no desenvolvimento de processos e na inovação. O crescente envolvimento do cidadão/cliente estimula as organizações a melhorar continuamente os seus processos, aproveitando o ambiente em mudança em várias áreas, como tecnologia/digitalização, economia demográfica e ambiente.

Considerar o que a organização faz para...

Subcritério 5.1

Desenhar e gerir processos para acrescentar valor aos cidadãos e clientes

Este subcritério examina como os processos suportam os objetivos estratégicos e operacionais da organização e como são identificados, desenhados, geridos e inovados para acrescentar valor à organização. A forma como os dirigentes e trabalhadores da organização, bem como as diferentes partes interessadas externas, estão envolvidos nos processos de desenho, gestão e inovação é muito relevante na qualidade dos serviços/produtos finais.

Desenhar processos de acordo com as necessidades dos clientes exige uma organização ágil, uma análise sistemática das necessidades dos clientes/cidadãos e uma avaliação regular da eficiência e da eficácia dos processos por meio de abordagens como a metodologia lean.

Exemplos

- a. Desenhar processos lean de acordo com as necessidades e visões do cliente para garantir uma estrutura organizacional ágil. Identificar e documentar os processos continuamente.
- b. Fazer corresponder regularmente os processos às necessidades e expectativas dos trabalhadores e das partes interessadas relevantes.
- c. Desenhar e implementar um sistema para a gestão de processos, explorando oportunidades de digitalização, ferramentas para tratamento de dados e a utilização de códigos abertos.
- d. Garantir que os processos suportam os objetivos estratégicos e são planeados e geridos alocando os recursos necessários para alcançar as metas estabelecidas.
- e. Identificar os donos de processos (pessoas que controlam todas as etapas no processo) e atribuir-lhes responsabilidades e competências.
- f. Analisar e avaliar regularmente processos, riscos e fatores críticos de sucesso, tomando em consideração as mudanças no ambiente.
- g. Simplificar regularmente os processos, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
- h. Impulsionar a inovação e a otimização de processos, prestando atenção às boas práticas nacionais e internacionais, envolvendo as partes interessadas relevantes.
- i. Rever e melhorar processos para garantir a proteção de dados pessoais (conforme Regulamento Geral de Proteção de Dados, RGPD).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 5.2

Fornecer produtos e serviços para clientes, cidadãos, partes interessadas e sociedade

Este subcritério avalia a forma como as organizações desenvolvem e entregam os seus serviços/produtos, a fim de satisfazer as necessidades dos cidadãos/clientes, assegurando o seu envolvimento.

A experiência e criatividade dos cidadãos e da sociedade civil promoverão um setor público eficiente, eficaz e inovador, fornecendo serviços e produtos inovadores a um custo justo e com foco no princípio “uma única vez”.

Para melhorar a qualidade dos serviços e produtos, o papel dos cidadãos/clientes pode ser muito benéfico a três níveis, considerando o *codesign*, a codecisão e a coprodução.

Os serviços de coprodução aumentam a sustentabilidade da qualidade porque a produção se torna copropriedade e porque a maneira de produzir se torna mais transparente, mais compreensível e, portanto, mais legítima e satisfatória.

Exemplos

- a. Identificar e desenhar os produtos e serviços da organização e gerir ativamente o ciclo de vida completo, incluindo a reciclagem e a reutilização.
- b. Utilizar métodos inovadores para desenvolver serviços orientados para o cliente e orientados para a procura com foco no princípio de “uma única vez”.
- c. Aplicar a diversidade e a gestão de género para identificar e atender às necessidades e expectativas.
- d. Envolver os cidadãos/clientes e outras partes interessadas no desenho e fornecimento de produtos e serviços e no desenvolvimento de padrões de qualidade.
- e. Promover os produtos e serviços da organização e garantir informação adequada para ajudar os cidadãos e clientes.
- f. Promover a acessibilidade a produtos e serviços da organização (exemplos: acessibilidade on-line de serviços, horários flexíveis, documentos em vários formatos, por exemplo, em papel, em versão eletrónica, em linguagem adequada, posters, folhetos em Braille e avisos em áudio).
- g. Aplicar inquéritos a clientes, procedimentos de gestão de reclamações e outras formas de feedback para identificar potenciais otimizações de processos, produtos e serviços.

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 5.3

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

Este subcritério avalia quão bem os processos são coordenados dentro da organização e com os processos de outras organizações que funcionam dentro da mesma cadeia de serviços.

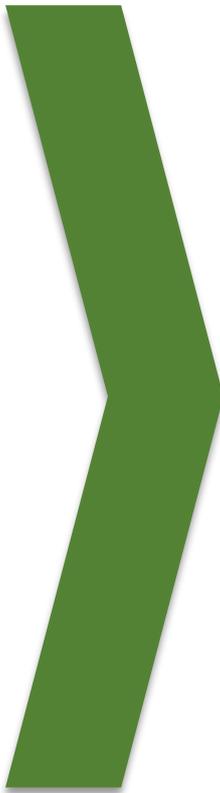
A eficácia das organizações públicas geralmente depende, em grande parte, da forma como colaboram com outras organizações públicas, privadas e do terceiro setor, mesmo de outro nível governamental, com as quais formam parcerias numa cadeia de prestação de serviços, orientada para um resultado comum.

Processos interfuncionais são comuns na administração pública. É vital integrar com êxito a gestão destes processos, pois a eficácia e a eficiência dos processos dependem muito da mudança de uma cultura de 'silo' para uma abordagem colaborativa e integradora dos processos, acrescentando valor para os cidadãos/clientes.

Exemplos

- a. Criar uma cultura de trabalho “além-fronteiras” nos processos de gestão, saindo da mentalidade de “silos”.
- b. Definir as cadeias de fornecimento de serviços e os seus parceiros relevantes.
- c. Chegar a acordo sobre padrões comuns, facilitar a troca de dados e de serviços partilhados para coordenar processos da mesma cadeia de fornecimento em toda a organização e com parceiros chave de organizações privadas, ONGs e do setor público.
- d. Envolver trabalhadores, clientes e partes interessadas no *design* e na colaboração “além-fronteiras”.
- e. Utilizar parcerias de diferentes níveis governamentais (administração local, central, Governo e empresas públicas) para permitir a prestação de serviços coordenados.
- f. Criar incentivos (e condições) para que os dirigentes e os trabalhadores criem processos interorganizacionais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento de processos comuns entre diferentes unidades orgânicas).

[atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]



Critérios de resultados

A partir do Critério 6 em diante, o foco da avaliação passa dos meios para os resultados. Nos três primeiros Critérios de resultados medimos as percepções: o que nossos trabalhadores, cidadãos/clientes e sociedade pensam de nós. Também temos os indicadores de desempenho internos que mostram como estamos em relação às metas que podemos ter estabelecido para nós mesmos - os resultados. A avaliação dos resultados requer um conjunto diferente de respostas; portanto, as respostas a partir deste ponto são baseadas no painel de avaliação de resultados (consulte o capítulo 'Como avaliar: o sistema de pontuação').

Critério 6: Resultados orientados para os Cidadãos/Clientes



Subcritério 6.1

Medições da percepção

Subcritério 6.2

Medições do desempenho

O termo cidadão/cliente reflete a relação complexa entre a administração e o seu público. A pessoa a quem os serviços são dirigidos deve ser considerada um cidadão, um membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (por exemplo, contribuinte, político). A pessoa também deve ser considerada como cliente, não apenas no contexto da prestação de serviços em que adota a posição de beneficiário/utilizador dos serviços, mas também num contexto em que deve cumprir obrigações (por exemplo, o pagamento de coimas), onde tem o direito de ser tratado com justiça e cortesia sem negligenciar os interesses da organização. Como os dois casos nem sempre são claramente separáveis, esta relação complexa será descrita como uma relação cidadão/cliente. Cidadãos/clientes são os destinatários ou beneficiários da atividade, produtos ou serviços das organizações do setor público, os quais precisam de ser identificados e não estão necessariamente circunscritos apenas aos utilizadores principais dos serviços prestados.

O Critério 6 descreve os resultados que a organização atinge em relação à satisfação dos cidadãos/clientes com a organização e com os produtos ou serviços que fornece. A CAF faz a distinção entre resultados de percepção e de desempenho. É importante para todos os tipos de organizações do setor público medir diretamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes (resultados da percepção). Além disso, também os resultados de desempenho devem ser medidos. Neste caso, são recolhidas informações adicionais, sobre a satisfação dos cidadãos e dos clientes, através de indicadores de desempenho. Trabalhar para melhorar os resultados dos indicadores de desempenho deverá conduzir a uma maior satisfação dos cidadãos/clientes.

Avaliação

Considera o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas de clientes e cidadãos através dos resultados de...

Subcritério 6.1

Medições da percepção

A medição direta da satisfação ou percepção dos cidadãos e clientes é de grande importância. Medir a percepção significa perguntar diretamente e obter feedback e informações sobre diferentes aspectos do desempenho da organização. Na maioria dos casos, esta medição é feita por inquéritos de satisfação a clientes ou cidadãos. Também são utilizadas ferramentas complementares, como grupos focais ou painéis de utilizadores.

Este subcritério avalia se a organização realiza essas medições e divulga os seus resultados em diversas áreas, como imagem da organização, acessibilidade, desempenho da equipa, participação de cidadãos/clientes, transparência da informação, qualidade e especificações dos produtos e serviços, e as competências digitais, de inovação e de agilidade da organização.

Exemplos

Percepção Geral da organização

- a. A imagem global da organização e a reputação pública;
- b. A acessibilidade da organização;
- c. A orientação das equipas para o cidadão/cliente;
- d. O envolvimento e participação do cidadão/cliente onde se inclui os meios digitais;
- e. A transparência, abertura e informação fornecida pela organização;

Percepção sobre serviços e produtos

- f. Acessibilidade física e serviços digitais;
- g. A qualidade de produtos e serviços;
- h. Diferenciação de serviços tomando em consideração as necessidades do cliente;
- i. A capacidade de inovação da organização;
- j. A agilidade da organização;
- k. A digitalização na organização;
- l. A integridade da organização e a confiança geral dos cidadãos/clientes.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Subcritério 6.2

Medição do desempenho

Além da medição direta da percepção dos cidadãos e clientes, a qualidade dos serviços prestados pode ser medida através de indicadores de gestão do desempenho. Aqui são utilizados resultados mensuráveis de indicadores de gestão (por exemplo, tempo de processamento, tempo de espera, número de reclamações).

Podem ser aprendidas lições com base nas medições sobre a qualidade dos produtos e serviços prestados, a transparência e acessibilidade, o envolvimento das partes interessadas e a inovação. A CAF fornece uma visão geral de exemplos de indicadores internos que medem o desempenho para atender às necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos.

Exemplos

Resultados em relação à qualidade dos produtos e serviços

- a. Tempo de espera (manuseamento/processamento do fornecimento do serviço);
- b. Número e tempo de processamento das reclamações e das ações corretivas implementadas;
- c. Resultados de medidas de avaliação de erros e de conformidade com padrões de Qualidade (requisitos/referenciais de qualidade);
- d. Adesão aos padrões de serviço divulgados;

Resultados relativos à transparência, acessibilidade e integridade

- e. Número de canais de informação e comunicação, incluindo canais de comunicação digitais;
- f. Disponibilização e fiabilidade da informação;
- g. Disponibilização de objetivos de desempenho e dos resultados da organização;
- h. Extensão do fornecimento de dados abertos;

Resultados relativos ao envolvimento das partes interessadas e inovação

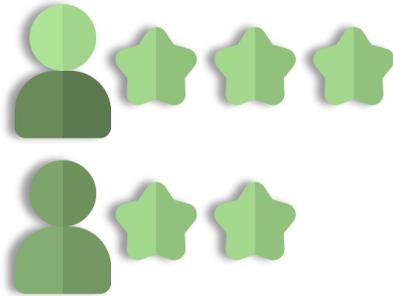
- i. Grau de envolvimento das partes interessadas no *design* e no fornecimento de serviços e produtos e/ou no processo de tomada de decisão;
- j. Número de sugestões recebidas e implementadas;

Resultados sobre utilização de procedimentos de digitalização e governo eletrônico

- k. Extensão das atividades de avaliação em colaboração com as partes interessadas para monitorizar as necessidades em mudança e o seu grau de satisfação;
- l. Horário de funcionamento dos diferentes serviços;
- m. Preço do custo dos serviços;
- n. Disponibilidade de informação relativamente às responsabilidades de gestão dos diferentes serviços.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Critério 7: Resultados das Pessoas



Subcritério 7.1

Medições da percepção

Subcritério 7.2

Medições do desempenho

Os Resultados relativos às pessoas são os resultados que a organização está a alcançar em relação à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho das suas pessoas.

O Critério distingue dois tipos de resultados relativos às pessoas: por um lado, a percepção geral da organização onde os trabalhadores são chamados a participar dando a sua opinião (por exemplo, através de questionários, pesquisas, grupos focais, avaliações, entrevistas, consultas com representantes da equipa) e, por outro lado, os resultados gerais das pessoas utilizados pela própria organização para monitorizar e melhorar os resultados da satisfação e do desempenho das pessoas.

Avaliação

Considera o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas dos seus trabalhadores através dos resultados de ...

Subcritério 7.1

Medições da percepção

Este subcritério avalia se as pessoas percebem a organização como um local de trabalho atrativo e se estão motivadas no seu trabalho diário para fazer o seu melhor para a organização.

É importante para todas as organizações do setor público medir sistematicamente a percepção das pessoas sobre a organização e a qualidade e serviços que a mesma lhes oferece.

Exemplos

Percepção geral da organização

- a. A imagem e o desempenho global da organização;
- b. O envolvimento das pessoas na organização, nos processos de tomada de decisão e nas atividades de melhoria;
- c. A consciencialização das pessoas sobre a possibilidade de conflitos de interesse e a importância do comportamento ético e da integridade;
- d. Os mecanismos de *feedback*, consulta, diálogo e inquéritos sistemáticos à equipa;
- e. A responsabilidade social da organização;
- f. A abertura da organização para a mudança e inovação;
- g. O impacto da digitalização na organização;
- h. A agilidade da organização;

Percepção da gestão e dos sistemas de gestão

- i. A capacidade de liderança e de comunicação da direção;
- j. A conceção e gestão dos diferentes processos da organização;
- k. A divisão de tarefas e o sistema de avaliação de pessoas;
- l. A gestão do conhecimento;
- m. As medidas internas de comunicação e informação;
- n. A frequência e qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos;

Percepção das condições de trabalho

- o. O ambiente de trabalho e cultura da organização;
- p. A abordagem das questões sociais (por exemplo, flexibilidade de horário de trabalho, conciliação do trabalho com a vida familiar e pessoal, proteção na saúde);
- q. A abordagem à igualdade de oportunidades e justiça de tratamento e de comportamento na organização;
- r. As instalações de trabalho;

Percepção do desenvolvimento da carreira e competências

- s. Desenvolvimento sistemático da carreira e de competências;
- t. Acesso e qualidade da formação e desenvolvimento profissional.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Subcritério 7.2

Medições do desempenho

As medições de desempenho são compostas por indicadores internos de desempenho relativos às pessoas que permitem à organização medir os resultados alcançados em relação ao comportamento geral das pessoas, ao seu desempenho, ao seu desenvolvimento de competências, à sua motivação e ao seu nível de envolvimento na organização.

Estes resultados normalmente incluem medições internas de comportamento que as pessoas demonstram na prática (por exemplo, baixa médica, rotatividade de trabalhadores, número de reclamações, número de propostas de inovação, etc.).

Exemplos

Resultados das pessoas em geral

- a. Indicadores relativos à retenção de trabalhadores, lealdade e motivação;
- b. O nível de envolvimento em atividades de melhoria;
- c. O número de dilemas éticos relatados (por exemplo, possibilidade de conflitos de interesse);
- d. A frequência de participação voluntária no contexto de atividades relacionadas com responsabilidade social;
- e. Indicadores relativos à capacidade dos trabalhadores em responder às necessidades dos cidadãos/clientes;

Resultados relativos ao desempenho e competências individuais

- f. Indicadores relativos ao desempenho individual;
- g. Indicadores relativos à utilização de ferramentas de comunicação e informação digitais;
- h. Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências e formação;
- i. Frequência do reconhecimento individual e das equipas.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social



Subcritério 8.1

Medições da percepção

Subcritério 8.2

Medições do desempenho

A principal missão de uma organização do setor público é a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, uma organização pública deve adotar um comportamento responsável, a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com as comunidades local, regional, nacional e internacional. Isto pode incluir a abordagem e o contributo da organização para a qualidade de vida, proteção do meio ambiente, preservação de recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com as comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

A principal característica da responsabilidade social traduz, por um lado, a vontade da organização em integrar aspetos sociais e ambientais nos processos de tomada de decisão (Critério 2) e, por outro lado, de ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e meio ambiente. A responsabilidade social deve ser parte integrante da estratégia da organização. Os objetivos estratégicos devem ser verificados em termos de responsabilidade social, a fim de evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma organização em relação à comunidade em que opera (local, regional, nacional ou internacional) e o seu impacto no meio ambiente tornaram-se um componente crítico de medição do seu desempenho geral.

Uma organização que trabalha a sua responsabilidade social:

- Melhora a sua reputação e imagem para com os cidadãos como um todo;
- Melhora a sua capacidade de atrair, motivar, comprometer e reter os seus trabalhadores;
- Melhora as suas relações com empresas, outras organizações públicas, meios de comunicação social, fornecedores, cidadãos/clientese e a comunidade onde se insere.

As medições abrangem medições qualitativas/quantitativas de percepção (8.1) e indicadores quantitativos (8.2). Podem estar relacionadas com - comportamento ético, democrático e participativo da organização, sustentabilidade ambiental, qualidade de vida e impactos económicos - como efeitos dos comportamentos organizacionais.

Avaliação

Considera o que a organização está a alcançar relativamente à responsabilidade social, através dos resultados de ...

Subcritério 8.1

Medições de perceção

A medição da perceção foca-se na opinião que a comunidade tem sobre o desempenho da organização ao nível local, regional, nacional ou internacional. Esta perceção pode ser obtida por diferentes fontes, incluindo pesquisas, relatórios, reuniões públicas da imprensa, ONGs, OSCs (organizações da sociedade civil), feedback direto das partes interessadas e da comunidade local.

A perceção é um indicador da eficácia das estratégias sociais e ambientais. Inclui a visão sobre a transparência, o impacto sobre a qualidade de vida e a qualidade da democracia, a visão sobre o comportamento ético para apoiar os cidadãos e a abordagem e resultados em questões ambientais.

Exemplos

- a. O impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes, que vai além da sua missão institucional;
- b. A reputação da organização enquanto empregadora/participante ativa na sociedade local/global;
- c. O impacto da organização no desenvolvimento económico;
- d. O impacto da organização na sustentabilidade ambiental, incluindo alterações climáticas;
- e. O impacto da organização na qualidade da democracia, transparência, comportamento ético, estado de Direito, abertura e integridade.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Subcritério 8.2

Medições de desempenho

A medição do desempenho focaliza-se nas medidas utilizadas pela organização para monitorizar, entender, prever e melhorar o desempenho em relação à sua responsabilidade social. Deverá dar uma indicação clara da eficácia das abordagens da organização em questões sociais. Pode considerar-se como comportamento ético, as iniciativas e os resultados da prevenção de riscos na saúde, as iniciativas para troca de conhecimentos, as iniciativas para preservação de recursos e redução do impacto ambiental, etc.

Exemplos

- a. Atividades da organização para preservar e sustentar recursos;
- b. A frequência de relações com autoridades relevantes, grupos e representantes da comunidade;
- c. Quantidade e importância da cobertura positiva e negativa da comunicação social;
- d. Apoio dedicado a cidadãos desfavorecidos e carenciados;
- e. Apoio, enquanto empregador, de políticas de diversidade, integração e aceitação de minorias étnicas e pessoas desfavorecidas;
- f. Apoio ao desenvolvimento de projetos internacionais;
- g. Partilha de conhecimento, informação e dados com todas as partes interessadas;
- h. Programas de prevenção de acidentes e riscos para a saúde, destinados a cidadãos/clientes.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Critério 9: Resultados do desempenho-chave



Subcritério 9.1

Resultados externos: resultados e valor público

Subcritério 9.2

Resultados internos: nível de eficiência

Os principais resultados de desempenho estão relacionados com o que a organização determinou como essencial, as realizações mensuráveis que demonstram o sucesso da organização no curto e no longo prazo.

Representam a capacidade das políticas e dos processos para atingir metas e objetivos, conforme definido na missão, visão e planos estratégicos da instituição.

Os resultados do desempenho-chave podem ser divididos em:

- Resultados externos: resultados (outputs) e impactos (outcomes) de acordo com as metas, com foco na missão e visão (Critério 1), estratégia e planejamento (Critério 2), produtos e serviços (Critério 5), e resultados alcançados pelas partes interessadas externas.
- Resultados internos: nível de eficiência, com foco na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4) e processos (Critério 5), e os resultados alcançados na capacitação da organização em direção à excelência.

Considera os resultados alcançados pela organização em relação a ...

Subcritério 9.1

Resultados externos: resultados (produtos e serviços) e valor público

Os resultados externos correspondem às medições da eficácia da estratégia da organização em termos de capacidade para responder às expectativas das partes interessadas externas e para produção de valor público, em conformidade com a missão e a visão da organização e as reformas do setor público.

Qualquer organização do setor público deve avaliar até que ponto os seus principais objetivos são alcançados, conforme definido no plano estratégico em termos de resultados – produtos e serviços - e impactos - efeito das atividades principais da organização nas partes interessadas externas e na sociedade, para poder melhorar o seu desempenho de maneira eficaz.

Exemplos

- a. Resultados – quantidade e qualidade dos serviços e produtos;
- b. Impactos – efeitos dos serviços e produtos no público-alvo;
- c. Grau de cumprimento de contratos/ acordos entre autoridades e a organização;
- d. Resultados de inspeções externas e auditorias de desempenho;
- e. Resultados de *benchmarking* (análise comparativa) em termos de resultados e impactos;
- f. Resultados da implementação das reformas do setor público.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

Subcritério 9.2

Resultados Internos: nível de eficiência

Os resultados internos estão relacionados com a eficiência, a eficácia dos processos internos e as medidas financeiras de funcionamento da organização. Podem incluir os resultados do seu processo de gestão (por exemplo, produtividade, relação custo-benefício, disfuncionalidades), desempenho financeiro (por exemplo, uso efetivo de recursos financeiros, conformidade dos resultados financeiros com o orçamento), uso eficaz de recursos (por exemplo, parcerias, informações, tecnologia, instalações) e pode considerar os resultados das avaliações de desempenho (inspeções e auditorias internas, certificações, participação em competições e prémios).

Exemplos

- a. A eficiência da organização na gestão dos recursos disponíveis, incluindo pessoas, conhecimento e instalações;
- b. Resultados de melhorias e da inovação dos processos;
- c. Resultados de *benchmarking* (análise comparativa);
- d. Resultados de atividades conjuntas e acordos de parceria;
- e. Impacto da digitalização no desempenho da organização;
- f. Resultados de inspeções e auditorias internas;
- g. Resultados da participação em competições, prémios de qualidade e certificação de sistema de gestão da qualidade;
- h. Resultados do cumprimento de orçamentos e metas financeiras;
- i. Relação custo-benefício - alcançar resultados ao mais baixo custo possível.

[atribuir a pontuação utilizando o painel dos Resultados]

3. Como avaliar: o sistema de pontuação

Porquê pontuar?

A atribuição de uma pontuação a cada Subcritério e Critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. Fornecer informação e indicar a direção e as prioridades a serem seguidas nas atividades de melhoria;
2. Medir o progresso da organização, se forem realizadas regularmente avaliações CAF, o que poderá ocorrer a cada dois anos, sendo considerado uma boa prática de acordo com a maioria das abordagens de qualidade;
3. Identificar boas práticas, conforme indicado pela pontuação elevada para os meios e os resultados;
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos para aprender com o *benchlearning* (o que aprendemos uns com os outros).

O principal objetivo do *benchlearning* é comparar as diferentes maneiras de gerir os meios e alcançar resultados. No entanto, relativamente ao *benchlearning*, deve-se observar que a comparação das pontuações CAF apresenta um risco, principalmente se for realizada sem a validação das pontuações de forma homogénea em diferentes organizações públicas.

Como pontuar?

A CAF permite duas formas de pontuar: a pontuação clássica (*Classical scoring*) e a pontuação avançada (*Fine-tuned scoring*). No que diz respeito aos meios, o ciclo PDCA é o fundamento de ambas.

A pontuação “clássica” da CAF permite uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA do subcritério. A pontuação “avançada” da CAF reflete a análise dos Subcritérios com maior detalhe. Permite pontuar, para cada subcritério, todas as fases do ciclo PDCA – PLAN (planear), DO (executar), CHECK (rever), ACT (ajustar) - simultaneamente e de forma independente.

A comparação do desempenho com outros, por meio de *benchmarking* e *benchlearning*, representa o nível mais alto de ambos os painéis de avaliação.

1 Pontuação clássica da CAF (Classical scoring)

Esta forma cumulativa de pontuação ajuda a organização a familiarizar-se com o ciclo PDCA e direciona-a positivamente para uma abordagem de qualidade.

- No painel de avaliação dos meios (Figura 4), a organização está efetivamente a melhorar o seu desempenho quando o ciclo PDCA estiver completamente implementado, com base na aprendizagem das suas análises e na comparação externa.
- No painel de avaliação de resultados (Figura 5), são tomados em consideração a tendência dos resultados e o cumprimento das metas. A organização encontra-se num ciclo de melhoria contínua quando são alcançados resultados excelentes e sustentáveis, quando

todas as metas relevantes são atingidas e quando é feita uma comparação positiva com as organizações relevantes para os resultados chave.

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

Figura 4

Instruções

- Encontrar evidências de pontos fortes e pontos fracos e escolher o nível alcançado entre as fases. Esta forma de pontuação é cumulativa: é preciso ter realizado uma fase (por exemplo, CHECK) antes de chegar à fase seguinte (por exemplo, ACT).
- Pontuar entre 0 e 100 de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase. A escala de 100 permite especificar o grau de realização e de implementação das ações.

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

Figura 5

Instruções

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

2 Pontuação avançada da CAF (fine-tuned scoring)

A pontuação avançada é a forma de pontuar mais próxima da realidade, em que, por exemplo, muitas organizações públicas estão a implementar ações (DO), mas por vezes sem uma fase clara de planeamento (PLAN) ou sem qualquer verificação posterior relativa ao alcançado (CHECK). Esta forma de pontuação fornece mais informações sobre as áreas onde se verifica uma maior necessidade de melhorias.

- No painel dos Meios (Figura 6), a ênfase está no PDCA como um ciclo (PLAN, DO, CHECK e ACT) e o progresso é representado como uma espiral onde, em cada curva do ciclo, a melhoria pode ocorrer em cada uma das fases.
- No painel de Resultados (Figura 7), é feita uma distinção entre a tendência dos resultados e o alcance das metas. Esta distinção mostra claramente se é preciso acelerar a tendência ou concentrar-se no alcance das metas.

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO / PONTUAÇÃO AVANÇADA								
	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Total
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maioria das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.							
Pontuação:								
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
Pontuação:								
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
Pontuação:								
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
Pontuação:								



Figura 6

Instruções

- Ler a definição de cada fase (PLAN, DO, CHECK e ACT).
- Considerar as evidências encontradas relacionadas com cada fase, que podem ser ilustradas por alguns dos exemplos.
- Atribuir uma pontuação para cada fase.
- Calcular a pontuação global considerando a média das pontuações de cada fase.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO / PONTUAÇÃO AVANÇADA						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou a informação é pouco relevante.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maioria das metas relevantes foi alcançada.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Figura 7

Instruções

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos três anos e as metas alcançadas no último ano.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 numa escala dividida em seis níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas no último ano entre 0 e 100 numa escala dividida em seis níveis.
- Calcular a pontuação global considerando a média das pontuações das tendências e das metas.

Exemplo 1 - Como aplicar a pontuação avançada nos Critérios de Meios - Subcritério 3.3

Neste exemplo, existem possíveis evidências da autoavaliação para o Subcritério 3.3. Estas evidências são relativas aos exemplos do modelo (Figura 8), em que para cada um há uma indicação da fase PDCA e se é um ponto forte (+) ou ponto fraco (-).

Exemplo Subcritério 3.3: envolver e capacitar pessoas e apoiar o seu bem-estar

3.3.a. A organização mantém atenção constante à comunicação interna nas diferentes direções: *top-down*, *bottom-up* e horizontal. Tira-se proveito de um ambiente aberto e utilizam-se diferentes métodos e ferramentas: reuniões anuais e trimestrais com toda a equipa, utilização de ferramentas digitais como intranet, *e-mails* e redes sociais. Atualmente, não há nenhuma abordagem para verificar a eficácia da comunicação e a perceção dos funcionários sobre o seu envolvimento. PLAN (+), DO (+), CHECK (-).

3.3.b. O trabalho em equipa e o diálogo personalizado são outras formas para melhorar a comunicação interna e a troca de conhecimentos: as pessoas e as equipas são envolvidas no desdobramento dos objetivos estratégicos, através de metas de departamento/grupo, e o trabalho em equipa é uma abordagem padrão para projetos de melhoria. Esta abordagem é apreciada favoravelmente nos inquéritos aos trabalhadores. No entanto, até ao momento, o trabalho em equipa e grupos de melhoria são limitados aos processos principais. PLAN (+), DO (+/-), CHECK (+).

3.3.c. Além disto, não estão definidas metodologias para recolher ideias e sugestões. PLAN (-).

3.3.d. A organização realiza inquéritos bienais com a equipa por meio de uma metodologia definida há seis anos e não completamente adequada às recentes mudanças estruturais e operacionais. PLAN (+), DO (+), CHECK (-), ACT (-).

3.3.e., 3.3.f. Há uma forte atenção da Direção ao bem-estar das pessoas, em particular na criação de boas condições de trabalho e na conciliação da vida profissional, familiar e pessoal. As iniciativas foram definidas após *benchlearning* com algumas organizações públicas e privadas importantes, e consulta aos trabalhadores. No ano passado, alguns novos projetos foram implementados, nomeadamente escritórios em espaço aberto e uma creche. PLAN (+), DO (+), ACT (+).

3.3.g. Desde há alguns anos, que a organização tem atenção aos problemas das pessoas com deficiência, e os edifícios e instalações foram projetados nesse sentido. No ano passado, foi desenvolvido um projeto para facilitar o trabalho à distância e o horário flexível. PLAN (+), DO (+), ACT (+).

3.3.h. Atualmente, não existem apoios a iniciativas sociais e culturais, nem outras formas de recompensas não financeiras para os trabalhadores; nem há nenhum mecanismo para o solicitar. Até ao momento, não existe uma abordagem para verificar a eficácia da comunicação e a perceção dos trabalhadores sobre o seu envolvimento. PLAN (-), DO (-).

Os resultados apresentados acima, foram colocados na matriz dos Critérios de Meios que se apresenta de seguida, para ajudar a elaborar uma pontuação global para o Subcritério. As caixas da matriz são utilizadas como bloco de notas, para passar das evidências recolhidas durante a avaliação do Subcritério para uma pontuação global do Subcritério e para orientar a discussão na reunião de consenso.

Exemplo de aplicação da pontuação avançada Painel dos Meios

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Total
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maioria das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas, com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.	(3.3.c) (3.3.h)			(3.3.a) (3.3.b) (3.3.d) (3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Pontuação:			50				
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.	(3.3.h)		(3.3.b)	(3.3.a) (3.3.d) (3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Pontuação:			50				
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.	(3.3.d)	(3.3.a)		(3.3.b)			
	Pontuação:		20					
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.	(3.3.d)			(3.3.e, 3.3.f) (3.3.g)			
	Pontuação:		30					

Figura 8

Comentários sobre a pontuação atribuída

PLAN (Planear): uma situação positiva para a comunicação interna e trabalho em equipa, inquéritos aos trabalhadores, bem-estar e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Ainda não foi feito qualquer planeamento para a recolha de ideias e apoio a iniciativas socioculturais. Portanto, a avaliação pode ser "Algumas boas evidências relacionadas com áreas relevantes", optando-se pelo lado direito da coluna, com 50 pontos.

DO (Executar): uma situação positiva para a comunicação interna e trabalho em equipa, inquéritos aos trabalhadores, bem-estar e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. No que respeita ao trabalho em equipa, a implementação não é geral, porque apenas abrange os processos principais. Nada está feito com vista a iniciativas socioculturais. Portanto, a avaliação pode ser "Algumas boas evidências relacionadas com áreas relevantes": 50 pontos.

CHECK (Rever): de uma forma geral, há pouca evidência de Revisão (Check) para todos os pontos. Em particular, a organização entende que a abordagem do inquérito aos trabalhadores precisa de verificação para adaptá-la às mudanças na organização, mas ainda nada foi feito. No entanto, houve alguns projetos relevantes na área do bem-estar e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, mesmo que sem uma conexão explícita com a fase de Revisão. Portanto, a avaliação pode ser colocada em "Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas": 20 pontos.

ACT (Ajustar): existem evidências de algumas melhorias relevantes em termos do bem-estar e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, pessoas com deficiência, embora não estejam claramente relacionadas com os resultados de uma atividade de Revisão. Portanto, a avaliação pode ser assumida como "Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.": optando-se pelo lado direito da coluna, com 30 pontos.

Exemplo 2: como aplicar a pontuação avançada aos resultados – Subcritério 7.2

Neste exemplo encontram-se possíveis evidências da autoavaliação de uma organização para o Subcritério 7.2. As evidências resumem-se a duas legendas "Resultados gerais" e "Desempenho individual e desenvolvimento de competências". De acordo com o painel de pontuação (Figura 9), há indicações de tendências e metas e, para cada uma, se é um ponto forte (+) ou um ponto fraco (-).

Exemplo Subcritério 7.2: Medições de desempenho

Síntese das evidências que resultaram da autoavaliação

A organização mede um grande conjunto de indicadores relativamente ao desempenho das pessoas, os quais estão resumidos no *dashboard* e reportados trimestral e anualmente. Podemos resumir os resultados de 2018, conforme se apresenta abaixo, seguindo o esquema do modelo CAF. Para mais detalhes, consultar o Relatório Anual de 2018.

Resultados gerais

Os indicadores referem-se a: absentismo, doença, envolvimento em atividades de melhoria, reclamações (número e tempo de resposta) e participação voluntária em atividades e iniciativas sociais. Para mais de 60% dos resultados, podemos ver uma tendência positiva nos últimos três anos, enquanto apenas a participação em atividades sociais mostra uma pequena queda em 2018.

Não há metas definidas para os indicadores. TENDÊNCIAS (+) METAS (-)

Desempenho individual e desenvolvimento de competências

Medimos horas de formação por pessoa, percentagem de metas individuais/ grupo alcançadas e lacunas em competências gerais. Para todos os indicadores foram definidas metas específicas, geralmente com pelo menos 10% de aumento em cada ano. No geral, 70% dos indicadores mostram uma tendência positiva, enquanto se verificou uma pequena diminuição no leque de competências (aumento da diferença). Menos de 50% das metas foram atingidas. Não foram atingidas as metas nos indicadores das necessidades de formação e, em particular, verificaram-se lacunas em matéria de competências TENDÊNCIAS (+) METAS (-).

As evidências acima referidas foram transformadas em pontuação e inseridas na matriz dos resultados abaixo, para ajudar a elaborar uma pontuação global para o Subcritério a ser discutido durante a reunião de consenso.

Exemplo de aplicação da pontuação avançada Painel dos Resultados

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa.	Tendência estável ou progresso pouco significativo.	Progresso sustentável.	Progresso considerável.	Comparações positivas para todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação				60		
METAS	Não há metas fixadas ou a informação é pouco relevante.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foi alcançada	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação			31			

Figura 9

Comentários sobre a pontuação atribuída

TENDÊNCIAS: Grande parte dos resultados mostra progresso sustentável. Apenas dois indicadores mostram uma tendência negativa (em particular a abrangência de competências). As avaliações dos resultados gerais e do desempenho individual podem ser colocadas na coluna "Progresso sustentável", com um total de 60 pontos.

METAS: Não há metas fixadas para os indicadores gerais de resultados (coluna "Não há metas fixadas ou a informação é pouco relevante."), e o desempenho individual atingiu menos de 50% das metas (coluna "Algumas metas foram alcançadas") com um total de 31 pontos.

4. Linhas de orientação para melhorar a organização através da CAF

Os processos de melhoria contínua, podem ser desenhados e implementados de várias formas. A dimensão da organização, a cultura e a experiência anterior com ferramentas de gestão de qualidade total (TQM - Total Quality Management) são alguns dos parâmetros que podem ajudar a determinar qual a melhor forma de iniciar uma abordagem de TQM.

Neste capítulo identificámos o processo de “10 Passos” (Figura 10) para a melhoria contínua com a CAF, o qual poderá ser considerado relevante para a maioria das organizações. É importante enfatizar que as orientações aqui plasmadas foram baseadas na experiência de muitas organizações que já utilizaram a CAF. Porém, cada processo é único e, por isso, esta descrição deve ser vista como inspiradora para as pessoas responsáveis pelos processos de autoavaliação, e não como um manual rigoroso para o processo de aplicação da CAF.

10 Passos para melhorar as organizações com a CAF



Figura 10

Após o processo de aplicação da CAF e iniciadas as ações de melhoria, os utilizadores CAF podem solicitar a distinção “Effective CAF User”. O processo de aplicação da CAF desempenha um papel importante no procedimento de *feedback*. As linhas de orientação para o Processo de Feedback Externo, encontram-se disponíveis para consulta no sítio do Centro de Recursos CAF, em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

Fase 1: Início da caminhada CAF

Passo 1 – Decidir como organizar e planear a autoavaliação



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

Para se obter o compromisso e a apropriação do projeto, a experiência de muitas organizações mostra que é necessária uma clara decisão da direção e com base num processo de auscultação das partes interessadas da organização. Esta decisão deverá ilustrar claramente a vontade de envolvimento ativo no processo por parte da direção, reconhecendo a maior valia da autoavaliação e garantindo abertura para novas ideias, respeitando os resultados da autoavaliação e prontidão para aplicar as ações de melhoria dela resultantes, e incluindo ainda o compromisso de assegurar os meios necessários para levar a cabo o processo de autoavaliação de forma profissional.

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

Feedback dos utilizadores CAF – razões para utilizar a CAF

As razões mais importantes são todos os fatores impulsionadores internos. Identificar pontos fortes e áreas de melhorias foram as causas mais significativas; os problemas de tensão financeira são os fatores menos importantes. As organizações querem, numa primeira fase, utilizar a CAF para se avaliarem e implementarem as melhorias necessárias, sendo exatamente este o objetivo de uma ferramenta de autoavaliação.

Nesta fase é crucial que uma ou mais pessoas na organização assumam a responsabilidade de assegurar estes princípios básicos. Poderá ser importante contactar o organismo responsável pela disseminação da CAF no país² e solicitar-lhe uma apresentação do modelo CAF, ou recolher informação sobre outras organizações que já tenham utilizado o modelo, e que manifestem vontade de partilhar as suas experiências.

Para que os trabalhadores da organização apoiem o processo de autoavaliação, é importante que a consulta aconteça antes da tomada de decisão final sobre a aplicação da CAF. Além dos benefícios gerais

de realizar a autoavaliação, a experiência mostra que muitas pessoas encontram na CAF uma excelente oportunidade de obter uma melhor visão sobre a própria organização, e querem estar ativamente envolvidas no seu desenvolvimento.

² Em Portugal esta competência está atribuída à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

Para algumas organizações pode também ser relevante procurar a aceitação ou aprovação externa das partes interessadas (stakeholders), antes da decisão de avançar com o processo de autoavaliação. Este pode ser o caso dos políticos ou da direção de organizações de nível hierárquico superior que tradicionalmente estão bastante envolvidas nas tomadas de decisão.

As partes interessadas - chave externas têm um papel a desempenhar, particularmente na recolha de dados e no tratamento de informação, e podem também vir a beneficiar potencialmente das ações de melhoria que possam ser identificadas.

Planear a autoavaliação

Após a tomada de decisão de realizar a autoavaliação, pode iniciar-se o processo de planeamento. Um dos primeiros aspetos – que pode ser incluído na decisão da Direção – é a definição do âmbito e a abordagem da autoavaliação.

Uma questão colocada frequentemente é se a autoavaliação deve abarcar toda a organização ou partes desta, como departamentos ou unidades orgânicas, os quais também podem realizar uma autoavaliação. Esta situação é possível, contudo, para uma avaliação de todos os Critérios e Subcritérios de forma consistente, a unidade avaliada deve ter autonomia suficiente para ser considerada uma organização quase autónoma, com a sua própria missão e com responsabilidades significativas ao nível dos recursos humanos e processos financeiros. Neste tipo de situações, devem avaliar-se as relações clientes/fornecedores mais relevantes, bem como as relações de partes interessadas entre a unidade selecionada e as restantes partes da organização.

Recomenda-se, ainda, incluir na decisão da Direção a escolha do sistema de pontuação a utilizar.

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

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

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

Ao líder do projeto são exigidas elevadas competências, o qual deverá possuir cumulativamente um elevado grau de conhecimento da sua organização e do modelo CAF, bem como do modo como deve ser orientado o processo de autoavaliação. Saber designar um líder do projeto, que reúna estes conhecimentos e que seja da confiança da direção e das pessoas da organização, é uma das decisões-chave da Direção que pode afetar a qualidade e os resultados da autoavaliação.

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos utilizados no modelo CAF não são familiares e estão muito longe das práticas diárias. Se este problema não for resolvido na fase inicial de familiarização e compreensão do modelo, poderá vir a transformar-se num obstáculo ao processo de autoavaliação. O que pode ser feito nestes casos – como complemento às ações de formação referenciadas mais adiante – é “adaptar” o modelo à linguagem da organização. Porém, antes de empreender esta ação, convirá previamente aferir se esta adaptação já foi feita por outra organização idêntica³.

Passo 2 – Comunicar o projeto de autoavaliação



Após definida a abordagem ao projeto, é muito importante delinear um plano de comunicação. Este plano deverá incluir medidas de comunicação orientadas para todas as partes interessadas, sobretudo aos dirigentes intermédios e aos trabalhadores da organização.

A comunicação é a chave em todos os projetos de gestão da mudança, principalmente quando uma organização realiza uma autoavaliação. Se a comunicação relativamente aos objetivos e

atividades da autoavaliação, não for clara ou adequada é provável que possa ser entendida como “mais um projeto” ou como “um exercício de gestão”. Neste sentido, o risco é que estas assunções podem tornar-se profecias auto cumpridas e poderá haver relutância por parte dos dirigentes intermédios e de outros trabalhadores em sentirem-se totalmente empenhados ou envolvidos.

Um resultado importante de uma comunicação prévia é estimular o interesse de alguns trabalhadores e dirigentes, sendo directamente envolvidos no grupo de autoavaliação. Idealmente o envolvimento deve ser orientado pela motivação pessoal. A motivação deve ser o elemento básico que liga as pessoas e o processo de autoavaliação. As pessoas devem ter uma visão clara do propósito do processo de autoavaliação da CAF: a melhoria da performance de toda a organização. A política de comunicação do processo de

Feedback dos utilizadores CAF – a importância da comunicação para criar nos trabalhadores o sentimento de pertença é geralmente desvalorizado

Uma conclusão importante dos questionários dos utilizadores CAF é a opinião de que a comunicação dirigida aos trabalhadores durante o processo não é suficiente. As lições aprendidas mostram que um dos maiores potenciais benefícios da CAF consiste no aumento do nível de sensibilização e comunicação em toda a organização. Porém, só se consegue atingir este propósito se a gestão e os responsáveis pela autoavaliação da CAF conseguirem, logo de início, comunicar e envolver os trabalhadores e dirigentes intermédios da organização para que entendam os potenciais benefícios da autoavaliação.

³ Esta aferição pode ser feita através da organização responsável por disseminar a CAF a nível nacional.

autoavaliação deve focar-se nos *win-win* de todas as partes interessadas, trabalhadores, cidadãos/clientes.

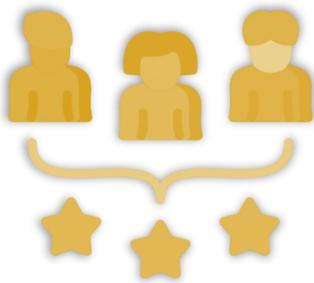
Assim, uma comunicação clara e coerente dirigida a todas as partes interessadas durante as fases relevantes do projeto são a chave para assegurar um processo e um plano de melhorias bem sucedidos. O líder do projeto, em conjunto com a direção, deve reforçar esta política focando-se no seguinte:

- como a autoavaliação pode fazer a diferença;
- por que razão foi considerada uma prioridade;
- como está ligada com o planeamento estratégico da organização;
- como está ligada (por exemplo como o primeiro passo) a um esforço global para melhorar o desempenho da organização, através da implementação de, por exemplo, um programa operacional e reformador de inovação.

O plano de comunicação deve ser diferenciador e considerar os seguintes aspetos: grupos focais, mensagem, meios, remetente, frequência e ferramentas.

Fase 2: Processo de autoavaliação

Passo 3 – Constituir uma ou várias equipas de autoavaliação



A equipa de autoavaliação deve ser o mais representativa possível da organização. Normalmente devem incluir-se pessoas de diferentes áreas, com diferentes funções, experiências e níveis dentro da organização. O objetivo é constituir uma equipa o mais eficaz possível, e que, ao mesmo tempo, seja capaz de dar uma perspetiva interna mais precisa e detalhada da organização.

A experiência dos utilizadores CAF mostra que as equipas são constituídas por 5 a 20 pessoas. Porém, de forma a assegurar um trabalho relativamente informal, geralmente é preferível que as equipas tenham cerca de 10 elementos.

Se a organização for muito grande e complexa, poderá ser relevante formar mais de uma equipa de autoavaliação. Nesse caso, é fundamental que o desenho do projeto tenha em consideração como e quando terá lugar a adequada coordenação de grupos.

Os elementos da equipa devem ser selecionados com base no seu conhecimento da organização e das suas competências pessoais (ex.: competências de comunicação e análise) e não apenas as competências profissionais. Podem ser selecionados voluntariamente, mas o líder do projeto e a direção continuam a ser responsáveis pela diversidade e credibilidade da equipa de autoavaliação.

O líder de projeto pode ser, também, o líder da equipa, o que poderá ajudar na continuidade do projeto, mas deverá haver cautela no sentido de evitar o conflito de interesses. O importante é que o responsável seja uma pessoa da confiança dos elementos da equipa, para que possa liderar as discussões de forma justa e eficaz e que permita os contributos de todos neste processo. O responsável pode ser designado pela equipa. É essencial que haja um secretariado

para ajudar o líder e organizar as reuniões, bem como boas instalações para as reuniões e apoio TIC.

Uma questão frequente é se os dirigentes devem ser incluídos na equipa de autoavaliação. A resposta é que depende da cultura e tradição da organização. Se os dirigentes estiverem envolvidos, podem fornecer informação adicional e aumentar a probabilidade de implementar as ações de melhoria que venham a ser identificadas, bem como, poderá aumentar a diversidade da representação. Porém, se a cultura for no sentido de não apoiar, então a qualidade da autoavaliação pode ficar comprometida se um ou mais elementos da equipa se sentir inibido e/ou incapaz de falar livremente e de dar contributos.

Passo 4 - Organizar a formação



Informação e formação da gestão

Poderá ser uma mais valia envolver a direção de topo e intermédia e outras partes interessadas na formação sobre a CAF, numa base voluntária, de forma a alargar o conhecimento e a compreensão dos conceitos da TQM, em geral, e da autoavaliação com a CAF, em particular.

Informação e formação da equipa de autoavaliação

O modelo CAF deve ser dado a conhecer à equipa, bem como explicados os objetivos e a natureza do processo de autoavaliação. Se o líder do projeto já teve formação previamente, é importante que esta pessoa tenha um papel relevante na formação. Adicionalmente à componente teórica, a formação deve incluir exercícios práticos de forma a familiarizar os participantes com os princípios da qualidade total, bem como experimentar a construção de consensos, pois estes conceitos e práticas podem não ser familiares para a maioria dos elementos.

O líder do projeto deve disponibilizar ao grupo uma lista de documentos e outras informações relevantes para avaliar a organização de uma forma eficaz. Um subcritério dos meios e um critério dos resultados podem ser avaliados em conjunto. Isto dará à equipa um melhor entendimento de como se processa a autoavaliação CAF. Deve-se chegar a um consenso quanto à forma de avaliar as evidências de pontos fortes e de áreas a melhorar, bem quanto à forma de se atribuir a pontuação.

Um aspeto importante e que poupará tempo numa fase mais avançada – na fase de consensos – é ter uma visão comum sobre quem são as partes interessadas principais da organização, os que têm mais interesse nas suas atividades: cidadãos/clientes, políticos, fornecedores, parceiros, dirigentes e trabalhadores. Os serviços e produtos mais importantes prestados e recebidos por estas partes interessadas, bem como os processos chave que os suportam, devem ser claramente identificados.

Passo 5 - Realizar a autoavaliação

Realizar a avaliação individual



Cada elemento da equipa de autoavaliação, com base nos documentos e informação relevantes fornecidos pelo líder do projeto, deverá fazer, para cada subcritério, uma avaliação rigorosa da organização. Este exercício será baseado no seu próprio conhecimento e experiência de trabalho na organização. Devem identificar palavras-chave de evidências de pontos fortes e de áreas a melhorar. É recomendável que as áreas a melhorar sejam formuladas com o maior rigor possível, para que seja mais fácil identificar propostas de ação numa fase mais avançada.

Devem então criar uma visão geral das suas conclusões e pontuar cada subcritério de acordo com o painel de pontuação que tenha sido escolhido.

No período de avaliação individual, o líder da equipa deverá estar disponível para responder a questões dos membros da equipa de autoavaliação, podendo também coordenar as conclusões dos membros na preparação da reunião de consenso.

Como pontuar

A CAF permite duas formas de pontuação: a metodologia do sistema clássico e a metodologia do sistema avançado. Ambos os sistemas de pontuação estão explicados em detalhe no Capítulo III. Sugere-se a utilização do sistema clássico de pontuação se a organização não estiver familiarizada com a autoavaliação e/ou for inexperiente nas técnicas de gestão de qualidade total.

Chegar a consenso em grupo

Logo que seja possível, após a avaliação individual, o grupo deve reunir e concordar no que diz respeito aos pontos fortes, áreas a melhorar e pontuação de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo e de discussão – de facto essencial como parte do processo de aprendizagem - para se chegar a um consenso, assim como é muito importante perceber porque é que existem diferenças nos pontos fortes, nas áreas a melhorar e na pontuação.

A sequência de avaliação dos nove Critérios pode ser estabelecida pela equipa de autoavaliação. Não é necessário seguir a ordem numérica.

Chegar a um consenso

Como se pode chegar a consenso? No processo de se chegar a um consenso pode ser utilizado o método dos quatro passos:

1. Apresentar todas as evidências identificadas relativamente aos pontos fortes e áreas a melhorar por subcritério – identificadas por cada elemento da Equipa;
2. Chegar a consenso sobre pontos fortes e áreas a melhorar – isto normalmente é conseguido depois de considerada alguma evidência ou informação adicional;
3. Apresentar o intervalo de pontuações individuais de cada subcritério;
4. Chegar a um consenso quanto à pontuação final.

Uma boa preparação da reunião pelo líder da equipa (ex. recolher informação importante; coordenação das avaliações individuais) pode levar a um bom funcionamento das reuniões e a uma economia de tempo.

O líder da equipa é responsável e tem um papel importante na condução de todo o processo para o consenso no grupo. Em todos os casos, a discussão deve ser baseada em evidências claras de ações realizadas e de resultados atingidos. A CAF inclui uma lista de exemplos relevantes, que podem ajudar a identificar evidências apropriadas.

Esta lista não é exaustiva, nem é necessário encontrar todos os exemplos possíveis – apenas os considerados mais relevantes para a organização. Para além destes, a equipa deve ser encorajada a encontrar exemplos adicionais que considere relevantes para a organização.

O objetivo dos exemplos é explicar o conteúdo dos Subcritérios de forma mais detalhada para:

- explorar como a gestão cumpre os requisitos expressos nos Subcritérios;
- apoiar na identificação de evidências;
- ser um indicador de boas práticas em áreas específicas.

Duração do exercício de autoavaliação

Comparando a realidade e o desejável, com base nos diferentes inquéritos, dois a três dias parece ser pouco para realizar uma autoavaliação credível e fiável, enquanto dez dias ou mais é considerado demasiado tempo. É difícil sugerir qual o período de tempo ideal para uma autoavaliação CAF, pois existem muitas variáveis, nomeadamente os objetivos organizacionais, o tempo, os recursos e as competências disponíveis para investir no processo, a disponibilidade de dados, a informação e os prazos das partes interessadas e as pressões políticas. Contudo, para a maioria das organizações, a duração normal é até cinco dias. Este período inclui a avaliação individual e reuniões de consenso.

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

Três meses parece ser o período de tempo ideal para manter o foco. Ao demorar mais tempo corre-se o risco de reduzir o interesse e a motivação das partes envolvidas. Além do mais, a situação pode-se alterar entre o início e o fim do processo de autoavaliação. Nesse caso, a avaliação e a pontuação poderiam não ser exatas. Isto demonstra que melhorar uma organização utilizando a CAF é um processo dinâmico e de melhoria contínua, e que a atualização de dados e de informação fazem parte do processo.

Feedback de utilizadores CAF – a mais valia das discussões

A maioria dos utilizadores chegou a consenso após as discussões. A discussão em si é muitas vezes vista como a verdadeira mais-valia da autoavaliação: quando se atinge o consenso, o resultado final é mais do que a soma das opiniões individuais. Reflete a visão comum de um grupo representativo e desta forma corrige e vai além das opiniões individuais subjetivas. A clarificação de evidências e a fundamentação de pontos de vista diferentes, relativamente a pontos fortes e fracos, são, com frequência, considerados mais importantes do que a pontuação.

Passo 6 - Elaborar 1 relatório que descreva os resultados da autoavaliação



O relatório típico da autoavaliação deve seguir a estrutura da CAF, e conter pelo menos os seguintes elementos:

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

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

Fase 3: Plano de melhorias / priorização

Passo 7 – Elaborar um plano de melhorias

Feedback de utilizadores CAF: Falta de medições

Muitas organizações encontram obstáculos na primeira aplicação da CAF. Obviamente, a falta de medição tem sido o principal problema em muitas organizações públicas que realizam a autoavaliação, resultando muitas vezes, como primeira ação de melhoria, a implementação de sistemas de medição.

O processo de autoavaliação deve ir além do relatório de autoavaliação de forma a concretizar o propósito da implementação da CAF. Deverá levar diretamente a um plano de ação para melhorar o desempenho da organização.

Este plano de ação é um dos principais objetivos pretendidos com o esforço da autoavaliação CAF, e é também uma forma de fornecer informação fundamental para o sistema de planeamento estratégico da organização. Deve resultar na produção de um plano integrado para a organização

progredir no seu funcionamento global. A lógica fundamental do relatório reside no seguinte:

- Constitui um planeamento de ações sistemáticas e integradas para melhorar a funcionalidade e operabilidade de toda a organização;
- Resulta do relatório de autoavaliação, por isso é baseado em evidências e dados fornecidos pela própria organização e – absolutamente vital – dos pontos de vista das pessoas da organização;
- Assenta nos pontos fortes e sinaliza os pontos fracos da organização, respondendo a cada um deles com ações de melhoria apropriadas.

Priorizar áreas de melhorias

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

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

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

- extrai, do relatório da autoavaliação, ideias para melhorias e agrupa essas sugestões por temas comuns;
- analisa as áreas a melhorar e as ideias sugeridas e formula ações de melhoria, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização;
- prioriza as ações de melhoria utilizando Critérios acordados para calcular o seu impacto (baixo, médio, alto) nas áreas de melhoria, tais como:
 - importância estratégica da ação (uma combinação do impacto junto das partes interessadas, nos resultados da organização e na visibilidade interna e externa);
 - facilidade de implementação das ações (consoante o grau de dificuldade, os recursos necessários e o prazo para realização);
 - atribui responsabilidades para cada ação, bem como uma calendarização/ programação e etapas, e identifica os recursos necessários.

Pode ser útil relacionar as ações de melhoria em curso com a estrutura da CAF, para manter uma visão global clara.

Uma forma de priorizar consiste em combinar o nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todas as áreas e os objetivos estratégicos-chave.

Recomendações

Embora a autoavaliação CAF seja reconhecida pelo início de uma estratégia de melhoria a longo prazo, a avaliação inevitavelmente realçará algumas áreas que podem ser melhoradas de maneira relativamente fácil e rápida. Investir nestas ações irá contribuir para dar credibilidade ao programa de melhoria e constitui um retorno imediato do investimento, em termos de tempo e formação realizada, e um incentivo para continuar – o sucesso gera sucesso.

É importante envolver nas ações de melhoria as pessoas que conduziram a autoavaliação. Isto é pessoalmente gratificante para os membros da equipa e aumenta a sua moral e confiança. Podem também tornar-se promotores de outras ações de melhoria.

O desejável é que o plano de ação, que resulta da autoavaliação, seja integrado no processo de planeamento estratégico da organização e incluído no respetivo sistema de gestão global.

Os elementos das equipas de autoavaliação (EAA)

Os membros das EAA investiram muita energia no exercício, muitas vezes além dos horários de trabalho. Frequentemente, iniciam o seu trabalho na EAA com alguma desconfiança acerca da utilidade do exercício, do envolvimento da gestão, dos perigos de serem abertos e honestos, etc. Após algum tempo, quando se apercebem que tudo é feito com seriedade, gera-se motivação e até algum entusiasmo e no final apropriam-se dos resultados. Têm potencial para serem os candidatos mais motivados das equipas de melhoria e devem ser tratados de acordo com esse papel.

Passo 8 – Comunicar o plano de melhorias

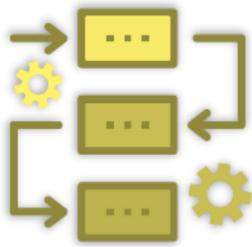


Tal como mencionado anteriormente, a comunicação é um dos fatores críticos de sucesso da autoavaliação e das ações de melhoria subsequentes. As ações de comunicação devem fornecer a informação relevante, através de meios adequados, ao grupo-alvo apropriado e no momento oportuno – não apenas antes ou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

A organização deve decidir individualmente se quer ou não disponibilizar o relatório de autoavaliação. Porém, constitui uma boa prática informar todos os trabalhadores acerca dos resultados da autoavaliação, designadamente as principais conclusões da autoavaliação, as áreas com maior necessidade de intervenção e as ações de melhoria planeadas. Caso contrário, a possibilidade de criar uma plataforma apropriada para mudanças e melhorias corre o risco de se perder.

Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre uma 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, ou até desconhecem, a importância de celebrar o sucesso.

Passo 9 – Implementar o plano de melhorias



Como descrito no passo 7, a elaboração de um plano de ação com as melhorias prioritárias é muito importante. Muitos dos exemplos do modelo CAF podem ser considerados para dar início às ações de melhoria. Boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser ligadas aos diferentes Critérios do modelo.

Apresentam-se alguns exemplos na Figura 11.

Modelo da CAF – Ações de melhoria

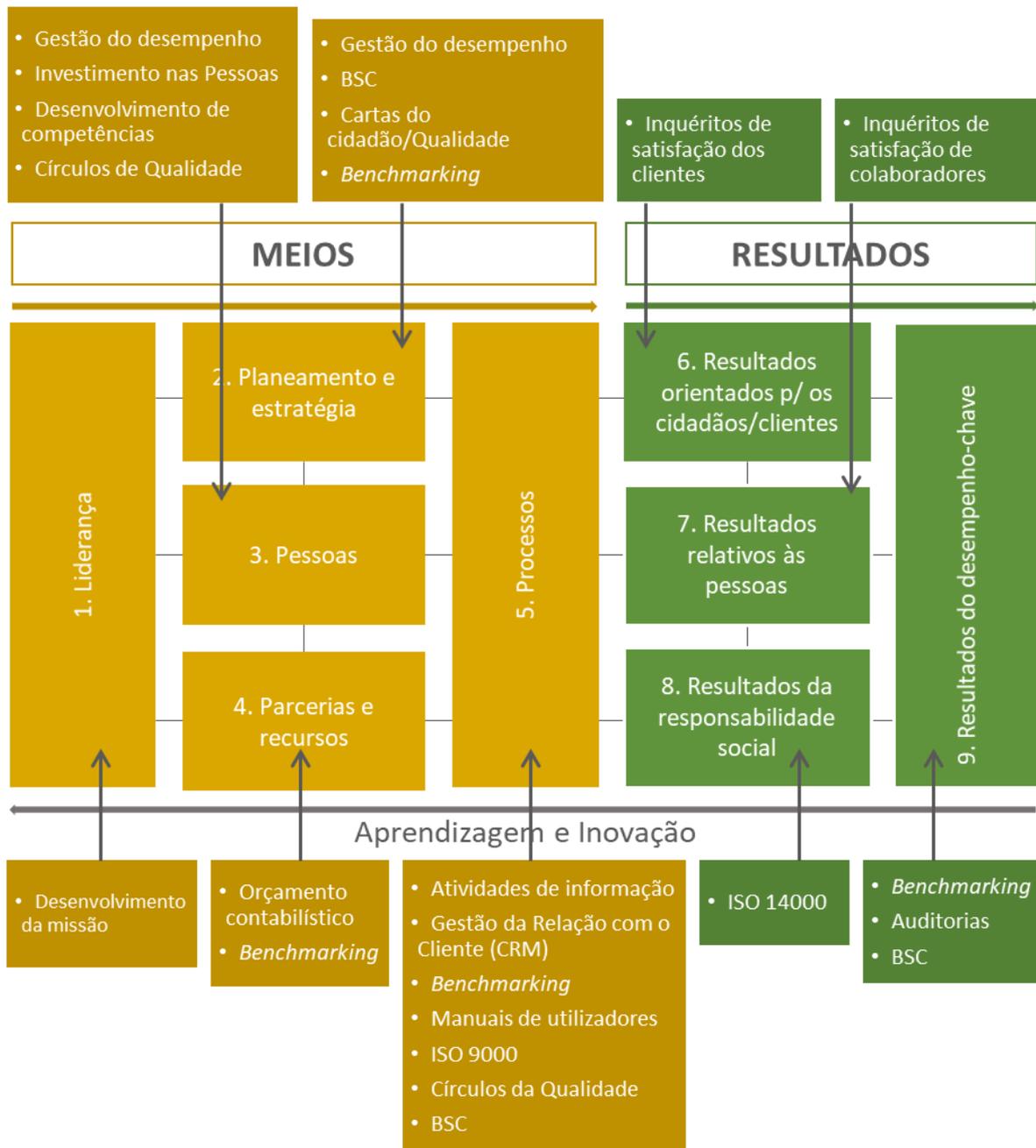


Figura 11

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

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

Tendo por base a autoavaliação CAF, há cada vez mais países a organizar esquemas de reconhecimento externo. A autoavaliação com base na CAF, também, pode ser útil para o reconhecimento através dos Níveis de Excelência EFQM® (www.efqm.org).

A implementação de planos de ação CAF facilita a permanente utilização de ferramentas de gestão tais como o *balanced scorecard*, inquéritos de satisfação a clientes e trabalhadores e sistemas de gestão de desempenho.

Passo 10 – Planear a próxima autoavaliação



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

Assim que o plano de melhorias estiver formulado e a implementação das mudanças se tenha iniciado, é importante garantir que as mudanças têm um efeito positivo, e não um efeito adverso em aspetos em que a organização já estava a funcionar bem.

Algumas organizações incluíram a autoavaliação regular no planeamento dos seus processos de negócio – as avaliações são programadas para fornecer informação para a definição anual de objetivos e para propostas de financiamento.

Os painéis de avaliação CAF são ferramentas simples, mas poderosas para usar na avaliação do progresso contínuo do plano de ação de melhorias.

5. O Feedback Externo da CAF

As organizações do setor público que implementaram a CAF podem candidatar-se à distinção 'Effective CAF User', entre 6 a 12 meses, após a aplicação da autoavaliação CAF e a conclusão e aprovação do respectivo relatório da autoavaliação.

O **Processo de Feedback Externo (PEF)** pretende atingir os seguintes objetivos:

- Apoiar a qualidade da implementação da CAF e o seu impacto na organização;
- Aferir se a organização está a integrar valores de Gestão da Qualidade Total (TQM) como resultado da aplicação da CAF;
- Apoiar e renovar o entusiasmo na organização para a melhoria contínua;
- Promover a revisão pelos pares e o *benchlearning*;
- Recompensar as organizações que iniciaram o caminho em direção à melhoria contínua.

O PEF baseia-se em três pilares:

Pilar 1: O processo de autoavaliação.

A qualidade da autoavaliação serve de base para o sucesso de futuras melhorias. No primeiro pilar do feedback externo da CAF é analisada a qualidade do processo de autoavaliação.

Pilar 2: O processo das ações de melhoria.

No segundo pilar, o Feedback Externo da CAF examina os procedimentos de planeamento adotados e o processo seguido para a implementação das ações de melhoria da CAF.

Pilar 3: A maturidade em Gestão da Qualidade Total (TQM) da organização

Um dos objetivos do modelo CAF é orientar as organizações do setor público de acordo com os oito Princípios fundamentais de Excelência. A avaliação diz respeito ao nível de maturidade alcançado pela organização como resultado da autoavaliação e do processo de melhorias.

Os Agentes do Processo de Feedback Externo da CAF

Os Agentes de Feedback Externo, devidamente qualificados, atuam como avaliadores. Analisam os documentos fornecidos pelas organizações candidatas, promovem entrevistas a intervenientes relevantes e partes interessadas na implementação da CAF e realizam uma visita ao local. Com base na informação relevante recolhida é formulado o *feedback* e preparada a decisão de atribuição da distinção 'Effective CAF User'. As principais atividades dos Agentes do Processo de Feedback Externo da CAF são:

- analisar a implementação da CAF e dos Princípios de Excelência na organização;
- dar feedback e sugestões sobre a implementação da CAF;
- apoiar e renovar o entusiasmo da organização para trabalhar com a CAF.

Para ser um Agente de Feedback Externo da CAF os candidatos necessitam de participar num curso de formação de nível nacional ou europeu.

As linhas de orientação para a implementação do Processo de Feedback Externo do CAF foram elaboradas pela rede europeia da CAF, cuja versão portuguesa está disponível em www.caf.dgaep.gov.pt

Estas linhas de orientação garantem que os processos de avaliação são organizados de maneira qualitativa e que a distinção de utilizador CAF utiliza um padrão semelhante em toda a União Europeia.

Em Portugal, o Organizador Nacional do PEF, é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

6. Glossário CAF

A

Acessibilidade

A acessibilidade das instalações públicas é um requisito essencial para a igualdade de acesso aos serviços públicos e alta qualidade do serviço. As organizações acessíveis podem ser caracterizadas pelos seguintes aspetos: acessibilidade de transportes públicos, acesso para pessoas portadoras de deficiência, horário de abertura e tempo espera, balcões únicos, utilização de linguagem compreensível, etc. A acessibilidade digital também está incluída, por exemplo, em sites sem barreiras.

Agilidade

Agilidade (organizacional) refere-se à "capacidade de uma organização responder rapidamente a mudanças, adaptando a sua configuração estável inicial". Esta prática ajuda a uma rápida adaptação a mudanças de mercado e ambientais, de maneira produtiva e económica. Esta capacidade pode ser alcançada por meio de métodos inovadores, como *Scrum*, *Kanban*, *Lean*, *Design Thinking*, além de apoiar a 'capacidade de mudança' ao nível da gestão e das equipas por meio de formação personalizada.

Aprendizagem

A aquisição de conhecimento e informação que pode conduzir à melhoria ou mudança. Exemplos de atividades de aprendizagem organizacional incluem o *benchmarking/benchlearning*, avaliações externas e internas e/ou auditorias, e estudos de boas práticas. Exemplos de aprendizagem individual incluem a formação e o desenvolvimento de competências.

Ambiente de aprendizagem

Um ambiente de aprendizagem numa comunidade de trabalho é onde a aprendizagem decorre na forma de aquisição de competências, partilha de conhecimentos, troca de experiências e diálogos sobre melhores práticas.

- Organização aprendente

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

- Formação *on-job*

A formação *on-job* (formação em contexto de trabalho) é uma forma de formação adquirida no local de trabalho. Este tipo de formação implica ter um colega, supervisor ou diretor mais experiente, que mostra ou explica ao trabalhador o que fazer e como fazer. O trabalho é

realizado sob supervisão e o *feedback* é importante. *Coaching*, rotação de funções e participação em projetos especiais são formas de aprendizagem *on-job*.

Auditoria

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

Existem três níveis de controle das atividades:

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

Análise da despesa pública – “*Spending reviews*”

As análises da despesa pública são estruturadas em processos de auditoria vinculativos, e servem para questionar “como e porquê” do cumprimento das tarefas na administração pública e, assim, aumentar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços públicos. As análises da despesa pública podem ajudar as organizações públicas a entender melhor a despesa pública e a identificar oportunidades de eficiência. São avaliações detalhadas de áreas específicas de despesas, com o objetivo de aumentar a transparência, melhorar a eficiência e, quando necessário, realocar recursos.

Automação - automatização

Os cidadãos têm grandes expectativas da administração pública na era da digitalização. Pretendem disponibilidade de serviços a qualquer momento, que atendam às suas necessidades e que ofereçam serviços rápidos. Para atender às expectativas dos cidadãos e reduzir o dispêndio de tempo, além de acelerar o tempo de processamento interno, uma automação abrangente dos processos na administração pública é um pré-requisito indispensável. Além disso, a automação é essencial para avançar na digitalização. Portanto, a automação no setor público lida com a questão de identificar quais as tarefas e serviços que podem ser fornecidos automaticamente, sem interferência humana (por exemplo, processamento de dados, aplicações automáticas).

Avaliação

Examinar se as ações empreendidas estão a produzir os efeitos desejados e se outras ações poderiam ter conseguido melhor resultado e com menor custo.

Avaliação do desempenho

A avaliação de desempenho necessita de ser entendida no contexto da gestão. Geralmente, o sistema de gestão de uma organização inclui a avaliação do desempenho individual dos trabalhadores. Esta prática ajuda a monitorizar o desempenho do departamento e de toda a organização mediante a agregação do desempenho individual aos diferentes níveis de gestão

no seio da organização. A entrevista de avaliação individual entre o colaborador e o seu superior hierárquico é a forma mais comum de fazer a avaliação. No decorrer da entrevista, como complemento à avaliação do desempenho, podem ser avaliados outros aspetos dos trabalhadores, incluindo o nível de conhecimentos e competências, e uma eventual identificação de necessidades de formação. Numa abordagem TQM, que visa a melhoria contínua, é possível utilizar o ciclo PDCA a nível individual: PLANEAR o trabalho para o ano seguinte, EXECUTAR o trabalho, REVER o trabalho realizado durante a entrevista de avaliação do desempenho e, se necessário, AJUSTAR para o próximo ano: os objetivos, os meios e as competências. Existem diversas formas de aumentar a objetividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação ascendente, em que os dirigentes são avaliados pelos funcionários que dirigem;
- Avaliação a 360 graus, onde os dirigentes são avaliados sob diferentes pontos de vista: dirigentes de topo, pares ou colegas, trabalhadores e clientes.

B

Balanced scorecard

O *balanced scorecard* (BSC) é um conjunto de medições quantitativas que avaliam em que extensão a organização consegue alcançar a sua missão e objetivos estratégicos. Essas medições são construídas em torno de quatro pontos de vista: inovação e aprendizagem (gestão de pessoas), processos internos, clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada abordagem estão ligados entre si por meio de uma relação causa-efeito. Essas relações são baseadas em hipóteses que necessitam de ser monitorizadas permanentemente. O BSC é também muito útil como ferramenta de comunicação para a gestão informar os trabalhadores da organização e as partes interessadas até que ponto o plano estratégico foi alcançado. O *balanced scorecard* é cada vez mais utilizado no setor público na Europa e pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.

Benchlearning

É um processo pelo qual uma organização pode «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O *benchlearning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

O *benchmarking* nas Administrações Públicas Europeias, que se concentra geralmente em aspetos da aprendizagem, agora é mais conhecido como "*benchlearning*", como forma de aprender a melhorar através da partilha de conhecimento, de informações e, às vezes, de recursos. É reconhecido como uma maneira eficaz de introduzir mudanças organizacionais. Reduz riscos, é eficiente e economiza tempo.

Benchmarking

Trata-se de um resultado medido a um nível elevado (por vezes referido como "o melhor da sua categoria", ver abaixo a definição de boas práticas / práticas recomendadas / práticas inspiradoras), referência ou medida padrão para comparação. Também traduz um nível de desempenho que é reconhecido como sendo o padrão de excelência para um processo

específico. Existem inúmeras definições de *benchmarking*, mas as palavras chave associadas a este conceito são 'fazer comparação com outros. "*Benchmarking*" consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições que essas comparações revelam" (Fonte: *European Benchmarking Code of Conduct*).

Boas práticas

Envolvem desempenhos, métodos ou abordagens superiores que levam a conquistas excepcionais. A melhor prática é um termo relativo e, às vezes, indica práticas comerciais inovadoras ou interessantes, que foram identificadas por meio de *benchmarking*. Assim como *no benchmarking*, é preferível falar sobre "boas práticas" ou "práticas inspiradoras", pois não se pode ter certeza de que não haverá uma melhor.

Bottom-up

A direção do fluxo de informações, ou decisões, de uma organização que deriva de níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores é conhecida como "*bottom-up*" (de baixo para cima). O oposto designa-se *top-down* (de cima para baixo).

Brainstorming

É utilizada como ferramenta para trabalho em equipa, para gerar ideias sem constrangimentos, num curto período de tempo. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas na fase de produção de ideias.

C

Capacidade de mudança

A capacidade de mudança é ter uma mentalidade que pode entender as mudanças provocadas pela digitalização e traduzi-las em ações apropriadas. Os elementos chave para a capacidade de mudança são:

- a inteligência coletiva supera o trabalho individual;
- os erros são entendidos como oportunidades de aprendizagem;
- a perfeição não é necessária desde o início;
- o foco são os benefícios do cliente;
- a aprendizagem colaborativa com o cliente faz parte da abordagem.

A capacidade de mudança é, portanto, uma atitude e uma abordagem inovadora para a solução de problemas que podem impulsionar as reformas da administração pública na era da digitalização. A capacidade de mudança é necessária, tanto no nível da gestão como da equipa.

Cibersegurança – Segurança Informática

Cibersegurança é a proteção de sistemas ligados à internet, incluindo *hardware*, *software* e dados, contra-ataques informáticos. No contexto informático, a segurança compreende segurança informática e segurança física – ambas são utilizadas pelas organizações para

proteção contra acessos não autorizados a centros de dados e outros sistemas informatizados.

Ciclo PDCA

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

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

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

Cidadão/ cliente

O termo cidadão/ cliente é utilizado para enfatizar a relação entre a administração pública, por um lado e, por outro, os utilizadores dos serviços públicos, os quais como cidadãos e contribuintes têm uma “participação” nos serviços e nos seus resultados.

Coaching

O *coaching* é utilizado como orientação para metas e soluções com o aconselhamento e apoio de especialistas e executivos. O objetivo é desenvolver mais qualidades de relações interpessoais, e de liderança em particular, e adaptá-lo para mudar circunstâncias profissionais. O *coaching* serve principalmente para atingir metas realistas que sejam relevantes para o desenvolvimento do cliente. A ênfase está na promoção da autorreflexão e autoconsciência.

Coavaliação

Os cidadãos expressam-se relativamente à qualidade das políticas públicas e aos serviços prestados.

Codecisão

Co-decisão refere-se a questões que envolvem cidadãos e clientes nos processos de tomada de decisão das administrações públicas. Os exemplos abrangem desde procedimentos de participação dos cidadãos em áreas como o desenho da paisagem urbana, preparação de decisões sobre infraestruturas, até questões sobre preparação de decisões de gastos públicos.

Codesign

O codesign é a estrutura para promover o envolvimento dos cidadãos e clientes no desenvolvimento de serviços públicos. Exemplos disso são oficinas de inovação, oficinas *design-thinking* e ciclos de opiniões estruturadas, que registam o feedback de cidadãos e

clientes de forma estruturada e os tornam úteis para o desenvolvimento de processos de serviços.

Coprodução

Os cidadãos estão envolvidos no ciclo de produção e/ ou entrega de serviços e na sua qualidade.

Código de conduta

São regras, ou linhas de orientação, ou padrões de comportamento, para indivíduos, grupos profissionais, equipas ou organizações. Os códigos de conduta podem também aplicar-se a atividades específicas, tais como auditoria ou *benchmarking*, referindo-se muitas vezes a padrões éticos.

Competência

Competência inclui o conhecimento, aptidão e atitudes individuais utilizadas no âmbito da atividade profissional. Quando um indivíduo é capaz de executar uma tarefa com sucesso, considera-se que alcançou determinado nível de competência.

Conhecimento

Conhecimento pode ser definido como informação alterada pela experiência, contexto, interpretação e reflexão. O conhecimento é o resultado da transformação do trabalho que foi realizado em partes individuais de informação. Considera-se que conhecimento difere de dados ou informação, pois requer a capacidade humana de apropriação cognitiva. Exemplos: prática, *know-how* (saber como), especialização, conhecimento técnico.

Conflito de interesses

Um 'conflito de interesses' no setor público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um trabalhador, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar de forma imprópria o desempenho dos seus deveres oficiais (ex. ter um segundo emprego, eventuais preconceitos, aceitar presentes). Mesmo que não existam evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa, capaz de minar a confiança na capacidade dessa pessoa atuar corretamente.

Conformidade

O termo conformidade pode ser definido como o ato de aderir ou estar em conformidade com uma lei, regra ou solicitação. Num ambiente de negócios, a conformidade com leis, regulamentos, regras e políticas é a parte da operação de negócios, geralmente denominada "conformidade organizacional".

Consenso

Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção de acordo e é utilizado na autoavaliação inicial, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir as suas avaliações e pontuações individuais. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes, resultando numa pontuação e avaliação global combinada para a organização.

Contabilidade de custos

A contabilidade de custos é uma área central da contabilidade interna, na qual os custos são registados, alocados nas rubricas orçamentais (por exemplo, serviços e produtos) e avaliados para fins especiais. Os sistemas de contabilidade de custos mostram a que custo os serviços públicos são produzidos. Os resultados da contabilidade de custos fornecem informações importantes para os sistemas de medição de desempenho.

Controlo

O controlo é uma função importante do sistema de gestão cuja tarefa principal é planear, orientar e controlar todas as áreas organizacionais. Na prática, as questões de controlo podem distinguir-se entre controlo operacional e controlo estratégico.

O controlo operacional é responsável pela gestão orçamental e garante que a organização pública seja economicamente bem-sucedida. O controlo estratégico analisa as estruturas políticas, legais, demográficas, técnicas, sociais, ambientais e outras, para que a organização pública possa garantir que os seus serviços/ produtos vão ao encontro dos requisitos e estão preparados para responder a alterações na procura.

Crowdfunding

O *crowdfunding* é uma prática para angariação de financiamento coletivo de um grande número de pessoas, para um projeto ou empreendimento, cuja contribuição individual é relativamente pequena, normalmente via Internet.

Cultura de liderança

Os gestores desempenham um papel significativo na construção de uma cultura organizacional favorável à inovação. Ao estimular a confiança e abertura mútuas, podem atuar como *coaches* e mentores dos trabalhadores e servir como modelo. Com esta atitude, ganham confiança no seu papel de liderança, bem como seguidores da missão e visão organizacional e dos seus objetivos estratégicos.

Cultura organizacional

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

Cultura orientada para a inovação

Uma cultura organizacional favorável à inovação no setor público é caracterizada por vários valores, como: auto responsabilidade, orientação para o cliente, abertura, revisão de padrões de ação desgastados, diversidade, apreciação mútua, orientação para resultados e outros. Neste contexto, a cooperação entre organizações pode abrir novas perspectivas e iniciar importantes processos de aprendizagem. A liderança desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional favorável à inovação.

D

Dados abertos - “Open data”

Qualquer tipo de dados disponíveis que possam ser utilizados livremente, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa - sujeitos apenas ao requisito de fazer referência à fonte original. Além da abertura legal, a disponibilidade de dados exige também acessibilidade técnica, nomeadamente computadores e formatos legíveis e disponibilidade em massa (por exemplo, o formato PDF não atende na totalidade aos requisitos de abertura técnica).

Descrição de funções

A ‘descrição das funções’ é um instrumento fundamental da gestão dos recursos humanos que descreve tarefas, responsabilidades, conhecimentos, competências e aptidões. É um instrumento fundamental para a gestão de recursos humanos e constitui um elemento de conhecimento, análise, comunicação e diálogo. Representa um tipo de carta de compromisso entre a organização e o titular do cargo. Além disso, é um fator-chave para consciencializar empregadores e trabalhadores das suas responsabilidades.

Desempenho

O desempenho é uma medida de realização alcançada por um indivíduo, equipa, organização ou processo (consulte também "Indicador").

Desempenho orçamental

O desempenho orçamental reflete a entrada de recursos e a saída de serviços para cada unidade de uma organização. O objetivo é identificar e pontuar o desempenho relativo com base em objetivos atingidos para resultados especificados. Esse tipo de orçamento é normalmente utilizado para mostrar a ligação entre os fundos dos contribuintes e o resultado dos serviços prestados pelos governos nacionais, regionais ou locais.

Design de serviços

É a atividade de planear e organizar pessoas, infraestruturas, comunicações e componentes materiais de um serviço, a fim de melhorar a sua qualidade e a interação entre o prestador de serviços e os seus clientes.

Design thinking

Refere-se aos processos cognitivos, estratégicos e práticos pelos quais os conceitos de *design* (propostas de novos produtos, edifícios, máquinas, etc.) são desenvolvidos por designers e/ou equipas de design. O *Design Thinking* visa ajudar o setor público a desenvolver soluções práticas e inovadoras para os problemas diários.

Diagrama de processo/ mapeamento do processo

É uma representação gráfica da série de ações que ocorrem num determinado processo.

Digitalização – Transformação digital

A descrição técnica da digitalização refere-se ao processo de conversão de informações analógicas em dados digitais e legíveis por computador. O rápido desenvolvimento da tecnologia de informação, da Internet e da digitalização das redes sociais está a mudar a sociedade, as empresas e a prestação de serviços públicos em muitas áreas. As organizações do setor público precisam de preparar os seus trabalhadores, utilizando o poder da digitalização, para resolver problemas atuais ou encontrar novas e mais eficazes formas de prestação de serviços. As medidas nessas áreas podem incluir uma estratégia de digitalização, formação, diretrizes para proteção de dados, nomeação de responsáveis pela proteção de dados, etc.

As competências digitais referem-se à utilização confiante e crítica de toda a gama de tecnologias digitais para informação, comunicação e solução básica de problemas.

A transformação digital e inovação referem-se ao processo de adoção de ferramentas e métodos digitais por uma organização, geralmente aqueles que não incluíram o fator digital como parte das suas atividades principais ou não acompanharam o ritmo das mudanças nas tecnologias digitais. A prática da transformação digital no setor público também deve considerar o interesse público e envolver fatores adicionais de propriedade e retenção de dados públicos (especialmente identidade), segurança e privacidade de dados, acessibilidade de todos a serviços digitais e literacia digital pública.

Diversidade

A diversidade está relacionada com a diferença. Pode referir-se a valores, atitudes, cultura, convicções filosóficas ou religiosas, conhecimentos, aptidões, experiência e estilo de vida entre grupos ou indivíduos dentro de um grupo. Pode, também, estar relacionada com o género, origem nacional ou étnica, deficiência ou idade. Na administração pública, uma organização caracterizada pela diversidade é aquela que reflete a sociedade e as diferentes necessidades dos seus clientes e partes interessadas.

Dono do Processo

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

- compreensão do processo: como é realizado na prática?
- definição do objetivo do processo: de que forma se enquadra na visão mais ampla da organização? Quem são as partes interessadas quer a nível interno, quer externo, e as suas expectativas são satisfeitas? Como é que um processo se relaciona com outros processos?
- comunicação do processo às partes interessadas internas e externas.
- monitorização e medição do processo: qual o grau de eficiência e eficácia do processo?
- submissão do processo a *benchmark*: qual é o desempenho de outras organizações e o que podemos aprender com elas?
- elaboração do relatório do processo: o que é que exatamente pode ser melhorado? Onde estão os pontos fracos e como é que estes podem ser ultrapassados?
- Aplicando estes passos, o “dono” tem a possibilidade de melhorar continuamente o processo.

E

Eficácia

Eficácia é a relação entre a meta estabelecida e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

Eficiência

Eficiência é a relação entre os resultados e os *inputs* ou custos. Eficiência e produtividade podem ser consideradas a mesma coisa. A produtividade pode ser medida de maneira a capturar a entrada de todos os fatores de produção (produtividade total do fator) ou de um fator específico (produtividade do trabalho ou produtividade de capital).

EFQM

European Foundation for Quality Management - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade

E-government

O governo eletrônico é um dos aspetos da digitalização - o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) nas administrações públicas. Combinado com a mudança organizacional e novas competências, ajuda a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos e também fortalece o apoio às políticas públicas. O governo eletrônico é considerado um facilitador para alcançar uma administração melhor e mais eficiente. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas e ajudar o setor público a lidar com a exigência contraditória de fornecer mais e melhores serviços com menos recursos.

E-learning

E-learning refere-se a todas as formas de aprendizagem em que são utilizados meios eletrônicos ou digitais para apresentação e distribuição de materiais de aprendizagem e/ ou para o suporte da comunicação interpessoal.

Empowerment - Empoderamento

Processo pelo qual é dada mais autoridade a um indivíduo ou a um grupo de pessoas, no processo de tomada de decisão. Pode aplicar-se a cidadãos ou a trabalhadores, envolvendo a pessoa/ grupo e concedendo-lhes um grau de autonomia nas suas ações/ decisões.

Entrevista de avaliação

A entrevista de avaliação é uma entrevista estruturada de avaliação anual da equipa, entre dirigentes e trabalhadores. Nesta entrevista, são analisados os resultados do trabalho do ano anterior e é feito um acordo sobre medidas adicionais de desenvolvimento necessárias em relação a cooperação, novas áreas de atividade, formação adicional, etc.

Veja também -> Avaliação

Estratégia

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

Estrutura organizacional

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

Ética

Ética no serviço público pode ser definida como o conjunto de valores e normas comuns que devem reger o desempenho dos trabalhadores em funções públicas no âmbito da sua atividade. A natureza moral desses valores e normas, que podem ser declaradas ou implícitas, refere-se ao que é considerado correto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas também estabelecem o que é legal e moralmente correto numa determinada situação.

Evidência

Evidência é uma informação que suporta uma declaração ou facto. Uma abordagem baseada em evidências é considerada essencial na formulação de uma decisão, conclusão ou julgamento.

Excelência

Refere-se a práticas notáveis de gestão de uma organização em alcançar resultados com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Isto inclui: orientação para resultados, foco no cliente, liderança e constância de propósitos de gestão por processos e factos, envolvimento das pessoas, inovação e melhoria contínua, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

F

Fator crítico de sucesso

Refere-se às condições prévias que têm de ser cumpridas para que os objetivos estratégicos pretendidos possam ser alcançados. Destacam-se as atividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Ferramenta eletrónica (e-tools)

Uma ferramenta eletrónica é um computador ou instrumento baseado na Web que torna uma tarefa mais fácil, mais rápida e mais eficiente.

G

Garantia de qualidade

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

Gestão

Gestão refere-se a uma função gestionária numa organização pública (por exemplo, diretor de departamento, diretor municipal). Além disso, gestão refere-se à pessoa que desempenha essa função e possui as competências necessárias de gestão. As funções e tarefas típicas de gestão são planeamento, organização, liderança e controle de sucesso. Ao contrário da liderança, a gestão lida com a estrutura organizacional da gestão de uma organização (por exemplo, planeamento, definição e execução de metas, controle de sucesso, alocação de recursos, etc.), enquanto a liderança se concentra na orientação dos trabalhadores.

Gestão da mudança

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

Uma gestão de mudança eficaz requer liderança forte, comunicação transparente e estruturas claras. É, portanto, necessária uma combinação de diferentes instrumentos e abordagens para estimular os esforços de mudança, bem como para definir e executar metas, por exemplo, gestão de projetos, círculos de inovação, promotores da mudança, *benchmarking* e *benchlearning*, projetos piloto, monitorização, relatórios e implementação de PDCA.

Gestão da Qualidade Total (TQM)

Total Quality Management (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos chave, processos de gestão e processos de suporte) assumindo a responsabilidade e garantindo a qualidade dos seus produtos/ serviços e processos, procurando continuamente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as etapas. A Gestão da Qualidade Total contempla a maior parte da dimensão da organização, utilizando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos dos clientes; a abordagem envolve as partes interessadas. O conceito de Gestão da Qualidade Total nasceu nos anos 80. Gestão da Qualidade Total (GQT/TQM), Gestão da Qualidade (GQ) ou Qualidade Total (QT) são o mesmo conceito, embora alguns autores mostrem alguma diferenciação.

Gestão de edifícios/ instalações

Refere-se à gestão de edifícios e instalações técnicas. Edifícios públicos e outras propriedades e processos operacionais são vistos holisticamente no âmbito do conceito de gestão de

instalações. O objetivo do tratamento coordenado dos processos é reduzir permanentemente custos operacionais e de gestão, flexibilizar custos fixos, garantir a disponibilidade técnica da planta e manter ou até aumentar o valor dos prédios e instalações a longo prazo.

Gestão de reclamações

A gestão de reclamações refere-se ao tratamento sistemático das reclamações dos clientes. Os objetivos da gestão de reclamações são otimizar as relações cidadão/ cliente e assegurar a garantia de qualidade.

Gestão de recursos humanos

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

Gestão do conhecimento

Gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos respetivos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração. É importante salientar que o conhecimento envolve, quer o conhecimento tácito (o que está contido na mente das pessoas), quer o conhecimento explícito (codificado e expresso em informação contida em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento utiliza estas duas formas básicas de conhecimento, na condução dos processos do seu desenvolvimento.

Na maioria das organizações, o conhecimento vital está relacionado com: clientes, processos, produtos e serviços personalizados e ajustados às necessidades dos clientes, conhecimentos das pessoas, memória organizacional, lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações, ativos de conhecimento, e medição e gestão do capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos é utilizada na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criação e descoberta, partilha e aprendizagem (comunidade de práticas), organização e gestão.

Gestão do desempenho

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

Gestão do risco

Gestão do risco refere-se à prática de identificar antecipadamente riscos potenciais, analisando-os e tomando medidas de precaução para os travar ou reduzir.

Governance - Governança

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

Impacto

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

Inclusão

A organização reconhece todos os seres humanos como parte da sociedade, independentemente da origem, deficiência, orientação sexual ou idade. Reconhece que a sociedade, como um todo, beneficia da diversidade de indivíduos e implementa os valores da não discriminação e igualdade na cultura e nos serviços organizacionais. As organizações do setor público são o modelo para a implementação de uma sociedade inclusiva.

Indicador

Indicadores são medidas quantitativas, que demonstram os resultados de desempenho de uma organização de forma abrangente.

Os indicadores constituem as diversas medidas operacionais utilizadas pela administração pública para ajudar as organizações a monitorizar; compreender; prever e melhorar o modo como funcionam e o desempenho que alcançam. Existem vários termos utilizados para medir o desempenho organizacional: resultados, medidas, indicadores e parâmetros. É muito importante medir pelo menos o desempenho dos processos essenciais para a entrega dos resultados desejados.

Os principais indicadores de desempenho medem os aspetos mais críticos e medem o desempenho dos processos chave essencialmente contidos nos Critérios 4 e 5 da CAF, que provavelmente influenciarão a eficácia e a eficiência dos principais resultados de desempenho.

Informação

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

Inovação

Inovação é o processo de transformação de boas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização pode ser considerada inovadora quando realiza uma atividade já existente de forma diferente/ inovadora no local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um serviço novo como o atendimento por via da Internet.

Input

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

Inquérito

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

Integridade

Integridade é a manutenção contínua do sistema de valores e ideais pessoais, de acordo com o próprio discurso e ações. Para garantir que a sua imagem pública não seja danificada, as instituições públicas devem garantir que seus trabalhadores agem de boa-fé. As organizações do setor público elaboram códigos de conduta para os trabalhadores, que incluem diretrizes sobre como agir em situações específicas.

Inteligência artificial (IA)

É a capacidade de um programa de computador pensar e aprender. É também um campo de estudo que tenta tornar os computadores "inteligentes". Um sistema de IA também pode adquirir, representar e manipular conhecimento. Essa manipulação diz respeito à capacidade de deduzir ou inferir novos conhecimentos a partir do conhecimento existente e usar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos.

ISO

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

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

L

Liderança

Forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e a visão da organização. Reflete como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo prazo e os implementam através de ações e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que as organizações apostem permanentemente na inovação e na mudança.

Liderar pelo exemplo

Para transformar a cultura organizacional, a liderança desempenha um papel vital. Ao agir como modelo, os gestores podem demonstrar a sua disposição pessoal para a mudança e criar seguidores. Os programas de mudança cultural, bem como formação em liderança, devem, portanto, abordar os seguintes conceitos: integridade, bom senso, respeito, participação, inovação, capacitação, rigor, responsabilidade, agilidade, etc.

Líderes

Tradicionalmente o termo “líder” é associado aos responsáveis por uma organização. A palavra também se pode referir àquelas pessoas que, graças à sua competência em determinado assunto, são reconhecidas como modelo de conduta por outras pessoas.

M

Metadados – “Big data”

Os dados são considerados a matéria-prima do século XXI. As empresas de grande volume de dados (*big data*), bem como os Estados, aguardam por novos impulsos para crescimento económico e valor público. O *big data* é caracterizado por três características centrais: volume de dados, diversidade de dados e velocidade dos dados. Devido à digitalização progressiva de quase todas as áreas da sociedade, a quantidade de dados fundamentais disponíveis está a aumentar. A análise deste tipo de dados (*big data*) fornece informações versáteis, por exemplo no campo da segurança pública ('análise prospetiva de políticas'), serviços de interesse geral, educação e políticas sociais e de inovação.

Metodologia *Lean*

A metodologia *Lean* é caracterizada por uma orientação consistente para o cliente e medidas de redução de custos. A gestão *Lean* visa projetar uma gestão corporativa orientada para processos com a maior eficiência possível, bem como, para processos claramente definidos. As responsabilidades e os canais de comunicação devem ser projetados logicamente nos dois aspetos mais importantes da abordagem de "gestão *Lean*": o foco no cliente e a redução de

custos. Estes pontos fulcrais podem estar relacionados com processos internos e interorganizacionais e com estruturas.

Missão

A Missão explica o objetivo principal da organização, o que a organização deve alcançar para as suas partes interessadas e qual a razão da sua existência. A missão de uma organização do setor público resulta de políticas públicas e/ ou disposições legais. Os objetivos finais que a organização pretende alcançar, no contexto da sua missão, são formulados com base na sua visão. Uma declaração de missão é uma declaração escrita que permanece inalterada por um longo período de tempo e define:

- Qual é o objetivo da organização?
- Que tipo de produtos ou serviços são fornecidos?
- Quem são os principais clientes?
- Quais são os valores da organização?

Modelo de conduta

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

Monitorização

Após um processo de autoavaliação e das mudanças introduzidas numa organização, a monitorização visa medir a concretização de metas em relação aos objetivos estabelecidos. Desta análise pode resultar o lançamento de novas iniciativas, o ajuste da estratégia e planeamento, de acordo com novas circunstâncias.

O

Objetivos

Objetivos são uma formulação de uma situação desejada, que descrevem os resultados ou efeitos desejados, conforme definido na missão da organização. Os objetivos podem ser estratégicos e operacionais.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os 17 ODS são objetivos políticos das Nações Unidas (ONU) que visam garantir o desenvolvimento económico, social e ambiental sustentável. Os principais aspetos dos objetivos incluem o avanço do crescimento económico, a redução das disparidades nos padrões de vida, a criação de igualdade de oportunidades e a gestão sustentável dos recursos naturais que garantem a conservação e a resiliência do ecossistema.

Objetivos estratégicos

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

Objetivos operacionais

Formulação concreta de um objetivo estratégico, por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objetivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de atividades e ações.

Objetivos SMART

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

- *Specific/* Específico: devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar;
- *Measurable/* Mensurável: devem ser quantificáveis para poder serem medidos;
- *Achievable/* Alcançável: o objetivo é ambicioso demais ou o objetivo é abrangido pela missão?
- *Realistic/* Exequível: devem estar disponíveis os recursos necessários;
- *Timed/* Programado: deve ser calendarizado num prazo viável.

Organização pública

Uma organização pública é qualquer instituição, serviço ou sistema dirigido e controlado politicamente pelo governo eleito (nacional, regional ou local), incluindo também organismos 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)

Efeito global que os resultados provocam nas partes interessadas externas ou na sociedade em geral.

Exemplos de *output* e *outcome*: elevadas restrições no acesso a licenças de porte de arma de fogo levam à redução de autorizações de concessão. O resultado intermédio é que há menos autorizações emitidas. O resultado final é a redução do número de armas em circulação na sociedade. Este resultado (*output*), leva a um impacto (*outcome*) que se traduz na sensação de um nível mais elevado de segurança.

Output (resultado)

É o resultado imediato de produção, que pode ser bens ou serviços. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais – o primeiro, são produtos entregues de um departamento para outro dentro de uma organização, enquanto os resultados finais são saídas (produtos/ serviços) entregues a alguém de fora da organização.

P

Parceria

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

clientes e outras partes interessadas. Para formalizar parcerias podem ser estabelecidos acordos.

Parceria público-privada

Uma parceria público-privada é a colaboração entre um organismo público e uma empresa do setor privado que pode ser utilizada para financiar, construir e operar projetos, nomeadamente redes de transportes públicos, parques e centros de convenções. O financiamento de um projeto por meio de uma parceria público-privada pode permitir que um projeto seja concluído mais cedo ou torná-lo prioritário.

Partes interessadas (Stakeholders)

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: as autoridades políticas; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros.

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

Pessoas

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

Política do ciclo de vida

Os edifícios públicos são normalmente utilizados por períodos muito longos. Portanto, apenas a consideração de todo o ciclo de vida, da construção à demolição, pode fornecer informações sobre a qualidade real de um edifício. Todas as fases da vida de um edifício devem ser analisadas e otimizadas em termos dos diferentes aspetos da sustentabilidade. O objetivo é alcançar uma construção de alta qualidade com o menor impacto possível no meio ambiente (por exemplo, construção sustentável, uso de fontes de energia renováveis, tecnologia dos equipamentos, incluindo a reutilização, reciclagem e eliminação seguras).

Para implementar a política de ciclo de vida, é necessário um sistema integrado de gestão de instalações. A gestão integrada de instalações toma em consideração os aspetos comerciais, técnicos e ambientais da gestão de edifícios.

Plano de ação

Documento que inclui um plano de tarefas, atribuição de responsabilidades, objetivos para a implementação do projeto (ex: metas/prazos) e recursos necessários (ex: tempo, dinheiro).

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.

Prestação de contas - *Accountability*

A prestação de contas é a obrigação de responder por responsabilidades atribuídas e aceites, e de reportar a utilização e gestão dos recursos confiados. As pessoas que aceitam a prestação de contas são responsáveis pela resposta a questões e por reportar os recursos e operações que estão sob o seu controle perante aqueles que têm de a verificar. Assim, ambas as partes têm os seus deveres.

Princípio do serviço único - *Once-only principle*

No desenvolvimento de serviços públicos orientados para o cliente e orientados para a procura, o “princípio do serviço único” desempenha um papel importante. Este princípio descreve a visão de que os cidadãos podem solicitar informação aos serviços públicos e obtê-la de uma única vez através de uma única aplicação. Neste sentido, o “princípio do serviço único” é o inimigo do princípio da burocracia, o qual é caracterizado, entre outras coisas, por uma multiplicidade de responsabilidades diferentes nas administrações públicas.

Privacidade de dados

Este aspeto das tecnologias de informação (TI) refere-se à capacidade de uma organização ou indivíduo de determinar que dados de um sistema informático podem ser partilhados com terceiros.

Procedimento

Um procedimento é uma descrição detalhada e bem definida de como as atividades devem ser realizadas.

Processo

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

Processo de melhoria contínua

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

Proteção de dados

O processo para ajudar a identificar e minimizar os riscos da proteção do processamento de dados, que possa resultar num alto risco para os indivíduos, deve ser avaliado com cuidado. Para garantir a conformidade com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, recomenda-se uma Avaliação de Impacto na Proteção de Dados que identifique e avalie os riscos para os indivíduos.

Um Responsável pela Proteção de Dados (RPD) tem uma função de segurança exigida pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Os RPD são responsáveis por supervisionar

a estratégia de proteção de dados de uma organização e a sua implementação, para garantir a conformidade de acordo com os requisitos do RGPD.

Política Pública

Designa a orientação seguida pelos organismos públicos e seus trabalhadores em lidar com um problema ou matérias de interesse público, nomeadamente ações governativas, omissões, decisões e não decisões, o que implica escolhas entre alternativas competitivas.

A política pública refere-se à soma de decisões, objetivos e atividades relacionadas com o conteúdo da atividade daqueles que estão envolvidos no sistema político relevante (por exemplo: nível municipal, regional, nacional e Europeu).

Q

Qualidade

Qualidade (no contexto do setor público) é a prestação de um serviço público com um conjunto de características que atendem ou satisfazem de forma sustentável o seguinte:

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

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

R

Rede

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

Redes de colaboração e conhecimento

As redes de colaboração e conhecimento podem ser iniciativas internas e/ ou externas para estimular a troca de *know-how* e de boas práticas entre trabalhadores, ou gerar e conceptualizar a inovação em serviços e produtos.

Reengenharia de processos de negócio (BPR)

A ideia da reengenharia de processos é redesenhar completamente o processo, o que permite criar oportunidades para dar um grande salto à frente ou para realizar avanços importantes. Após a implementação do novo processo, pode-se voltar a procurar formas de fazer melhorias contínuas graduais para a sua optimização.

Relatório de autoavaliação

Descreve os resultados da autoavaliação e deve incluir os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Deverá também conter propostas de melhoria em alguns projetos chave.

Resiliência

A gestão da resiliência abrange todas as medidas com o objetivo de melhorar a resiliência de um sistema organizacional para o fortalecer contra influências externas. Portanto, a resiliência é a resistência sistémica a distúrbios e mudanças perigosas. Aqui, é feita uma distinção entre uma forma proactiva (agilidade) e uma forma reativa (robustez). Estruturas organizacionais resilientes são, portanto, caracterizadas por uma adaptabilidade rápida e flexível a influências externas.

Recursos

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

Redes sociais

As redes sociais são ferramentas de comunicação baseadas na Web para criar, partilhar e consumir informações. Os principais recursos são:

- pessoas interagindo umas com as outras;
- conteúdo e perfis criados pelo utilizador;
- personalização e contas pessoais de utilizador;
- botões "like", seguidores, comentários e classificações;
- empresas globais com fins lucrativos que os administram.

As plataformas de redes sociais mais importantes e utilizadas em organizações do setor público são o Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram. A comunicação com cidadãos, partes interessadas e clientes por meio de canais de redes sociais selecionados deve ser considerada por todas as organizações do setor público, levando em consideração os riscos de privacidade de dados e as disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Responsabilidade social

Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, em colaboração com os seus trabalhadores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade, para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

Resultados de desempenho-chave

Refere-se aos resultados que a organização está a atingir em relação à estratégia e planeamento definidos quanto às necessidades e exigências das partes interessadas (resultados externos), e aos resultados da organização em relação à gestão e processo de melhoria (resultados internos).

RGPD

O RGPD é o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia. O RGPD entrou em vigor em 2018 e foi desenhado para modernizar leis que protegem a informação pessoal dos indivíduos. O RGPD é o novo enquadramento legal europeu relativo à proteção de dados.

Robótica

Robótica e inteligência artificial referem-se à automação de rotinas de trabalho recorrentes com a ajuda de tecnologia inteligente. Esta tecnologia é particularmente adequada para as seguintes áreas de aplicação: serviços de informação, análise de vídeo, tarefas de vigilância ou filtragem de informação relevante das redes sociais, avaliação e processamento de documentos de texto, etc.

S

Sense making

O conceito de *sense making* refere-se a uma capacidade de liderança essencial para o mundo complexo e dinâmico em que vivemos hoje e lida com a grande questão de como podemos estruturar o desconhecido para poder atuar nele.

Sense making também se refere à questão de quais os sentidos que estão por trás das diferentes atividades dos trabalhadores ou qual é a contribuição concreta de um serviço individual para o sucesso geral de uma organização.

Sistema de gestão de informação (SGI)

O SGI é um sistema informático de gestão da informação que reúne e prepara informação de carácter institucional (por exemplo, desempenho de dados, dados orçamentais, emissão de dados e resultados de dados) de forma a gerir a organização com base na medição permanente do alcance das metas, dos riscos e da qualidade. Com base nesta informação, podem realizar-se análises, podem ser resolvidos problemas e podem ser tomadas decisões estratégicas. Os sistemas de gestão de informação reúnem e organizam dados internos e externos de forma a permitir a tomada de decisões de gestão.

Sistema de Gestão da Qualidade / *Quality management system (QMS)*

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

Software de livre acesso (Open source)

Software livre ou de código aberto refere-se a qualquer programa cujo código ou fonte esteja disponível ao público e pode ser modificado se os utilizadores ou *developers* (quem desenvolve o software) sentirem essa necessidade. O *software* de código aberto é frequentemente desenvolvido por uma comunidade pública e é gratuito.

Sustentabilidade / Desenvolvimento sustentável

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

T

Top-down

Refere-se ao fluxo de informações e decisões dos níveis superiores para os inferiores dentro de uma organização. O oposto é *Bottom-up* (de baixo para cima).

TQM (Total Quality Management)

TQM (Gestão da Qualidade Total) é uma filosofia de gestão focada no cliente que procura melhorar continuamente os processos de negócios usando ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os trabalhadores.

Transparência

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

Transparência financeira/ orçamental

A ideia de orçamento aberto tem como objetivo fornecer informações abrangentes, compreensíveis, e de acesso livre sobre os orçamentos e torná-los públicos por via da Internet. De forma a alcançar maior transparência orçamental/ financeira, são feitos esforços para publicação de documentos orçamentais, bem como iniciativas de orçamento participativo (www.openspending.org), criação de redes e apresentação de informação financeira de forma apelativa, para promover o envolvimento dos cidadãos em processos internos (informar, comentar, discutir, participar).

Tutoria

A tutoria é uma forma de desenvolvimento dos trabalhadores, na qual uma pessoa de confiança - o tutor - transmite os seus conhecimentos a outra pessoa (pupilo/ aprendiz) para orientação, incentivo e apoio. O objetivo da tutoria é promover a aprendizagem e desenvolvimento do trabalhador e ajudá-lo a descobrir o seu potencial. O conceito de tutoria também é útil para apoiar os novos trabalhadores a encontrar o seu papel na organização, a identificar contatos importantes, etc., com o objetivo de apoiar um bom começo no novo ambiente de trabalho.

V

Valor

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

Valor público

Valor público refere-se ao valor que a sociedade possa tirar dos serviços (públicos), mais do que dos indivíduos (valor privado). No entanto, esse valor agregado é frequentemente subvalorizado e, em muitos casos, nem percebido pelo público nem pela própria organização. Em tempos de orçamentos públicos difíceis, é importante tornar visível o valor público gerado pelos serviços públicos. A abordagem do valor público é utilizada por organizações públicas e organizações sem fins lucrativos para tornar transparente a sua própria contribuição e valor à sociedade, por exemplo, na área de habitação, radiodifusão pública, polícia.

Visão

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

7. ANEXO: Estrutura CAF 2013 versus CAF 2020

MEIOS	
CAF 2013	CAF 2020
Critério 1: Liderança	Critério 1: Liderança
Subcritério 1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	Subcritério 1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores
Subcritério 1.2 Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua	Subcritério 1.2 Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua
Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	Subcritério 1.3 Inspirar , motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta
Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas	Subcritério 1.4 Gerir eficazmente as relações com o nível político e outras partes interessadas
Critério 2: Planeamento e Estratégia	Critério 2: Planeamento e Estratégia
Subcritério 2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante	Subcritério 2.1 Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e informação de gestão relevante
Subcritério 2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	Subcritério 2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida
Subcritério 2.3 Comunicar e implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização e rever de forma regular	Subcritério 2.3 Comunicar, implementar e rever regularmente a estratégia e o planeamento
Subcritério 2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	Subcritério 2.4 Gerir a mudança e a inovação para garantir a agilidade e a resiliência da organização
Critério 3: Pessoas	Critério 3: Pessoas
Subcritério 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com o planeamento e a estratégia	Subcritério 3.1 Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização

MEIOS

CAF 2013	CAF 2020
Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	Subcritério 3.2 Desenvolver e gerir as competências das pessoas
Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades e apoiar o seu bem-estar	Subcritério 3.3 Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar
Critério 4: Parcerias e Recursos	Critério 4: Parcerias e Recursos
Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes	Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes
Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	Subcritério 4.2 Colaborar com os cidadãos e organizações da sociedade civil
Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros	Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros
Subcritério 4.4 Gerir a informação e o conhecimento	Subcritério 4.4 Gerir a informação e o conhecimento
Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos	Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos
Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais	Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais
Critério 5: Processos	Critério 5: Processos
Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas	Subcritério 5.1 Desenhar e gerir processos para aumentar valor para cidadãos e clientes
Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	Subcritério 5.2 Fornecer produtos e serviços para clientes, cidadãos, partes interessadas e sociedade
Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes	Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a organização e com outras organizações relevantes

RESULTADOS

CAF 2013	CAF 2020
Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes	Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes
Subcritério 6.1 Medições da Percepção	Subcritério 6.1 Medições da Percepção
Subcritério 6.2 Medições do Desempenho	Subcritério 6.2 Medições do Desempenho
Critério 7: Resultados das Pessoas	Critério 7: Resultados das Pessoas
Subcritério 7.1 Medições da Percepção	Subcritério 7.1 Medições da Percepção
Subcritério 7.2 Medições do Desempenho	Subcritério 7.2 Medições do Desempenho
Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social	Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social
Subcritério 8.1 Medições da Percepção	Subcritério 8.1 Medições da Percepção
Subcritério 8.2 Medições do Desempenho	Subcritério 8.2 Medições do Desempenho
Critério 9: Resultados do desempenho-chave	Critério 9: Resultados do desempenho-chave
Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e valor público
Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência	Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência

8. Agradecimentos

A *Common Assessment Framework* (CAF) é resultado da cooperação entre os Estados-Membros da Rede EUPAN. A CAF é fornecida como um modelo comum para ajudar organizações do setor público a utilizar técnicas de gestão da qualidade. A CAF fornece uma estrutura geral adequada para a autoavaliação das organizações do setor público e o seu desenvolvimento em direção à excelência.

A versão 2020 da CAF é o resultado de uma colaboração ativa dos Correspondentes Nacionais da rede CAF e do European Institute of Public Administration (EIPA), responsáveis pela promoção, implementação e revisão periódica da CAF na Europa e ao nível nacional.

A edição da versão original da CAF2020 foi realizada por:

Coordenador: Thomas Prorok (EIPA Special Advisor), Sabina Bellotti (Italy)

Michael Kallinger, Philip Parzer (Austria)

Isabelle Verschueren (Belgium)

Jaana Ilomäki, Timo Kuntsi, Aila Särmälä (Finland)

Teresa Ascione, Italo Benedini, Claudia Migliore, (Italy)

Katarzyna Dudzik (Poland)

Cristina Evaristo (Portugal)

Fabrizio Rossi (EIPA)

Foram recebidos os contributos da Bulgária, Grécia e República Eslovaca.

Foram também apreciados os contributos de outros Correspondentes Nacionais da CAF.

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration (EIPA)

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,

The Netherlands

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF

Correspondentes Nacionais da CAF (EUPAN)

Austria	Mr Michael Kallinger	Ministry for the Civil Service and Sports
Belgium	Ms Isabelle Verschueren	Federal Public Services
Bulgaria	Ms Mimi Yotova	Institute of Public Administration
Croatia	Mr Tomislav Mičetić	Ministry for Public Administration
Cyprus	Ms Lenia Orphanidou	Ministry of Finance
Estonia	Ms Nele Nõu	Estonian Ministry of Finance
Finland	Mr Timo Kuntsi	HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd.
Greece	Mr Ioannis Dimitriou	Ministry of Interior
Hungary	Mr Dávid Kojcsa	Prime Minister's Office
Italy	Ms Sabina Bellotti	Department for Public Administration
Lithuania	Ms Aušra Galvėnienė	Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania
Luxembourg	Ms Nadine Hoffmann	Ministère de la Fonction publique et de la Réforme administrative
Malta	Mr Joseph Bugeja	Office of the Prime Minister
Poland	Ms Katarzyna Dudzik	Chancellery of the Prime Minister
Portugal	Ms Cristina Evaristo	Ministério da Modernização do Estado e da Administração Pública
Romania	Ms Vasilica-Valentina Rusen	Ministry of Development and Public Administration
Slovakia	Ms Kristína Krupčíková	Slovak Office of Standards, Metrology and Testing
Slovenia	Ms Loredana Leon	Ministry of Public Administration
Spain	Ms Begoña Lázaro Alvarez	Ministry for Finances and Public Administration
EIPA	Mr Fabrizio Rossi	European CAF Resource Centre
European Commission	Ms Sabina Schlee	European Commission, DG Human Resources and Security

Países Europeus e organizações que estão a implementar a CAF (fora da rede EUPAN)

Bosnia Hercegovina	Mr Kenan Avdagic	Public Administration Reform Coordinator's Office (PARCO)
North Macedonia	Ms Marija Nikoloska	Ministry of Information Society and Administration (MISA)
Serbia	Ms Ljiljana Uzelac	Ministry of Public Administration and Local Self Government
Ukraine	Ms Anzhela Kukulia	Centre for Adaptation of the Civil Service to the Standards of the European Union
Regional School of Public Administration	Mr Goran Pastrovic	Programme Manager, Regional School of Public Administration

O Azerbaijão, a Geórgia e a Turquia também estão a implementar programas da CAF.

Países Não Europeus a implementar a CAF

Brasil, Cabo Verde, China, República Dominicana, Egípto, Indonésia, Costa do Marfim, Marrocos e Namíbia.