




2.ª CONFERÊNCIA
DA QUALIDADE
DAS ADMINISTRAÇÕES PÚBLICAS
DA UNIÃO EUROPEIA

MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS ATRAVÉS DA AUTO-AVALIAÇÃO

ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO (CAF)

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

The logo for the Directorate-General for Public Administration (DLAP) consists of the letters 'DLAP' in a bold, stylized, uppercase font.

ESTRUTURA COMUM DE AVALIAÇÃO

CAF 2002

EDIÇÃO ORIGINAL

A última versão da CAF foi apresentada na 2ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da União Europeia, que decorreu em Copenhaga, Dinamarca, nos dias 2, 3 e 4 de Outubro de 2002.

No site do *European Institute of Public Administration* www.eipa.nl está disponível uma versão (em Inglês) em PDF para *download*.

EDIÇÃO PORTUGUESA

Versão portuguesa traduzida pela Direcção-Geral da Administração Pública e disponível no site www.dgap.gov.pt.

Tradução e adaptação

Cristina Evaristo e Maria Inês Nolasco

Revisão da tradução

Paulo Saraiva

Revisão técnica

José Canteiro

Edição

Direcção-Geral da Administração Pública

Concepção gráfica, impressão e acabamento

Departamento de Documentação e Artes Gráficas

Rua Almeida Brandão, 13-A

1200-602 Lisboa

Depósito Legal: 191 023/03

ISBN: 972-9120-61-7

Tiragem: 10 000 exemplares

Fevereiro 2003

ÍNDICE

INTRODUÇÃO (4)

CRITÉRIOS DE MEIOS

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA (6)

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA (10)

CRITÉRIO 3: GESTÃO DAS PESSOAS (12)

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS (15)

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS E DA MUDANÇA (19)

CRITÉRIOS DE RESULTADOS

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES (22)

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS (25)

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE (28)

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO-CHAVE (30)

QUADROS DE AVALIAÇÃO (32)

LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA A UTILIZAÇÃO DA CAF (33)

BENCHMARKING E O OUTRO LADO DA AUTO-AVALIAÇÃO (36)

GLOSSÁRIO (38)

INTRODUÇÃO

A Estrutura Comum de Avaliação – *Common Assessment Framework* (CAF) – resultou da cooperação desenvolvida entre os Ministros da União Europeia (UE) responsáveis pela Administração Pública. A pedido dos Directores-Gerais das Administrações Públicas da UE, foi desenvolvida uma nova versão da CAF pelo Innovative Public Service Group.

Em Maio de 2000, durante a 1ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas da UE, realizada em Lisboa, foi apresentada a versão piloto da CAF. A presente versão baseia-se na experiência adquirida durante a implementação e utilização da primeira versão da CAF.

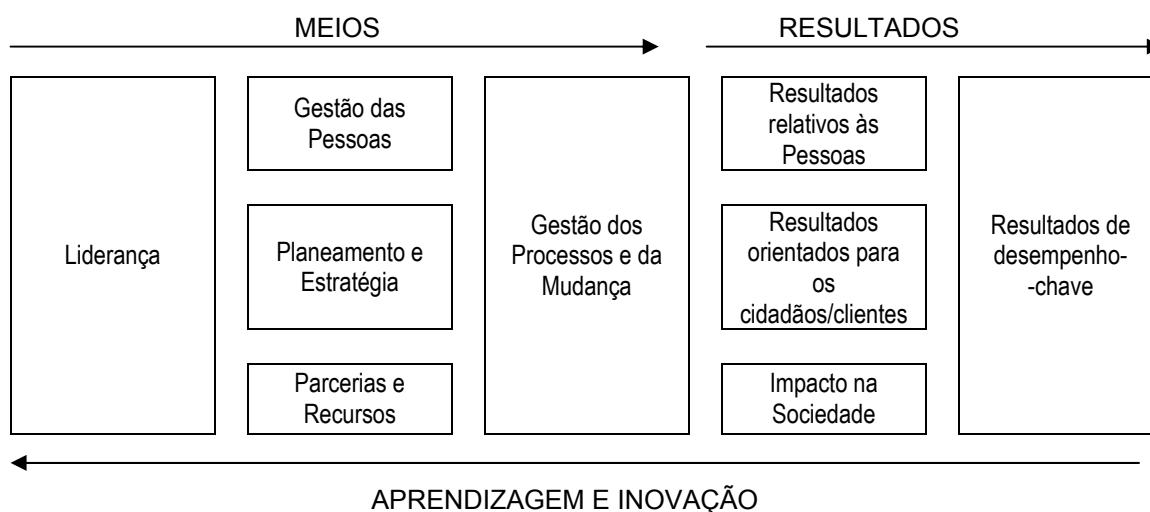
A CAF consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da UE a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade* de modo a melhorarem o respectivo desempenho¹. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas.

A CAF tem 4 objectivos principais:

1. Aprender as características essenciais das organizações públicas;
2. Servir como instrumento para os gestores públicos que queiram melhorar o desempenho dos organismos que dirigem;
3. Servir de “ponte” entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade pelas administrações públicas da UE;
4. Facilitar a utilização do benchmarking* entre organizações públicas.

A CAF foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local. A CAF pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, designadamente como parte de um programa de reforma ou, como ponto de partida para a melhoria contínua de uma organização pública*. Em determinadas situações, e sobretudo em grandes organismos, a auto-avaliação também pode ser levada a cabo apenas numa parte da organização, por exemplo num departamento ou divisão seleccionada para o efeito.

A estrutura da CAF:²



¹ Os conceitos marcados com um asterisco estão definidos no Glossário.

² Inspirada no modelo da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

As nove caixas identificam os principais aspectos a ter em conta numa análise organizacional. Dentro de cada uma das caixas existe um critério. Os critérios representam as dimensões da organização que devem ser consideradas durante a avaliação.

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

A CAF permite:

- a avaliação baseada em evidências;
- a tomada de uma posição por parte da direcção e um consenso sobre o que tem de ser feito para melhorar a organização;
- a avaliação através de um conjunto de critérios aceites pelos países europeus;
- a medição do progresso de uma organização através de auto-avaliações periódicas;
- a ligação entre objectivos e estratégias;
- a focalização das actividades de melhoria onde são mais necessárias;
- a promoção e partilha de boas práticas entre diferentes departamentos de uma organização e com outras organizações;
- a motivação das pessoas da organização através do envolvimento destas no processo de melhoria;
- a identificação dos progressos e dos níveis de melhoria alcançados;
- a integração de um conjunto de iniciativas de gestão da qualidade nos procedimentos de trabalho.

Em síntese, a auto-avaliação através do modelo CAF oferece à organização uma oportunidade para aprender a conhecer-se.

Comparada com um modelo de gestão da qualidade total, a CAF é um modelo simples, especialmente concebido para dar uma noção do desempenho da organização. Caso a organização pretenda promover uma avaliação mais detalhada deverá utilizar modelos mais pormenorizados (como os modelos Speyer e EFQM). A CAF tem a vantagem de ser compatível com esses modelos constituindo o primeiro passo para implementação da gestão da qualidade.

A CAF está no domínio público e não tem custos. As organizações são livres de utilizarem este modelo da forma que entenderem.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA³

DEFINIÇÃO

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão*, a visão* e os valores* necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

Na Administração Pública deve distinguir-se o papel do líder político* do papel dos quadros dirigentes ou gestores das organizações.

A auto-avaliação e as acções de melhoria dirigem-se à função de gestão e à sua interacção com o poder político. A CAF não procura avaliar a “qualidade” das políticas públicas, mas sim a gestão de uma organização e a forma como as políticas são formuladas em termos de análise e de planeamento estratégico.

Os aspectos que devem ser considerados (além das questões relacionadas com a política da organização), na avaliação do desempenho são:

- a excelência na prestação do serviço;
- a promoção da mudança;
- a gestão da mudança* e da modernização administrativa;
- a actuação do organismo face ao quadro jurídico e regulamentar;
- a responsabilidade democrática/prestação de contas;
- o envolvimento das partes interessadas* e a conciliação das suas necessidades;
- a eficiência;
- a capacidade de comunicar com o nível político;
- a realização dos objectivos.

Os dirigentes/gestores* de um serviço público procuram alcançar resultados orientados para o cidadão, os quais devem estar em sintonia com as metas definidas pelo nível político, bem como com os objectivos das partes interessadas.

Durante a avaliação da liderança é fundamental conhecer se o gestor tem um claro conhecimento de quem são os seus clientes, as suas necessidades e exigências, e de que forma estes requisitos podem ser conciliados com os imperativos políticos, demonstrando um claro compromisso com os cidadãos/clientes, bem como com as restantes partes interessadas.

A AVALIAÇÃO DEVE PROCURAR EVIDENCIAR O QUE A LIDERANÇA DO ORGANISMO FAZ PARA:⁴

³ Os critérios 1-5 referem-se aos aspectos de meios que determinam o modo como organização desenvolve as suas actividades. A avaliação das acções relacionadas com os meios deve ser feita de acordo com o respectivo quadro de avaliação.

⁴ Os parágrafos seguintes referem-se aos sub-critérios. Cada sub-critério contém vários exemplos de práticas, que demonstram a realização de boas práticas no desempenho da organização. As acções

(SUBCRITÉRIOS)

1.1 DAR UMA ORIENTAÇÃO À ORGANIZAÇÃO: DESENVOLVENDO E COMUNICANDO A VISÃO, MISSÃO E VALORES.

Exemplos:

- a. Formular e desenvolver a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da organização;
- b. Estabelecer os valores e os códigos de conduta* da organização;
- c. Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo*), objectivos operacionais (curto prazo) e acções;
- d. Promover o envolvimento das partes interessadas na formulação da visão, da missão, dos valores, dos objectivos estratégicos* e operacionais* (ex: colaboradores, cidadãos/clientes, fornecedores, políticos);
- e. Ajustar a visão, a missão e os valores às mudanças do ambiente externo;
- f. Comunicar a visão, missão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

1.2 DESENVOLVER E IMPLEMENTAR UM SISTEMA DE GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Promover a criação de estruturas e processos de acordo com as actividades da organização tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas;
- b. Definir as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão;
- c. Estabelecer, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão;
- d. Orientar os resultados* e o impacto* da actividade para a satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas;
- e. Implementar um sistema de informação para a gestão baseado em auditorias* internas e avaliações;
- f. Promover a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho;
- g. Implementar, a longo prazo, um Sistema de Gestão da Qualidade Total*, como são exemplos o EFQM ou a CAF;
- h. Desenvolver e adoptar um sistema operacional de medição do desempenho da organização (ex: Balanced Score Card, ISO 9001).

listadas são exemplos concretos das acções, que podem ilustrar o sucesso na realização do subcritério.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

1.3 MOTIVAR E APOIAR AS PESSOAS DA ORGANIZAÇÃO E SERVIR DE MODELO

Exemplos:

- a. Liderar através do exemplo;
- b. Demonstrar empenho no processo de mudança aceitando críticas construtivas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança;
- c. Actuar de acordo com os objectivos e valores estabelecidos;
- d. Partilhar a informação relevante com as pessoas;
- e. Ajudar as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos organizacionais;
- f. Incentivar a prática da delegação de competências e responsabilidades (empowerment*).
- g. Estimular a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes proactivas;
- h. Encorajar a confiança mútua e o respeito;
- i. Assegurar o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promova a identificação, o planeamento e a implementação de inovações;
- j. Promover e financiar acções de formação para a melhoria do desempenho organizacional;
- k. Debater o desempenho individual com as pessoas;
- l. Reconhecer e premiar os esforços individuais e das equipas;
- m. Adequar o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

1.4 GERIR AS RELAÇÕES COM O NÍVEL POLÍTICO E COM AS OUTRAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Manter contactos regulares e pró-activos com o nível político das áreas executiva e legislativa correspondentes (Ministro, Secretário de Estado);
- b. Desenvolver parcerias* e redes* com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse, outros organismos públicos, etc.);
- c. Promover o envolvimento dos políticos e de outras partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da organização;

Estrutura Comum de Avaliação

- d. Procurar o reconhecimento público da organização (ex. construção da imagem);
- e. Desenvolver o conceito de marketing (produtos e serviços chave) e divulgá-lo interna e externamente;
- f. Participar nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 2: PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

DEFINIÇÃO

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia* clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

A política e estratégia devem estar em sintonia com a cultura e a estrutura interna da organização, as actividades a desenvolver (no curto e longo prazo *), tendo em conta as prioridades, orientações e necessidades das várias partes interessadas. Devem também reflectir os princípios da CAF e a forma como a organização se propõe atingir os objectivos fixados através destes princípios. As organizações devem monitorar constante e criticamente a sua política e estratégia, incluindo os seus processos e planos, e demonstrar a sua adequação e coerência global face às circunstâncias.

A política e a estratégia devem reflectir as abordagens da organização para implementar processos de gestão da mudança e da modernização.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ PARA:

(SUBCRITÉRIOS)

2.1 OBTER INFORMAÇÃO RELACIONADA COM NECESSIDADES PRESENTES E FUTURAS DAS PARTES INTERESSADAS

Exemplos:

- a. Identificar todas as partes interessadas relevantes;
- b. Proceder à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas, através de inquéritos* dirigidos a Cidadãos/Clientes, colaboradores, sociedade e governo;
- c. Obter periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas.
- d. Avaliar regularmente a qualidade da informação e a forma como é recolhida.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

2.2 DESENVOLVER, REVER E ACTUALIZAR O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA

Exemplos:

- a. Envolver as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia, e dar prioridade às suas expectativas e necessidades;
- b. Analisar riscos e oportunidades e identificar os factores críticos de sucesso* através da avaliação regular dos factores no ambiente da organização (incluindo mudanças de política);
- c. Estabelecer objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da organização e proceder à devida articulação com os planos e processos operacionais;
- d. Avaliar a qualidade dos planos estratégicos e operacionais;
- e. Articular actividades e recursos, pressões de curto e longo prazo e exigências das partes interessadas;
- f. Avaliar as tarefas existentes em termos de saídas (resultados) e consequências (impactos), e verificar o grau de execução dos objectivos, a todos os níveis, e se necessário ajustar o planeamento e a estratégia;
- g. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar as estratégias e métodos;
- h. Efectuar a análise sistemática dos pontos fortes e fracos internos (por exemplo diagnósticos-TQM ou análise SWOT *).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

2.3 IMPLEMENTAR O PLANEAMENTO E A ESTRATÉGIA EM TODA A ORGANIZAÇÃO

Exemplos:

- a. Implementar o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno, e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada;
- b. Materializar os objectivos estratégicos e operacionais da organização, em planos e actividades, e articulá-los com processos chave;
- c. Criar canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na organização;
- d. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da organização a todos os níveis;
- e. Criar e acompanhar estruturas de gestão (ex. Conselho de Orientações Políticas, Comissão Executiva e grupos de acompanhamento).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 3: GESTÃO DAS PESSOAS

DEFINIÇÃO

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As pessoas da organização incluem todos os colaboradores e todos aqueles que, directa ou indirectamente, prestam serviços aos cidadãos/clientes da organização. Estão incluídas, assim, todas as categorias de trabalhadores e voluntários, alguns dos quais poderão necessitar de apoio especial para desenvolver todo o seu potencial.

Na avaliação do desempenho das pessoas, as organizações devem ter em consideração as restrições impostas à sua liberdade de acção, resultantes das políticas públicas de pessoal, salarial e outras, e indicar a forma como actuam no quadro dessas restrições de modo a otimizar o potencial do seu pessoal. Quando apropriado, devem procurar formas de aumentar a sua margem de manobra em matéria de gestão de recursos humanos de forma a obter vantagens para a organização e para as suas pessoas.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR O QUE A ORGANIZAÇÃO FAZ PARA:

(SUBCRITÉRIOS)

3.1 PLANEAR, GERIR E MELHORAR OS RECURSOS HUMANOS* EM SINTONIA COM O PLANEAMENTO E ESTRATÉGIA

Exemplos:

- a. Desenvolver e difundir uma política de gestão de recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da organização;
- b. Analisar regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas;
- c. Desenvolver e adoptar uma política clara que contenha critérios objectivos nos domínios do recrutamento, promoção, avaliação e delegação de competências;
- d. Articular actividades, funções e responsabilidades (ex. através da descrição de funções);
- e. Articular a descrição de funções com o recrutamento do pessoal e planos de formação;
- f. Articular o planeamento das actividades com a distribuição e desenvolvimento das pessoas;

- g. Definir as competências de gestão e liderança necessárias aos gestores (para utilizar no recrutamento);
- h. Assegurar boas condições de trabalho em toda a organização;
- i. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento das carreiras com respeito pela equidade no emprego e igualdade de oportunidades (sexo, deficiências, raça e religião);
- j. Prestar atenção às necessidades pessoais, e de equipamento, das pessoas deficientes;
- k. Ter em conta a conciliação da vida profissional e da vida familiar.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

3.2 IDENTIFICAR, DESENVOLVER E USAR AS COMPETÊNCIAS DAS PESSOAS EM ARTICULAÇÃO COM OS OBJECTIVOS E METAS ORGANIZACIONAIS, INDIVIDUAIS E DE GRUPO

Exemplos:

- a. Identificar as competências actuais das pessoas, ao nível individual e organizacional, em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
- b. Estabelecer e comunicar o Plano de Formação baseado em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras (pode incluir por exemplo formação voluntária e obrigatória);
- c. Definir os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso;
- d. Definir e divulgar as competências de liderança que os gestores da organização devem ter;
- e. Apoiar e acompanhar os novos trabalhadores (ex. através de formação individual, tutoria);
- f. Promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores;
- g. Definir e promover métodos de formação modernos (ex. abordagem multimédia, formação profissional no posto de trabalho, *e-learning*);
- h. Gerir e acompanhar os planos de formação globais e individuais;
- i. Desenvolver e promover as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os clientes/cidadãos;
- j. Controlar a percentagem do total dos custos na formação.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

3.3 ENVOLVER AS PESSOAS ATRAVÉS DO DIÁLOGO E DA DELEGAÇÃO DE RESPONSABILIDADES

Exemplos:

- a. Promover uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na organização;

Estrutura Comum de Avaliação

- b. Questionar de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões, e desenvolver os mecanismos apropriados para acolher os contributos (sistemas de sugestões, etc.);
- c. Envolver as pessoas na definição de planos e estratégias, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria;
- d. Procurar o consenso entre os gestores e os colaboradores sobre os objectivos a atingir e as formas de medir a execução dos mesmos;
- e. Organizar e acompanhar, periodicamente, a realização de questionários de pessoal;
- f. Convidar os colaboradores a avaliar os seus superiores (por exemplo através de avaliações a 360º);
- g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. Sindicatos).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 4: PARCERIAS E RECURSOS

DEFINIÇÃO

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As organizações públicas estão geralmente sujeitas a vários constrangimentos e pressões na gestão dos recursos financeiros muito superiores às existentes no sector privado. A capacidade das organizações públicas para gerar receitas suplementares é limitada, sendo igualmente limitada a sua liberdade de afectação ou reafectação de verbas.

As organizações do sector público têm de gerir relações complexas com outras organizações públicas e privadas assim como com os cidadãos/clientes considerados parceiros. Uma gestão eficaz destas relações pode ser crucial para alcançar os objectivos da organização.

No decorrer das avaliações as organizações devem ter em consideração o impacto resultante das restrições na utilização dos recursos financeiros, bem como quaisquer outras limitações que afectem os restantes recursos abrangidos neste critério.

As organizações públicas podem ter um controlo limitado dos seus recursos. Porém, a avaliação não pretende incidir sobre o nível de recursos disponíveis ou a sua distribuição, mas antes, sobre a forma como a organização, dentro do seu grau de liberdade de acção, gere esses recursos de modo a sustentar as políticas e estratégias.

A AVALIAÇÃO DEVE CONSIDERAR AS MEDIDAS EXISTENTES NA ORGANIZAÇÃO PARA ASSEGURAR QUE:

(SUBCRITÉRIOS)

4.1 AS RELAÇÕES DE PARCERIA SEJAM PROMOVIDAS E IMPLEMENTADAS

Exemplos:

- a. Identificar diferentes tipos de parceiros estratégicos e a natureza das relações (ex. fornecedor- comprador, co-produção, hierarquia e controlo, cooperação);
- b. Estabelecer acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros;
- c. Definir responsabilidades na gestão das parcerias;
- d. Monitorizar e avaliar regularmente os processos, os resultados e o tipo de parceria;
- e. Promover e organizar parcerias para tarefas específicas, bem como, desenvolver e implementar projectos conjuntos com outras organizações públicas;

- f. Proporcionar acções de formação às pessoas por forma a que estas trabalhem eficazmente com os parceiros;
- g. Promover a mobilidade das pessoas entre os parceiros.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.2 AS PARCERIAS COM CIDADÃOS/CLIENTES* SEJAM PROMOVIDAS E IMPLEMENTADAS

Exemplos:

- a. Incentivar o envolvimento dos cidadãos/clientes nas matérias que interessam à sociedade;
- b. Promover o envolvimento dos cidadãos/clientes no processo de tomada de decisão (ex. comissões de utentes, inquéritos, sistema de opiniões).
- c. Demonstrar abertura a ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes e desenvolver e utilizar os mecanismos apropriados (caixa de sugestões, caixa de reclamações, inquéritos, comissões de utentes, etc.);
- d. Incentivar os cidadãos/clientes a se organizarem e a constituírem comissões de utentes.
- e. Assegurar uma política de informação pró-activa (ex. sobre as competências de diferentes organismos públicos, sobre os processos da organização, etc.).
- f. Assegurar que os cidadãos/clientes sejam tratados de forma personalizada (ex. identificação do funcionário que atende o cidadão).
- g. Assegurar a transparência da organização, bem como das decisões e processos (ex. publicação de relatórios anuais, conferências de imprensa, informação disponível na Internet).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.3 O CONHECIMENTO SEJA GERIDO

Exemplos:

- a. Desenvolver sistemas para gerir, manter e avaliar o conhecimento na organização;
- b. Assegurar que o conhecimento e a informação sejam partilhados com os parceiros;
- c. Monitorizar regularmente o conhecimento disponível na organização e articulá-lo com o planeamento estratégico, bem como com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas;
- d. Assegurar que todos os colaboradores tenham acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos;
- e. Assegurar que todas as partes interessadas tenham acesso à informação relevante.

- f. Assegurar o rigor e a segurança da informação;
- g. Desenvolver canais internos para a difusão de informação no seio da organização (intranet, boletins de notícias, revistas, etc.);
- h. Incentivar a troca de informação entre a organização e as partes interessadas relevantes;
- i. Assegurar que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente;
- j. Apresentar a informação de um modo apelativo.
- k. Assegurar que os conhecimentos das pessoas que deixam a organização sejam preservados.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.4 OS RECURSOS FINANCEIROS SEJAM GERIDOS

Exemplos:

- a. Articular a gestão financeira com os objectivos estratégicos;
- b. Assegurar a transparência financeira e orçamental;
- c. Introduzir sistemas inovadores no planeamento orçamental (ex. orçamentos plurianuais, programa de orçamento por projecto);
- d. Monitorizar sistematicamente os custos dos produtos e serviços-chave.
- e. Assegurar a eficiência* na gestão dos recursos financeiros;
- f. Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras em articulação com a função de controlo interno;
- g. Basear o controlo financeiro em análises custo-benefício;
- h. Analisar os riscos e as potencialidades das decisões financeiras;
- i. Desenvolver e introduzir um controlo financeiro moderno (ex. auditorias financeiras internas, etc.);
- j. Promover a cultura de transparência do controlo financeiro junto dos colaboradores;
- k. Usar eficazmente os recursos para apoiar os objectivos estratégicos da organização.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.5 A TECNOLOGIA SEJA GERIDA

Exemplos:

- a. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais da organização;
- b. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;

- As actividades de aprendizagem e de melhoria;
- A interacção com as partes interessadas e parceiros;
- O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;
- O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

4.6 Os recursos materiais sejam geridos

Exemplos:

- a. Equilibrar o custo-eficácia dos espaços físicos com as necessidades e expectativas dos utentes (centralização vs. descentralização dos edifícios/serviços);
- b. Assegurar a utilização eficiente e eficaz do material de escritório, do equipamento tecnológico (ex. n.º de computadores pessoais e fotocopiadoras por serviço) tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos colaboradores, a cultura local e os constrangimentos do espaço físico;
- c. Assegurar a eficiência dos custos e a manutenção eficaz dos edifícios, escritórios e equipamentos;
- d. Assegurar a eficiência dos custos, o uso eficaz e sustentável dos transportes e recursos energéticos;
- e. Assegurar a adequação das acessibilidades aos edifícios com as necessidades e expectativas dos colaboradores e cidadãos/clientes (ex. acesso a parques de estacionamento ou a transportes públicos);
- f. Desenvolver uma política integrada para a gestão dos recursos materiais (ex. gestão directa ou subcontratação).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 5: GESTÃO DOS PROCESSOS E DA MUDANÇA

DEFINIÇÃO

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos* de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

Nos serviços públicos os processos críticos relacionam-se com a prestação do serviço aos cidadãos/clientes e com as actividades essenciais que suportam o funcionamento da organização. A chave para a identificação, avaliação* e melhoria desses processos encontra-se na relação que têm com a missão do organismo, ou seja, a forma como os processos contribuem, e com que nível de eficácia*, para o desenvolvimento da missão do organismo.

A natureza dos processos na Administração Pública pode variar muito, abrangendo desde actividades relativamente abstractas como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas relacionadas com a prestação do serviço. Em todos os casos, uma organização pública deve ser capaz de identificar os processos-chave implementados de modo a produzir os resultados e impactos esperados.

Seguem-se alguns exemplos de processos:

- ✓ prestação dos serviços (relacionados com a natureza e a missão da organização);
- ✓ relacionamento com os interlocutores políticos;
- ✓ processos de tomada de decisão;
- ✓ formulação e implementação da política legislativa;
- ✓ formulação e implementação da política regulamentar;
- ✓ consulta a fornecedores e parceiros e *outsourcing* (contratação externa);
- ✓ orçamento e planeamento;
- ✓ afectação de recursos;
- ✓ compras e aprovisionamento;
- ✓ processos de gestão de recursos humanos: recrutamento, selecção, formação, desenvolvimento e avaliação de pessoal;
- ✓ processos de gestão dos recursos materiais: gestão do imobilizado; sistemas e tecnologias de informação;
- ✓ comunicação com os funcionários e cidadãos;
- ✓ prestação de serviços ao cliente através da gestão dos pedidos;
- ✓ procedimentos relacionados com as questões ambientais.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR A FORMA COMO A ORGANIZAÇÃO:

(SUBCRITÉRIOS)

5.1 IDENTIFICA, CONCEBE, GERE E MELHORA OS PROCESSOS

Exemplos:

- a. Identificar, descrever e documentar os processos-chave;
- b. Analisar e avaliar os processos chave tendo em conta os objectivos da organização e o respectivo ambiente de mudança;
- c. Identificar e atribuir responsabilidades aos responsáveis pela gestão dos processos;
- d. Envolver os colaboradores e as partes interessadas externas na concepção e desenvolvimento dos processos chave;
- e. Assegurar que os processos essenciais sustentem os objectivos estratégicos;
- f. Afectar recursos aos processos com base na importância relativa do seu contributo para os objectivos estratégicos da organização;
- g. Optimizar e ajustar constantemente os processos de acordo com a eficiência e eficácia avaliada (melhoria contínua).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

5.2 DESENVOLVE E FORNECE PRODUTOS E SERVIÇOS ATRAVÉS DO ENVOLVIMENTO DOS CIDADÃOS/CLIENTES

Exemplos:

- a. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e melhoria dos serviços e dos produtos (ex. inquéritos para aferir quais são os serviços e produtos desejados e necessários);
- b. Envolver os cidadãos/clientes, e outras partes interessadas, no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços, produtos e para a informação;
- c. Elaborar legislação simples e clara utilizando linguagem acessível;
- d. Envolver os cidadãos/clientes na concepção e desenvolvimento de canais e fontes de informação;
- e. Assegurar informação adequada e rigorosa, bem como assistência e apoio aos cidadãos/clientes;
- f. Promover mecanismos de acessibilidade na organização (ex. horários flexíveis e documentos em formato electrónico e em papel);
- g. Promover a comunicação electrónica e a interacção com os cidadãos/clientes;
- h. Desenvolver mecanismos de resposta e sistemas de gestão das reclamações e dos procedimentos.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

5.3 PLANEIA E GERE A MODERNIZAÇÃO E A INOVAÇÃO

Exemplos:

- a. Monitorizar permanentemente os indícios internos para a mudança (ex. tendência para determinados erros, crescente volume das reclamações), e as pressões externas no sentido da modernização e inovação;
- b. Realizar acções de *benchmarking* para impulsionar melhorias;
- c. Equilibrar a utilização das abordagens *top-down** e *bottom-up** quando lida com mudanças na organização;
- d. Analisar os riscos e identificar os factores críticos de sucesso;
- e. Dirigir o processo de mudança eficientemente (ex. utilização de *benchmarks* (indicadores), grupos de acompanhamento, relatórios de acompanhamento*);
- f. Debater com todos os parceiros as mudanças planeadas e em execução, tal como com as associações representativas;
- g. Afectar os recursos necessários para concluir o processo de mudança;
- h. Avaliar e conduzir os processos de mudança.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS MEIOS

CRITÉRIO 6: RESULTADOS ORIENTADOS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES⁵

DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As organizações públicas têm uma relação complexa com o público, que pode por vezes caracterizar-se como uma relação de clientela (em particular, no caso dos serviços prestados directamente por organismos públicos), mas que noutros casos deve ser descrita como uma relação com os cidadãos, na qual a Administração Pública determina e impõe o ambiente que conduz a vida económica e social. Como estas duas situações nem sempre são dissociáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação com o cidadão/cliente.

Os cidadãos/clientes são os beneficiários das actividades, produtos e serviços prestados pelos organismos públicos. O conceito de cidadão/cliente não se restringe necessariamente aos utilizadores primários dos serviços prestados.

Os organismos públicos prestam serviços em função da política definida pelo Governo central, regional ou local, e são responsáveis pelo seu desempenho face aos seus interlocutores políticos. O desempenho relativo às exigências legais é avaliado no âmbito do critério 9, já que os objectivos políticos são determinados pelo Governo e não pelos cidadãos/clientes. A avaliação do grau de satisfação dos cidadãos/clientes baseia-se mais em áreas consideradas importantes por grupos de clientes e em aspectos susceptíveis de serem melhorados pela organização no âmbito do serviço específico que presta.

É importante para todo o tipo de organizações do sector público medir directamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes relativamente à sua imagem, aos produtos e serviços que presta, ao grau de abertura da organização e de envolvimento dos cidadãos/clientes. As organizações geralmente utilizam inquéritos para medir a satisfação dos cidadãos/clientes, mas podem utilizar instrumentos complementares (ex. grupos de controle, painéis de utentes, etc.).

A AVALIAÇÃO DEVE TER EM CONTA OS RESULTADOS QUE A ORGANIZAÇÃO ATINGIU COM OS SEUS ESFORÇOS PARA CONHECER AS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS DOS CIDADÃOS/CLIENTES, ATRAVÉS DE:

(SUBCRITÉRIOS)

6.1 RESULTADOS DE AVALIAÇÕES DA SATISFAÇÃO DOS CIDADÃOS/CLIENTES

Dependendo do tipo de organização, as acções para medir a satisfação dos cidadãos/clientes podem incluir:

⁵ A partir do Critério 6 o foco da avaliação desloca-se dos meios (as características de uma organização que determinam como fazer) para os resultados (os resultados ou outputs que a organização alcança). A avaliação dos resultados conduz a diferentes tipos respostas, pelo que estas serão pontuadas com base no painel de avaliação dos resultados.

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:

- a. Nível de satisfação global com o desempenho da organização;
- b. Cortesia e igualdade do tratamento;
- c. Receptividade e atitudes pró-activas;
- d. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais;
- e. Abertura à mudança;
- f. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua;
- g. Impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- a. Esforços para envolver os cidadãos/clientes na concepção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão.

Resultados relativos à acessibilidade;

- a. Horários de abertura e tempos de espera;
- b. Quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente;
- c. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples;
- d. Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).

Resultados relativos aos produtos e serviços:

- a. Compromissos assumidos com o cidadão/cliente através de padrões de qualidade, cartas da qualidade ou carta do cidadão;
- b. Tempo de resposta às solicitações;
- c. Qualidade no atendimento.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS
--

6.2 INDICADORES* DAS MEDIDAS ORIENTADAS PARA OS CIDADÃOS/CLIENTES

As organizações têm também escalas de indicadores internos que podem ser utilizados para medir os resultados alcançados junto dos cidadãos/clientes. Dependendo do tipo de organização, os indicadores internos podem incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à imagem global da organização:

- a. Número de reclamações;
- b. Quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a confiança do público na organização e nos seus serviços ou produtos;
- c. Tempo de resposta às reclamações;
- d. Número de intervenções do Provedor de Justiça;
- e. Tempo de resposta às solicitações;

Estrutura Comum de Avaliação

- f. Quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos cidadãos/clientes.

Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- a. Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção do processo de tomada de decisão;
- b. Número de sugestões recebidas e adoptadas;
- c. Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com os cidadãos/clientes.

Resultados relativos aos produtos e serviços:

- a. Compromissos de qualidade: cartas do cidadão ou cartas da qualidade;
- b. Número de produtos devolvidos ou serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos;
- c. Quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS
--

CRITÉRIO 7: RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

As pessoas da organização são todos os trabalhadores (independentemente do tipo de vínculo laboral), e todas as pessoas que com ela colaborem, prestando directa ou indirectamente serviços ao cidadão/cliente.

Este critério incide sobre a satisfação de todas as pessoas da organização e deve estar relacionado com o critério relativo à Gestão das Pessoas (critério 3).

Os constrangimentos externos limitam muitas vezes a liberdade de acção neste domínio. Por isso, os esforços da organização visando superar ou alterar essas limitações devem ser claramente apresentados. A avaliação deve incidir nas áreas relativamente às quais a organização tem liberdade de actuação.

É importante para todos os tipos de organismos do sector público registar os resultados das pessoas no que diz respeito à percepção dos trabalhadores* acerca da organização e da respectiva missão, do ambiente de trabalho, da gestão da organização e dos sistemas de gestão, do desenvolvimento de carreiras, do desenvolvimento das competências pessoais bem como dos produtos e dos serviços que a organização fornece.

As organizações geralmente aplicam inquéritos às pessoas para registar a sua satisfação, mas também podem utilizar ferramentas complementares (ex. grupos focalizados ou de controlo) ou ferramentas de outro tipo.

As organizações também podem definir um conjunto de indicadores internos através dos quais podem medir os resultados que alcançam com as pessoas da organização (os trabalhadores) em relação à sua satisfação, desempenho, desenvolvimento de competências, níveis de motivação e envolvimento na organização.

A AVALIAÇÃO DEVE CONSIDERAR OS RESULTADOS ATINGIDOS RELACIONADOS COM:

7.1 RESULTADOS DA SATISFAÇÃO DAS PESSOAS E MEDIÇÃO DA MOTIVAÇÃO

A avaliação da satisfação e motivação das pessoas pode incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação global:

- a. A imagem global da organização;
- b. O desempenho global da organização;
- c. A importância do papel da organização na sociedade;
- d. As relações da organização com os cidadãos e a sociedade;
- e. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

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

- a. A gestão de topo e intermédia da organização (aptidão para comunicar e conduzir a organização);
- b. Manual de tarefas, sistemas de avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo;
- c. A concepção dos processos da organização;
- d. A postura da organização face à mudança e à modernização.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

- a. A arquitectura do local de trabalho;
- b. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização;
- c. Actividades recreativas;
- d. O tratamento de questões sociais e ambientais;
- e. A gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização;
- f. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais;
- g. A forma como a organização lida com os problemas pessoais.

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

- a. Gestão dos recursos humanos (ex. formação e oportunidades de carreira);
- b. Motivação das pessoas;
- c. Conhecimento dos objectivos da organização;
- d. Disponibilidade para aceitar mudanças;
- e. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

Resultados relativos à satisfação com:

- a. O envolvimento nos processos de tomada de decisão;
- b. O envolvimento em actividades de melhoria;
- c. Os mecanismos de consulta e diálogo.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS
--

7.2 INDICADORES DOS RESULTADOS RELATIVOS ÀS PESSOAS

Dependendo da natureza da organização, os indicadores internos podem incluir:

Exemplos:

Resultados relativos à satisfação:

- a. Níveis de absentismo ou doença;
- b. Rácios de rotação de pessoal;
- c. Número de reclamações, greves, etc.

Resultados relativos ao desempenho:

- a. Medidas de produtividade;
- b. Resultados de avaliação e/ou louvores;

- c. Relação entre o desempenho individual e a qualidade dos serviços ou produtos;
- d. Resultados da utilização de indicadores de desempenho individual.

Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências:

- a. Rácios de participação nas actividades de formação;
- b. Percentagem de utilização de orçamentos de formação;
- c. Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas;
- d. Evidências da capacidade para lidar com cidadãos/clientes e responder às suas necessidades;
- e. Mobilidade de pessoal dentro da organização.

Resultados respeitantes à motivação e envolvimento:

- a. Rácios de resposta a inquéritos de pessoal;
- b. Participação em actividades de melhoria (ex. sistemas de sugestões);
- c. Participação em eventos sociais;
- d. Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc.
- e. Disponibilidade para aceitar mudanças;
- f. Disponibilidade dos trabalhadores para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS
--

CRITÉRIO 8: IMPACTO NA SOCIEDADE

DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES

O impacto das organizações públicas na comunidade em que se inserem deriva, em grande medida, da natureza da sua missão ou mandato legal para prosseguir determinadas actividades. Os resultados relativos a estas acções principais devem ser apresentados no âmbito dos critérios 6 e 9, respectivamente, resultados orientados para os cidadãos/clientes e resultados de desempenho-chave.

Este critério mede o impacto na sociedade da actuação do organismo fora do âmbito da sua actividade principal ou competências específicas atribuídas por lei. Para o efeito devem ser definidos indicadores quantitativos.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO JUNTO DA COMUNIDADE RELATIVOS A:

(SUBCRITÉRIOS)

8.1 DESEMPENHO SOCIAL DA ORGANIZAÇÃO

Dependendo do tipo de organização e a sua missão, os indicadores podem incluir:

Exemplos:

- a. Impacto económico e social junto da comunidade local, nacional e internacional.
- b. Qualidade e frequência das relações com parceiros sociais e locais;
- c. Comportamento ético da organização;
- d. Envolvimento da comunidade, onde a organização está inserida, através do apoio (financeiro e outros) a actividades locais e sociais;
- e. Apoio aos desfavorecidos (ex. proporcionar estágios profissionais, oferecer empregos);
- f. Apoio a projectos dos países em desenvolvimento;
- g. Percepção das pessoas quanto ao impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos;
- h. Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores;

- i. Grau de cobertura dos meios de comunicação social;
- j. Grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo;
- k. Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

8.2 DESEMPENHO AMBIENTAL DA ORGANIZAÇÃO

Os indicadores podem incluir:

Exemplos:

- a. Adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energias renováveis, etc.).
- b. Redução dos desperdícios;
- c. Utilização de materiais reciclados;
- d. Promoção da utilização de modalidades de transporte com um impacto reduzido sobre o ambiente (ex. transporte público, bicicleta, automóvel partilhado por várias pessoas, etc.).
- e. Grau de compromisso com padrões ambientais;
- f. Acções para reduzir o incómodo e os danos que as actividades da organização possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos;
- g. Medidas para reduzir a poluição sonora;
- l. Protecção do ambiente nos processos de tomada de decisão (ex. na construção de edifícios).

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

CRITÉRIO 9: RESULTADOS DE DESEMPENHO CHAVE

DEFINIÇÃO

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.

PRINCIPIAS IMPLICAÇÕES:

Este critério relaciona-se com tudo o que a organização tenha determinado como essencial, todos os resultados mensuráveis para o sucesso, a curto e longo prazo, da organização. Os resultados de desempenhos-chave são medidas da eficácia e da eficiência da organização na prestação do serviço público, medindo também o grau de execução das finalidades e objectivos específicos determinados politicamente. Os indicadores de desempenho podem ser financeiros ou não financeiros, e muitos relacionam-se directamente com a Política e Estratégia (critério 2) e com os processos críticos da organização (critério 5).

Importa avaliar os resultados relacionados com as medidas de desempenho da organização, tendo em conta o cumprimento dos objectivos e os resultados das actividades chave (eficácia), bem como o funcionamento interno da organização. Além disso, interessa avaliar o desempenho da organização na utilização racional e económica dos seus recursos financeiros (economia*), bem como no uso eficiente dos mesmos.

A AVALIAÇÃO DEVE EVIDENCIAR OS RESULTADOS ATINGIDOS PELA ORGANIZAÇÃO RELATIVAMENTE A:

(SUBCRITÉRIOS)

9.1 REALIZAÇÃO DOS OBJECTIVOS

Dependendo da natureza da organização, os resultados na realização dos objectivos podem incluir:

Exemplos:

Resultados externos:

- a. Grau de cumprimento dos objectivos em termos de resultados (fornecimento dos produtos ou serviços) e de impacto (impacto na sociedade);
- b. Melhoria da qualidade do serviço ou produto;
- c. Custo-eficácia (resultados conseguidos ao menor custo possível);
- d. Eficiência;
- e. Resultados de inspecções e auditorias;
- f. Resultados da participação em concursos e prémios de qualidade;
- g. Resultados de acções de *benchmarking*.

Resultados internos:

- a. Evidências da participação de todas as partes interessadas na organização;
- b. Evidências da capacidade da organização em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas;
- c. Evidências da melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos;
- d. Evidências da melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e comunicação interna e externa);
- e. Evidências do cumprimento acrescido dos padrões de qualidade, cartas do cidadão ou de cliente.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

9.2 DESEMPENHO FINANCEIRO

Consoante a natureza da organização, os indicadores para medir o desempenho financeiro da organização podem incluir:

Exemplos:

Medidas de economia de recursos (poupança de capital):

- a. Grau de execução orçamental;
- b. Grau de realização dos objectivos financeiros;
- c. Evidências da capacidade da organização para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas;
- d. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos);
- e. Grau de execução das actividades geradoras de receita;
- f. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas e externas);
- g. Medidas de gestão financeira prudente e responsável.

ATRIBUA A PONTUAÇÃO UTILIZANDO O QUADRO DE PONTUAÇÃO REFERENTE AOS RESULTADOS

QUADROS DE PONTUAÇÃO:

Critérios de meios

Pontuação	
0	Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão.
1	Iniciativa planeada - P (plan).
2	Iniciativa planeada e implementada – D (do).
3	Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (check).
4	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking e ajustada em conformidade – A (act).
5	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de benchmarking e completamente ajustada e integrada na organização.

Critérios de Resultados

Pontuação	
0	Não há resultados.
1	Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e negativa.
2	Os resultados demonstram um progresso modesto.
3	Os resultados demonstram um progresso considerável.
4	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (<i>benchmarking</i> interno).
5	São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (<i>benchmarking</i> interno e externo).

LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DA CAF

Estas linhas de orientação foram elaboradas com o objectivo de apoiar as organizações que queiram prosseguir um exercício de auto-avaliação utilizando a Estrutura Comum de Avaliação (CAF). Com base na experiência dos primeiros utilizadores da CAF, recomenda-se que as etapas abaixo descritas sejam consideradas no momento do planeamento da auto-avaliação de modo a otimizar o valor da avaliação. A utilização destas Linhas de Orientação visam ainda assegurar um certo grau de standardização no processo de auto-avaliação.

COMO ORGANIZAR O PROCESSO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Obter o compromisso do dirigente e explicar o processo de auto-avaliação

O primeiro passo para iniciar um processo de auto-avaliação consiste em obter o compromisso, por parte da gestão de topo da organização, de apoio para a utilização da CAF. Antes do lançamento do projecto os dirigentes devem discutir e acordar todos os aspectos relativos à condução do exercício, bem como devem ser definidas a missão da auto-avaliação e as acções a desenvolver depois das conclusões do exercício.

Designar um líder para a equipa de auto-avaliação

O líder do projecto CAF tem como responsabilidade assegurar que toda a informação e documentação necessária seja entregue à equipa de auto-avaliação, distribuir a informação e os contactos pelos elementos da equipa, organizar as reuniões, as instalações para as reuniões, as actas, etc.

Criar a equipa da auto-avaliação

A auto-avaliação envolve geralmente a constituição de uma equipa *ad hoc* tanto quanto possível representativa da organização. É também usual incluir pessoas dos diferentes sectores/níveis hierárquicos da organização. O objectivo é constituir um grupo, tanto quanto possível pequeno e eficaz mas que, simultaneamente, forneça uma perspectiva interna, exacta e detalhada de toda a organização. É importante seleccionar os membros da equipa com base nas características pessoais (ex. capacidade de análise e de comunicação) mais do que nas aptidões profissionais.

O dirigente da organização pode também ser o líder do projecto. O presidente deve propor os procedimentos de trabalho da equipa em cooperação com o líder da equipa de auto-avaliação.

Informar a equipa da auto-avaliação sobre o quê e como deve ser feito

A CAF deve ser apresentada e devem ser explicados os objectivos e a natureza dos procedimentos da auto-avaliação (quadros de avaliação, necessidade de justificar as pontuações com evidências, etc.). Deve ser garantido à equipa que ninguém sofrerá represálias por expressar uma opinião honesta. Por outro lado, deve ser disponibilizado a todos os membros da equipa uma lista com toda a documentação e informação relevante para a avaliação.

Para que a equipa compreenda melhor o mecanismo de funcionamento da CAF poderá ser feita uma avaliação experimental, em conjunto, com um critério de meios

e um critério de Resultados. A equipa deve chegar a um consenso sobre como avaliar as evidências e como atribuir a pontuação.

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Iniciar a avaliação individual

O líder da equipa de auto-avaliação deverá colocar-se à disposição dos outros elementos durante o processo de avaliação individual. A cada membro é solicitado que faça uma avaliação rigorosa da organização, a partir dos sub-critérios, e com base no conhecimento pessoal e na experiência de trabalho na organização. Além da pontuação importa que cada pessoa justifique os pontos fracos e fortes defendidos, através de indicadores ou evidências que justifiquem a pontuação atribuída.

Obter um consenso

Logo que possível, após a avaliação individual, a equipa deverá reunir-se e acordar qual a pontuação a atribuir em cada sub-critério. Poderá ser necessário um processo de negociação para que se alcance um acordo. Em alternativa, poderá ser calculada a média das pontuações atribuídas pelos vários membros.

No processo para chegar a um consenso poderá ser utilizado o seguinte método de 4 passos:

1. Apresentação das pontuações individuais atribuídas para cada sub-critério, assim como as médias estatísticas das avaliações individuais para cada critério.
2. Identificação dos principais pontos de consenso e de divergência.
3. Discussão dos casos mais significativos de divergência.
4. Procura do consenso, se necessário a partir de uma segunda avaliação de determinados critérios seleccionados.

O líder da equipa tem um papel importante neste processo de condução do grupo a um consenso. Em qualquer dos casos, a discussão deve ser baseada em evidências concretas de esforços efectuados e resultados alcançados. No documento da CAF é fornecida uma lista de indicadores que ajuda a identificar as evidências. Não é necessário que sejam encontrados todos os indicadores, referidos nos sub-critérios, mas sim aqueles que forem relevantes para a organização. Poderão ser acrescentados outros indicadores que o grupo considere válidos para a avaliação.

COMO UTILIZAR OS RESULTADOS

Estabelecer prioridades para o processo de melhoria

O registo da auto-avaliação deve ser comunicado à organização, devendo ser cuidadosamente examinada pela direcção de modo a identificar os principais resultados da auto-avaliação, as áreas relativamente às quais é necessário actuar e qual o tipo de acção que deve ser desenvolvida.

Na preparação do plano de acção, a direcção poderá utilizar uma abordagem estratégica que inclui as seguintes questões:

- “**Onde queremos estar nos próximos 5 anos?**” (fixação de objectivos)
- “**O que devemos fazer para alcançar esses objectivos?**” (estratégia/plano de acção)

A gestão de topo pode considerar útil agrupar as áreas a melhorar em temas comuns antes de decidir quais as prioridades.

Desenvolver e implementar um plano de melhoria

Quando a CAF é utilizada como ponto de partida para um processo de melhoria de longo prazo, a avaliação pode começar por identificar áreas que necessitam de uma intervenção simples e rápida. Melhorando essas áreas com relativa facilidade a gestão de topo ganha credibilidade para implementar um programa de melhoria, uma vez que torna evidente o retorno do investimento despendido em tempo e formação.

É uma boa ideia envolver as pessoas que levaram a cabo a auto-avaliação nas actividades de melhoria.

Monitorizar os progressos e repetir a auto-avaliação

Após a formulação do plano de melhoria, e durante a implementação das mudanças, é importante verificar se as mudanças produziram o efeito positivo desejado, e não estão a prejudicar actividades que a organização desenvolvia correctamente.

Algumas organizações introduziram processos de auto-avaliação regulares nos respectivos planos de actividade. Essas avaliações periódicas são agendadas de forma a possibilitar informação útil para a fixação anual de objectivos e de propostas para os recursos financeiros.

Os quadros de avaliação da CAF são ferramentas simples, mas simultaneamente poderosas, para promover a avaliação intercalar da implementação do plano de melhoria.

BENCHMARKING E O OUTRO LADO DA AUTO-AVALIAÇÃO

PARTILHAR EXPERIÊNCIAS E COMPARAR INDICADORES

A finalidade da realização de acções de *benchmarking* é a de encontrar melhores formas de fazer coisas, com base nos bons resultados alcançados por outras organizações. A CAF, e outras ferramentas de análise organizacional, podem ser usadas para apoiar o *benchmarking*.

Basicamente, o *benchmarking* é um processo através do qual uma organização encontra organizações com as quais pode comparar o seu desempenho organizacional. A técnica pode ser um instrumento poderoso e eficaz para o desenvolvimento organizacional, ao explorar princípios básicos como “não inventar a roda” e “aprender com os outros”.

A utilização da CAF, através do *website* do Instituto Europeu da Administração Pública (EIPA) – www.eipa.nl, permite que uma organização preencha o formulário de avaliação, disponível *on-line*, depois de ter realizado a auto-avaliação. Os resultados alcançados permanecerão anónimos, mas a organização receberá como retorno, o seu posicionamento em termos de perfil organizacional em comparação com a média de outras organizações que têm usado a CAF no mesmo país ou no mesmo sector da actividade.

Os resultados da auto-avaliação farão parte da base de dados europeia da CAF, que contém informação relativamente às organizações que têm utilizado a CAF, o respectivo sector da actividade, dimensão em termos do pessoal, bem como os contactos das pessoas. Esta base de dados, através da disponibilização de informação chave, pode ajudar as organizações do sector público a identificar os parceiros de *benchmarking* mais adequados.

PARA ALÉM DA AUTO-AVALIAÇÃO

Importa realçar que a Estrutura Comum de Avaliação foi desenvolvida com o intuito de funcionar como um instrumento de introdução à gestão da qualidade, de utilização relativamente simples, com vista a permitir às organizações públicas realizarem exercícios de auto-avaliação com custos reduzidos. As organizações mais desenvolvidas que queiram aplicar os princípios de gestão da qualidade total de forma mais rigorosa e aprofundada têm à disposição modelos de avaliação mais desenvolvidos.

A utilização da CAF como estrutura analítica de abordagem à qualidade permite a opção entre procedimentos alternativos de avaliação, designadamente juntar à equipa de auto-avaliação elementos de verificação e certificação externa.

OS CONSULTORES EXTERNOS NA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

Uma possível abordagem para melhorar o rigor e a fiabilidade do processo de avaliação, implica juntar à equipa de auto-avaliação um ou mais elementos externos de verificação e certificação. Estes podem ser consultores externos, com formação e experiência em avaliação organizacional e no uso de técnicas da avaliação; podem ser trabalhadores de outros organismos do sector público; ou representantes das partes interessadas convidados a participarem no processo da avaliação, a fim de introduzir uma perspectiva externa e um juízo crítico.

ENVOLVER AS PARTES INTERESSADAS EXTERNAS NA EQUIPA DE AVALIAÇÃO

A organização pode escolher envolver uma ou mais partes interessadas na equipa de auto-avaliação. As partes interessadas podem fazer parte de todo o processo de avaliação, ou apenas na parte da avaliação relacionada com a sua área de interesse. Dependendo da situação, as partes interessadas podem incluir autoridades de fiscalização e/ou clientes/cidadãos.

AVALIAÇÃO EXTERNA

Esta avaliação ocorre com base nos resultados finais da auto-avaliação interna, e pode tanto confirmar a validade e rigor da auto-avaliação, como ajustar os resultados desta se o exame o justificar, ou ainda, rejeitar os resultados da auto-avaliação para uso externo (por exemplo, alguma forma de certificação da qualidade).

CONCURSOS

As organizações que pretendam beneficiar de uma aplicação mais intensiva dos princípios de gestão da qualidade devem considerar a hipótese de participar em concursos da qualidade, nacionais ou internacionais, cada vez mais procurados pelas organizações públicas. Existe também a possibilidade de contactar algumas organizações especializadas em gestão da qualidade, como a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), ou a Academia Speyer, para apoio a desenvolvimento de projectos que visem uma aplicação mais profunda da gestão da qualidade e/ou a participação em concursos da qualidade.

GLOSSÁRIO

Análise SWOT

Análise dos pontos fortes, dos pontos fracos, das oportunidades (vantagens potenciais) e das ameaças (dificuldades potenciais) de uma organização.

Auditoria

Acto de apreciação independente que visa avaliar as actividades e resultados de uma organização. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria operacional, auditoria às TIC, auditoria de gestão, etc. Existem 3 níveis de controlo das actividades:

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

Avaliação

Acto de apreciar os resultados da acção, de forma a averiguar a sua relação com os objectivos fixados, os recursos consumidos e os impactos produzidos sobre a realidade, bem como de examinar se os mesmos resultados poderiam ter sido obtidos a um menor custo.

Balanced Scorecard

É uma técnica para avaliar uma organização, através da utilização de indicadores, a partir de diferentes estratégias. Este modelo implica que haja coordenação entre os objectivos de curto e de longo prazo, entre a estabilidade e a mudança, assim como entre os processos internos e as relações com as partes interessadas exteriores à organização.

Benchmarking

Técnica ou processo sistemático de comparação de resultados e processos organizacionais entre duas ou mais organizações. O objectivo é que, através da aprendizagem sobre melhores práticas, estas sejam aplicadas, bem como sejam alcançados os mesmos níveis de desempenho ou superiores. Pode desenvolver-se dentro da mesma organização, entre alguns dos seus departamentos (*benchmarking* interno), ou entre diferentes organizações a nível nacional ou internacional.

Benchmarking estratégico

O *benchmarking* estratégico é utilizado quando as organizações procuram melhorar o seu desempenho global, através da análise de estratégias de longo prazo e iniciativas gerais que tenham conduzido ao sucesso. Envolve a comparação de aspectos fundamentais, tais como competências essenciais, desenvolvimento de novos produtos e serviços, alteração na conjugação das actividades ou melhoria da capacidade para lidar com mudanças no ambiente da organização.

Benchmarking de processo e resultados

O *Benchmarking* de processos compara actividades e processos. O *benchmarking* de resultados compara resultados, impactos e outros indicadores de resultados tal como a qualidade, eficiência e eficácia de custo. Em ambos os casos, o objectivo é melhorar operações e processos críticos específicos. Existe complementaridade entre o *Benchmarking* de processos e resultados, sendo os dois habitualmente necessários para se chegar a conclusões sobre a melhor prática.

Bottom-up

Direcção do fluxo de informação ou das decisões, no seio de uma organização, dos níveis hierárquicos mais baixos para os níveis hierárquicos mais altos. O oposto designa-se por *top-down*.

Brainstorming

Técnica usada para maximizar a geração de ideias, num curto período de tempo, provenientes de um grupo de pessoas, tendo normalmente em vista identificar causas ou soluções de um problema, ou desenvolver inovações (produtos, processos, métodos de trabalho). Consiste em estimular e reunir ideias dos participantes da reunião, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades.

Cidadão/Cliente

A expressão cidadão/cliente é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe com a Administração Pública: por um lado enquanto utilizadores dos serviços (clientes), por outro lado, todas as pessoas, enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados.

Código deontológico

Conjunto de regras de conduta e recomendações para um certo grupo profissional ou organização. Pode também ser aplicado a actividades específicas, como a auditoria e o benchmarking.

Relação custo-eficácia

É a relação entre os efeitos pretendidos pelos objectivos da organização e os custos – incluindo os custos sociais – para obtê-los. Ver também **eficácia**.

Economia

A expressão economia refere-se, neste contexto, à poupança de recursos financeiros. Não tem qualquer relação com resultados ou objectivos.

Eficácia

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

Eficiência

É a relação entre os produtos/serviços obtidos e os recursos consumidos para o efeito. A produtividade pode ser medida de forma a permitir a inclusão quer dos custos de todos os factores de produção (produtividade total dos factores) quer dos

custos de um factor específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

Empowerment

É o processo pelo qual se atribui influência ou poder acrescido às pessoas (cidadãos ou colaboradores), designadamente através do envolvimento no processo de decisão, concedendo autonomia, etc

Estratégia

Um plano de acção para cumprir os objectivos de uma organização.

Factor crítico de sucesso

Actividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Follow-up

Implementado na sequência de um processo de auto-avaliação e de introdução de mudanças na organização, o *follow-up* serve para medir os objectivos atingidos e a partir daí lançar novas iniciativas bem como ajustar a estratégia e o planeamento ao novo contexto.

Gestão da mudança

A gestão da mudança implica saber gerar as mudanças necessárias numa organização e dominar a dinâmica da mudança, ou seja, incentivar, preparar, implementar e avaliar a mudança.

Gestão das pessoas

Forma como a organização consegue que cada trabalhador desenvolva todo o seu potencial criativo, e use as suas capacidades e conhecimentos na prossecução dos objectivos do serviço.

Governantes

Membros do governo (ministros e secretários de Estado) que definem as orientações, mandatam e controlam as organizações da administração pública.

Impacto

O impacto (ou efeito) que os resultados têm na sociedade.

Indicador

Medida indicativa de algum fenómeno, isto é, não mede o fenómeno tal como se apresenta mas mede-o indirectamente.

Indicador de percepção

Medida subjectiva sobre um fenómeno, por exemplo, a percepção do cliente sobre a qualidade de um produto ou de um serviço.

Inquérito

Técnica de recolha de opiniões, comportamentos e conhecimentos junto das pessoas ou grupos específicos. Geralmente apenas se solicita participação a uma parte da população.

Input (entrada)

Qualquer tipo dos recursos utilizados para a produção de produtos ou serviços.

Liderança

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão e visão, e desenvolvem os valores necessários para sustentar, a longo prazo, uma cultura de excelência do serviço público, e os implementam na organização através de acções e comportamentos adequados, e estão pessoalmente envolvidos em garantir que o sistema de gestão é desenvolvido e implementado.

Longo prazo

Refere-se geralmente a períodos de cinco a dez anos ou mais.

Mapa de processo

Representação gráfica da sequência de procedimentos que ocorrem num processo.

Médio prazo

Refere-se geralmente a períodos de dois a cinco anos.

Melhores práticas

Utilização de métodos ou iniciativas que conduzem a organização a um desempenho excepcional. Trata-se de um conceito relativo uma vez que pode significar a adopção de práticas de gestão inovadoras ou interessantes, as quais foram identificadas através do *benchmarking*. Por vezes, é preferível utilizar a expressão “boa prática” quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

Melhoria contínua

Técnica de mudança organizacional, que envolve toda a organização (colaboradores e dirigentes) no esforço de melhoria dos processos de trabalho tendo em vista a qualidade dos serviços, a economia de recursos e de tempo.

Meta

Grau de resultados que se pretende alcançar em termos de qualidade, eficiência, impacto etc. Pode ser desdobrada em objectivos pelo nível político ou pela organização.

Missão

A razão de ser de uma organização.

Objectivos de curto prazo

Objectivos que podem ser realizados a curto prazo, geralmente, em menos de um ano.

Objectivo operacional

A formulação mais concreta de um objectivo ao nível da unidade. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades.

Organização de serviço público

É qualquer instituição, organização de serviço ou sistema, sob direcção política e controlada por um governo eleito (nacional, regional ou local). Inclui as organizações que lidam com o desenvolvimento de políticas e aplicação da lei, isto é, matérias que não poderiam ser consideradas estritamente como serviços.

Output (saída)

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

Parceria

Designa a colaboração com outra parte, numa base comercial ou não comercial, visando um objectivo comum.

Partes interessadas

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da organização, por exemplo os cidadãos/clientes, os trabalhadores, o público em geral, as agências de inspecção, os *media*, os fornecedores, etc. Os dirigentes políticos, tais como o Governo, representado por dirigentes eleitos (ou nomeados), e os gabinetes ministeriais, são também partes interessadas. Nem todas as partes interessadas estão em situação de igualdade.

Política

É a combinação entre um objectivo e os meios para a sua prossecução.

Processo

Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos, e deste modo acrescentam valor. A natureza dos processos nos serviços públicos pode variar entre as actividades relativamente abstractas, tais como as que apoiam o desenvolvimento das políticas ou a regulação das actividades económicas, até actividades muito concretas de prestação do serviço.

Qualidade

A qualidade é o conjunto de propriedades e características, de um bem ou serviço, que lhe confere capacidade para satisfazer necessidades explícitas ou implícitas dos clientes. Pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou

indirectamente pela apreciação ou impacto do cliente/cidadão. A Gestão pela Qualidade Total (TQM) focaliza-se nos procedimentos e processos que são considerados essenciais para a promoção da qualidade.

Reengenharia de processos

Mudança ou melhoria que envolve um repensar radical da forma como a organização gere o seu negócio (processos, canais de comunicação, interacção com as partes interessadas, *marketing*, outros), incluindo a pertinência ou não de algumas das suas actividades.

Rede

Sistema informal de ligação das pessoas ou organizações sem linha normativa de comando. Os membros da rede muitas vezes partilham valores e interesses.

Resultados para o cidadão/cliente

O que a organização alcança para os seus clientes, designadamente em relação às suas necessidades, exigências e expectativas. A satisfação do cidadão/cliente ou a *boa vontade* para pagar o serviço comprovam-no.

Top-down

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

TQM (Total Quality Management)

O Sistema de Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão, focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas de gestão e do envolvimento dos colaboradores em trabalho de equipa. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, Speyer, Malcom Baldrige e ISO 9000.

Valor

Este conceito refere-se aos valores monetários, de bem-estar, culturais e morais. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto que os valores culturais podem mudar entre as organizações e os países. Os valores culturais de uma organização devem estar relacionados com a respectiva missão. Podem ser diferentes entre organizações sem fins lucrativos e organizações privadas.

Visão

É o ideal (provavelmente) exequível do que uma organização pretende fazer e alcançar. Trata-se da projecção da imagem da organização, numa perspectiva de médio e longo prazo, que representa os resultados alcançados (“fotografia do futuro”).