

GUIÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO

10 PASSOS PARA APLICAR A CAF

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO

Março 2007

GUIÃO DE AUTO-AVALIAÇÃO: 10 PASSOS PARA APLICAR A CAF

APRESENTAÇÃO

A auto-avaliação de uma organização pode ser realizada de diversas formas, existindo vários factores que contribuem para determinar qual o modo mais apropriado para desenvolver um processo desta natureza: a dimensão da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total, entre outros.

Até à publicação da versão CAF 2006 as orientações sobre o processo de auto-avaliação eram escassas, pelo que a DGAP, à semelhança de outros países, publicou o “*MANUAL DE APOIO À APLICAÇÃO DA CAF*” que apresenta orientações para auxiliar os serviços que pretendem desenvolver processos de auto-avaliação. Estas orientações foram concebidas dentro da margem de liberdade que o modelo prevê e tendo em atenção as características da Administração Pública Portuguesa.

Gestão da Qualidade Total

Modelo de gestão que visa alcançar a excelência organizacional e baseia-se nos seguintes princípios: orientação para resultados, focalização no cliente, liderança e consistência de objectivos, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua e inovação, abordagem à tomada de decisão baseada em factos, parcerias mutuamente benéficas, responsabilidade pública.

Na CAF 2006 surge pela primeira vez um texto que descreve, com algum pormenor, as fases do processo de AA, bem como, os conceitos associados. Tal como vem descrito nas “*LINHAS DE ORIENTAÇÃO PARA MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA CAF*”¹ “*as recomendações apresentadas baseiam-se na experiência das inúmeras organizações que já aplicaram a CAF. Contudo, cada AA é um processo único pelo que esta descrição deve ser entendida como uma inspiração para as pessoas responsáveis pelo processo de AA e não como um “manual prescritivo para o processo.”*”

Existindo algumas diferenças entre as linhas de orientação agora disponíveis considerou-se importante fazer um trabalho de síntese e de adaptação de modo a que os serviços interessados tenham à disposição um documento de apoio que estabeleça a ponte entre as duas propostas (Manual de apoio à aplicação da CAF 2002 e CAF 2006).

Assim, o presente “Guião de Auto-Avaliação” constitui um instrumento para auxiliar as organizações nos processos de AA e tem como **objectivo** fornecer aos serviços um roteiro com dois propósitos essenciais:

- Apresentar 10 passos para aplicar a CAF que constituam a síntese entre as orientações do EIPA (CAF) e da DGAP (Manual);
- Apresentar a informação com uma linguagem clara e de forma sistematizada, de forma a tornar o processo de auto-avaliação com a CAF simples de compreender e de aplicar.

Siglas utilizadas no Guião:

AA	Auto-Avaliação	DGAP	Direcção-Geral da Administração Pública	PI	Partes Interessadas
AM	Acção de Melhoria	EAA	Equipa de Auto-Avaliação	PM	Plano de Melhorias
AP	Administração Pública	EIPA	European Institute of Public Administration/ Instituto Europeu de Administração Pública	RAA	Relatório de Auto-Avaliação
BP	Boa prática			TQM	Total Quality Management / Gestão da Qualidade Total
CAF	Common Assessment Framework/ Estrutura Comum de Avaliação	PDCA	Plan-Do-Check-Act/ Planear-Executar-Rever-Ajustar		

¹“Estrutura Comum de Avaliação - CAF 2006 – Melhorar as organizações públicas através da Auto-avaliação”, edição Portuguesa, DGAP, Março 2006.

Fase 1 – O início da caminhada

Passo I – DECIDIR COMO ORGANIZAR E PLANEAR A AUTO-AVALIAÇÃO

- I. O processo de aplicação da CAF começa com a **decisão** de proceder a uma auto-avaliação da organização segundo a estrutura e preceitos do modelo CAF. A decisão cabe ao gestor de topo da organização.
- II. A decisão de aplicar a CAF deve ser tomada, sempre que possível, de forma partilhada com outras PI da organização. Na maior parte das situações apenas se justifica ou é viável fazer uma **consulta** à gestão intermédia e ao líder político que tutela a organização (quando este está tradicionalmente envolvido no processo de decisão da gestão, sendo necessário obter o apoio institucional antes de iniciar o processo).
Desejavelmente, antes da tomada da decisão, também devem ser consultados os colaboradores e os clientes da organização. O modo de realizar esta consulta deve ser ajustado ao destinatário, nomeadamente no que respeita aos mecanismos de consulta (reunião, inquérito, consulta on-line...) e ainda quanto ao conteúdo e formato da informação a prestar no momento da consulta (benefícios da AA; informação sobre o modelo e processo).
- III. De forma a promover o arranque do projecto, bem como o seu desenvolvimento, o gestor de topo deve designar um colaborador responsável pela AA – o **líder do projecto** – que terá um papel fundamental em todas as fases do processo. A gestão de topo deve seleccionar o líder tendo em atenção as competências técnicas e as qualidades pessoais e não a posição que ocupa na organização. Saber designar um líder do projecto que reúna as competências necessárias e que seja da confiança da gestão e das pessoas da organização é uma das decisões chave da gestão que pode afectar a qualidade e os resultados da AA.
- IV. Antes do planeamento do processo importa que a organização conheça os benefícios da AA. Assim, nesta fase o líder do projecto deve **pesquisar informação sobre o modelo**, bem como recolher informação junto de outras organizações que já utilizaram a CAF e que tenham vontade de partilhar a respectiva experiência (ver www.eipa.nl e www.dgap.gov.pt). Desta pesquisa o líder pode convidar outras organizações para partilhar a sua experiência aquando da apresentação do projecto à organização (Passo 2).
- V. Depois de tomada a decisão de desenvolver um processo de AA e de designado o respectivo líder do projecto pode iniciar-se o **planeamento estratégico** o qual inclui decisões fundamentais tomadas pela gestão, designadamente:
 - Objectivos e âmbito da AA (global ou sectorial);
 - Metodologia (projecto-piloto; fases de aplicação da CAF; sistema de pontuação; aplicação de questionários complementares);
 - Recursos materiais e humanos necessários; papel dos diferentes intervenientes.

A clareza da decisão...

A decisão deve ilustrar claramente a vontade da gestão em estar activamente envolvida no processo reconhecendo a mais valia da AA e garantindo uma abertura de ideias, respeito pelos resultados e prontidão para iniciar as AM subsequentes. Inclui ainda o compromisso de reservar os recursos necessários para levar o processo até ao fim.

Quais as qualidades pessoais que deve ter o líder do projecto?

Dinamismo, resistência à frustração, influência e persuasão, assertividade e criatividade.

Quais as principais competências do líder do projecto?

- i) Planeamento do projecto;
- ii) Consulta e comunicação com PI;
- iii) Formação e acompanhamento da EAA;
- iv) Recolha de documentos de apoio;
- v) Orientação e revisão do RAA e PM.

A aplicação da CAF pode abranger apenas sectores da organização?

Sim, contudo, para avaliar todos os critérios e subcritérios de forma significativa a unidade avaliada deve ter autonomia suficiente para ser considerada uma organização quase autónoma, com a sua própria missão e com responsabilidades significativas ao nível dos recursos humanos e processos financeiros. Neste tipo de situações, as relações clientes/fornecedores mais relevantes, bem como, as relações de parceria entre a unidade seleccionada e o resto da organização devem ser avaliadas.

Passo 2 – DIVULGAR O PROJECTO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Depois de definidas as linhas gerais do projecto, e ainda dentro das actividades de planeamento, é muito importante elaborar um plano de comunicação. Este plano inclui a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com especial ênfase à gestão de nível intermédio e aos colaboradores da organização.

Objectivo: Um dos objectivos de uma comunicação activa desde o início do processo é desenvolver o interesse de alguns dos colaboradores e gestores a participarem directamente na equipa de auto-avaliação. Desejavelmente este envolvimento deve ser conseguido através da motivação individual. A motivação deve ser o elemento base que une as pessoas ao processo de auto-avaliação. As pessoas devem ter uma visão completamente clara do propósito do processo de auto-avaliação: *a melhoria do desempenho global da organização.*

Política de comunicação: durante o processo de auto-avaliação a política de comunicação deve focalizar os ganhos para todas as partes interessadas, colaboradores e cidadãos/clientes. Uma comunicação clara e coerente a todas as partes interessadas durante as principais fases do projecto é a chave para assegurar o sucesso do processo e das acções subsequentes. O líder do projecto juntamente com a gestão de topo da organização deve promover que a política de comunicação se centralize em:

- Como a auto-avaliação pode fazer a diferença;
- Porque razão foi considerada uma prioridade;
- Como está relacionada com o planeamento estratégico da organização;
- Como está relacionada com o esforço global para melhorar o desempenho da organização, por exemplo como primeiro passo de um programa de mudança global.

Plano de comunicação: deve conter os seguintes elementos:

- Destinatários (colaboradores, gestores, outras partes interessadas relevantes);
- Informação a prestar;
- Responsáveis pela comunicação;
- Meios de comunicação (conferência, e-mail, reunião, placard informativo, carta, website na Internet);
- Frequência da comunicação;
- Resultados esperados com as acções de comunicação.

Quais os benefícios do envolvimento dos colaboradores e PI ?

Envolvimento, apoio e compromisso com o projecto; colaboração na recolha da informação e participação na implementação das AM.

Qual a informação que deve ser transmitida às partes interessadas?

- Propósitos e objectivos da auto-avaliação;
- Actividades relacionadas com a AA.

Quais os riscos da inexistência ou ineficaz comunicação?

Os gestores de nível intermédios e os colaboradores deixam de estar envolvidos e comprometidos com o processo.

Quais os momentos em que a comunicação é mais necessária?

- No início, aquando da consulta às partes interessadas, para dar a conhecer a CAF e os seus benefícios;
- Depois do planeamento estar delineado, para que seja conhecido por todos as acções inerentes ao processo de AA, bem como, a colaboração necessária para o desenvolvimento do projecto;
- Após o diagnóstico, para que os resultados sejam conhecidos;
- Antes da implementação do Plano de Melhorias.

Fase 2 – O processo de auto-avaliação

Passo 3 – CRIAR UMA OU MAIS EQUIPAS DE AUTO-AVALIAÇÃO

Composição: A equipa de auto-avaliação deve ser, tanto quanto possível, representativa da organização. Geralmente incluem-se pessoas de diferentes sectores, funções, experiências e níveis hierárquicos. O objectivo é criar uma equipa eficaz, que ao mesmo tempo esteja em condições de transmitir, o melhor possível, uma perspectiva exacta e detalhada da organização.

Seleção: Os participantes devem ser seleccionados com base no conhecimento que têm da organização e nas respectivas competências pessoais (ex. capacidade analítica e comunicativa) mais do que nas competências profissionais individualmente consideradas. Estes podem ser seleccionados de forma voluntária, contudo, o líder do projecto e a gestão continuam responsáveis pela qualidade, diversidade e credibilidade da EAA.

Dimensão: A experiência dos utilizadores da CAF demonstra que a EAA é composta por 5 a 20 participantes. Contudo, para assegurar um estilo de trabalho eficaz e relativamente informal, são geralmente preferíveis equipas com cerca de 10 pessoas. Preferencialmente o número de elementos deve ser ímpar para simplificar as situações em que a equipa não chegue a consenso e tenha de decidir por votos.

Líder da equipa: Para o bom desempenho da EAA é importante que seja designado um líder da equipa responsável pelo planeamento operacional do processo, bem como pela coordenação dos trabalhos da equipa. Desejavelmente esta liderança deve resultar de uma escolha da EAA. As principais competências do líder da equipa são:

- Planeamento operacional (marcação e programação das reuniões; divisão de tarefas; estabelecimento de prazos);
- Coordenação e controle do grau de realização das tarefas;
- Facilitação do processo de obtenção do consenso.

Nº de equipas: Caso a organização seja de grande dimensão ou com uma estrutura complexa ou dispersa geograficamente pode ser necessário constituir mais do que uma EAA. Neste caso é muito importante que o desenho do projecto tenha em consideração como e quando terá lugar a coordenação das equipas.

Recursos da equipa: Para o bom funcionamento dos trabalhos a equipa necessita de um conjunto de facilidades, designadamente:

- Um secretariado eficiente para apoiar o líder da equipa e para organizar as reuniões. Esta função pode ser atribuída a um elemento da equipa, contudo, preferencialmente deve ser designado um elemento exterior à EAA de forma a permitir que a equipa se concentre no essencial;
- Sala de reuniões cómoda;
- Tecnologias de informação e comunicação.

O líder do projecto pode ser o líder EAA ?

Pode, o que aliás pode ser um factor facilitador do processo. Contudo, apenas poderá ser um factor positivo se esse líder for da confiança de todos os elementos do grupo de forma a estar apto a liderar as discussões de forma justa e eficaz e a permitir a todos contribuir para o processo.

A gestão de topo deve ser incluída na EAA ?

Depende da cultura e tradição da organização. Quando há este tipo de envolvimento da gestão, esta pode fornecer informação adicional, bem como, aumenta a probabilidade da gestão estar comprometida com a fase posterior de implementação de AM identificadas, assim como também aumenta a representatividade da equipa. Contudo, se a cultura não está preparada para este tipo de envolvimento, a qualidade da AA pode ser posta em causa se um ou mais elementos da equipa se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou de falar abertamente.

Passo 4 – ORGANIZAR A FORMAÇÃO

Cabe ao líder do projecto promover a divulgação e o conhecimento da ferramenta CAF. Sendo este o responsável pelo projecto, torna-se muito importante que este beneficie de formação aprofundada sobre o modelo de modo a estar habilitado a conduzir o processo, bem como a gerir a formação da EAA e de outras partes interessadas.

Formação e informação da gestão: Pode ser útil a participação da gestão de topo e de nível intermédio, bem como de outras partes interessadas numa acção de formação sobre AA, de forma voluntária, para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos da Gestão da Qualidade Total em geral e sobre a auto-avaliação com base no modelo CAF em particular. Para estes destinatários poderá ser suficiente uma acção de sensibilização ou a consulta de informação clara e concisa complementada com uma sessão de esclarecimento de dúvidas organizada pelo líder do projecto.

Formação e informação da equipa de AA: Para o sucesso do projecto é importante que a equipa beneficie de formação sobre o modelo CAF. Esta formação pode ser organizada e conduzida pelo líder do projecto. Em seguida apresentam-se os conteúdos mais importantes que devem fazer parte da formação da EAA:

- **Componente teórica:** estrutura e dinâmica do modelo CAF; significado dos conceitos associados; fases do processo de AA e explicação dos sistemas de pontuação da CAF.
- **Exercícios práticos:** Avaliação em conjunto de um subcritério de meios e outro de resultados, incluindo a pontuação; elaboração de um esquema das principais partes interessadas da organização (cidadãos/clientes; políticos; fornecedores; parceiros; gestores e colaboradores); identificação dos serviços/produtos mais importantes entregues e recebidos pelas PI identificadas, bem como os processos-chave que os suportam.

Durante esta fase da formação da EAA deve ser disponibilizada pelo líder de projecto à equipa um conjunto de documentos e informação relevante necessários para avaliar a organização de forma eficaz.

Adaptação da linguagem: Para algumas organizações a linguagem e os exemplos apresentados no modelo CAF não são familiares e estão muito longe das práticas utilizadas diariamente para poderem ser utilizados directamente. Se este problema não for resolvido na fase de compreensão do modelo, mais tarde poderá ser um obstáculo no processo de AA. O que pode ser feito nestes casos, como complemento às acções de formação, é “adaptar” o modelo à linguagem da organização. Antes da organização tomar esta opção é importante aferir se esta adaptação já foi feita por outra organização similar. Esta aferição pode ser feita através da organização responsável por disseminar a CAF a nível nacional ou através do Centro de Recursos CAF existente no EIPA.

Quem deve beneficiar de formação?

Desejavelmente o modelo CAF deve ser compreendido e conhecido por todas as partes interessadas. O grau de conhecimento sobre o modelo, os conteúdos e duração da formação deve ser adequada a cada tipo de interveniente.

Quem deve beneficiar de formação aprofundada sobre o modelo CAF?

Principalmente o líder do projecto. Desejavelmente o líder da equipa e a EAA.

Onde pode o líder do projecto receber formação sobre o modelo CAF ?

- A DGAP desenvolveu em parceria com o Instituto Nacional de Administração o Diploma de Especialização CAF.
- O Centro de Recursos CAF do EIPA organiza anualmente acções de “formação de formadores” em Maastricht.

A componente prática da formação é muito importante para ...

- Proporcionar um conhecimento de como a AA se executa;
- Abrir os horizontes dos participantes aos princípios da TQM;
- Experimentar a construção do consenso uma vez que os conceitos e comportamentos associados à CAF podem ser estranhos à maior parte dos participantes.

Passo 5 – REALIZAR A AUTO-AVALIAÇÃO

Avaliação da organização: A cada membro da EAA é solicitado que, utilizando os documentos e informação relevante fornecida pelo líder do projecto, faça uma avaliação rigorosa da organização, a qual se procede da seguinte forma:

- Com base nos exemplos de práticas e de resultados contidos nos subcritérios do modelo e no conhecimento e experiência individual de trabalho na organização, cada elemento deve **identificar** na organização as acções (Critérios de Meios) e os resultados (Critérios de Resultados) que contribuem para avaliação de cada subcritério, bem como as respectivas evidências.
- Entre as acções/resultados encontrados deve identificar aqueles que são **pontos fortes** e **áreas de melhoria** da organização. Durante esta análise poderão ser identificadas **sugestões de melhoria** para o futuro, as quais se recomenda que sejam formuladas, tanto quanto possível, de forma precisa de forma a facilitar, posteriormente, a identificação de acções de melhoria.
- Em seguida deve **registar** de forma sintética, na grelha de auto-avaliação, os pontos fortes, as áreas de melhoria, as evidências e as sugestões de melhoria identificadas.
- Após o registo, cada elemento deve rever o diagnóstico e **pontuar** cada subcritério, de acordo com o sistema de pontuação que foi escolhido.

Esta primeira fase do diagnóstico pode ser realizada individualmente por cada elemento da equipa ou, desde o início em conjunto. A *identificação, registo e pontuação* feita em conjunto desde o início apenas é aconselhável quando a equipa tem uma dimensão reduzida (entre 3 e 5 elementos) uma vez que implica um processo contínuo de obtenção de consenso. Nestas situações todas as reuniões para a avaliação da organização constituem reuniões de consenso o que implica mais tempo para esta fase.

Obtenção de consenso na equipa: No caso da avaliação ser feita individualmente, logo que possível, a equipa deve reunir e chegar a acordo sobre os pontos fortes, as áreas de melhoria e a pontuação de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo e discussão, como parte essencial do processo de aprendizagem, para alcançar o consenso, assim como é muito importante compreender porque é que existem diferenças relativamente aos pontos fortes, áreas de melhoria e pontuação. A sequência para avaliar os 9 critérios pode ser estabelecida pela EAA.

Papel do líder da equipa: durante a avaliação individual o líder da equipa deve:

- Estar disponível para responder às questões da EAA;
- Apoiar a preparação da reunião de consenso na fase do diagnóstico individual. Uma boa preparação da reunião pelo

Ponto forte

(Meios): uma acção susceptível de ter uma pontuação elevada de acordo com os quadros de pontuação da CAF.

(Resultados): um indicador que demonstra um desempenho excelente da organização, pelo que é susceptível de ter uma pontuação elevada de acordo com os quadros de pontuação da CAF.

Área de melhoria

Acções, práticas, processos e resultados, existentes na organização, susceptíveis de ser melhorados e que necessitam de intervenção para o desempenho excelente da organização.

Sugestão de melhoria

Acções que devem ser implementadas no futuro para melhorar o desempenho da organização.

Evidência

Aquilo que suporta a existência ou veracidade de algo. Pode ser obtida através de pesquisa documental, observação, medição ou consenso.

Como pode ser alcançado o consenso?

Método de 4 passos:

1. Apresentar todas as evidências dos pontos fortes e áreas de melhoria por subcritério identificado por cada elemento;
2. Obter o consenso sobre os pontos fortes e áreas de melhoria depois de consideradas as evidências ou informações adicionais;
3. Apresentar a escala de pontuação atribuída individualmente a cada subcritério;
4. Obter o consenso sobre a pontuação final.

líder da equipa (ex. recolha de informação importante, coordenação das avaliações individuais) facilita o desenrolar da reunião, bem como ajuda a economizar tempo;

- Conduzir o processo de obtenção do consenso. Em todas as situações a discussão deve ser baseada em **evidências claras** sobre as acções e resultados identificados.

Os exemplos do modelo CAF: Em cada subcritério existe uma lista de exemplos relevantes para ajudar a identificar as evidências apropriadas. Esta lista não é exaustiva nem é necessário encontrar evidências para todos os exemplos, mas apenas para aqueles que são considerados relevantes para a organização. A EAA deve ser estimulada a encontrar exemplos adicionais que sinta que são relevantes para a organização. Os exemplos do modelo CAF têm como função explicar o conteúdo dos subcritérios de forma detalhada.

Pontuação: O modelo CAF apresenta duas formas de pontuar: o sistema clássico e o sistema avançado. As tabelas de pontuação estão apresentadas no final deste Guião. Recomenda-se que seja utilizado o sistema clássico quando a organização não está familiarizada com o processo de auto-avaliação e/ou não possui qualquer experiência com as técnicas da TQM.

Duração do exercício de auto-avaliação: É difícil sugerir um período ideal para o processo de AA uma vez que existem inúmeras variáveis em causa. Contudo, a grande maioria das organizações completa todo o processo de aplicação da CAF em 3 meses, incluindo a preparação, a auto-avaliação, a elaboração do relatório e plano de melhorias. Três meses parecem ser o período de tempo ideal para que se mantenha o grau de focalização no processo.

Os exemplos são indicadores de boas práticas e ajudam a...

- Perceber como a gestão deve responder às exigências expressas nos subcritérios;
- Encontrar evidências.

Quais as variáveis que determinam a duração do processo?

Os objectivos da gestão; o tempo, recursos e competências disponíveis; a disponibilidade dos dados; a implementação de AM no decorrer do processo e as pressões políticas.

Quais os riscos do processo demorar muito tempo?

- Redução da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas.
- A situação da organização pode ter sido modificada entre o início e o fim do processo. Neste caso, a avaliação e a pontuação podem deixar de ser exactas.

Passo 6 – ELABORAR O RELATÓRIO QUE DESCREVA OS RESULTADOS DA AA

Conteúdo: O RAA deve conter no mínimo os seguintes elementos:

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

Aprovação: O gestor de topo é o principal destinatário do RAA, uma vez que foi este quem tomou a decisão de realizar a AA e que incumbiu o líder do projecto e a EAA desta tarefa. De forma a utilizar o RAA como base para as AM é crucial que a gestão de topo receba oficialmente e aprove o relatório. Se o processo de comunicação funcionou correctamente este procedimento não será um problema. A gestão de topo deve reconfirmar o seu compromisso de implementar as AM.

Comunicação dos resultados: nesta fase é essencial comunicar os resultados aos colaboradores da organização e às restantes PI que participaram no processo. A organização deve decidir individualmente se quer disponibilizar o RAA ou divulgar apenas os resultados mais importantes; quais os mecanismos de divulgação dos resultados que quer utilizar e quais os destinatários.

Quem faz o quê na produção do RAA?

- A EEA: elabora o RAA.
- O líder do projecto fornece a estrutura, orienta na elaboração e revê o RAA.
- O gestor de topo: aprova.

Comunicação dos resultados

Constitui uma BP destacar o que a organização faz bem e como pretende melhorar ainda mais. Há organizações que tomam por garantidos os seus pontos fortes e por vezes esquecem-se, ou até desconhecem, como é importante celebrar o sucesso.

Fase 3 – Plano de melhorias/prioritização

Passo 7 – ELABORAR O PLANO DE MELHORIAS

Razão de ser: O processo de auto-avaliação deve ir além do relatório de auto-avaliação de modo a realizar o propósito da implementação da CAF. Este deve conduzir directamente ao plano de acções para melhorar o desempenho da organização.

Quem faz o quê: a equipa que realiza o processo de AA, em virtude do trabalho desenvolvido para o diagnóstico da organização, detém o conhecimento e a motivação necessária para realizar o Plano de Melhorias. Cabe ao gestor de topo reconduzir a equipa nesta nova missão ou, em alternativa, designar nova equipa responsável pela elaboração do PM. Não obstante ser uma tarefa atribuída a uma equipa, na elaboração do PM importa que haja um papel activo da gestão de topo da organização, bem como, e desejavelmente, uma consulta às PI.

Elaboração do plano de melhorias: O processo de criação do PM pode ser estruturado da seguinte forma. A equipa:

1. Extrai do RAA os tópicos/sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas os quais podem ou não ser os critérios da CAF. Desejavelmente nesta fase as PI devem ser consultadas de modo a terem oportunidade de sugerir melhorias que considerem relevantes;
2. Analisa as sugestões de melhoria e formula AM as quais devem ser abrangentes (ex. agrega 2 ou mais sugestões) e relevantes (contribui para objectivos da organização). Se necessário a equipa deve recolher informação complementar na grelha de AA (áreas de melhoria);
3. Prioriza as AM de acordo com os critérios definidos pelo gestor de topo da organização, elabora o ranking das AM, extrai as prioritárias que pretende implementar no curto prazo e elabora a “visão geral do PM”, que constitui um mapa onde estão identificadas as acções seleccionadas, os responsáveis, os prazos e as principais acções associadas;
4. Planeia as AM seleccionadas através da elaboração de fichas das AM que devem incluir as responsabilidades para cada acção, o calendário e os recursos necessários.

Prioritização das acções de melhoria: Apresentam-se em seguida duas formas de prioritização das AM:

- Combinar o nível de pontuação por critério ou subcritério (o que dá uma ideia do desempenho da organização) com os objectivos estratégicos. Serão prioritárias as AM dos critérios que apresentem um nível de pontuação mais baixo e que contribuam de forma mais decisiva para o cumprimento dos objectivos estratégicos.
- Definir critérios de prioritização. Em seguida atribuir pontos às AM de acordo com as escalas definidas para cada critério de prioritização e calcular o valor final que resulta do produto dos valores atribuídos. Serão prioritárias as AM que apresentem as

Quais os propósitos do plano de melhorias?

1. Integra um conjunto de acções sistemáticas para melhorar a funcionalidade da organização;
2. Surge como resultado do RAA, baseando-se assim em evidências e dados provenientes da própria organização bem como (muito importante) na perspectiva das pessoas da organização;
3. Realça as forças, aponta as fraquezas da organização e responde a cada uma destas com acções de melhoria apropriadas.

Qual o ponto de partida para a prioritização das acções de melhoria?

Na preparação do PM, a gestão pode utilizar a seguinte abordagem:

- Onde queremos estar daqui a 2 anos na prossecução da visão e estratégica geral da organização?
- Quais as acções que necessitam de ser tomadas para alcançar estes objectivos (estratégia/acções)?

Quais as componentes das fichas das AM?

Designação da AM; dirigente responsável, coordenador; equipa operacional; critério dominante da CAF; PI; descrição da AM; objectivo; actividades; factores críticos de sucesso; constrangimentos; data de início e de conclusão; RH envolvidos, custo; mecanismos e datas para revisão da AM.

pontuações mais elevadas. Para esta opção sugerem-se os critérios de impacto; capacidade e satisfação, com escalas de valores que variam entre 1 e 5 como se apresenta em seguida.

Critério 1 – Impacto no desempenho organizacional

Impacto Elevado	Impacto Médio	Impacto Baixo
5 Pontos	3 Pontos	1 Ponto
Terá um impacto significativo em mais do que um objectivo da organização ou indicadores de desempenho.	Terá algum impacto em pelo menos um objectivo da organização ou indicador de desempenho.	É improvável que tenha impacto em qualquer objectivo da organização ou indicador de desempenho.

Critério 2 – Capacidade e Recursos

Capacidade Elevada	Capacidade Média	Capacidade Baixa
5 Pontos	3 Pontos	1 Ponto
Pode ser implementada no curto prazo. Requer poucos recursos materiais e humanos para ser alcançada. Pode ser controlada pela organização.	É possível implementar no curto prazo. Requer um número razoável de recursos para ser alcançada. Pode ser controlada pela organização.	Improvável de ser implementada no curto prazo. Requer um número significativo de recursos para ser alcançada. Depende de factores externos à organização.

Critério 3 – Satisfação dos serviços/cidadãos/clientes

Satisfação Elevada	Satisfação Média	Satisfação Baixa
5 Pontos	3 Pontos	1 Ponto
A acção tem impacto directo na melhoria da satisfação do serviço/ cidadão/cliente.	A acção tem impacto indirecto na melhoria da satisfação do serviço/cidadão/cliente.	Impacto improvável na satisfação do serviço/ cidadão/cliente.

O gestor de topo pode aceitar esta proposta de critérios de priorização, ou definir outros que considere mais apropriados. Pode também ser necessário relacionar as AM com a estrutura da CAF, com o objectivo de manter uma visão geral clara.

Passo 8 – DIVULGAR O PLANO DE MELHORIAS

Opções: as acções de comunicação devem fornecer a informação apropriada, do modo apropriado, para o grupo-alvo apropriado e no momento apropriado: não apenas antes ou durante mas também após a AA. A organização deve decidir os mecanismos de divulgação do PM e os destinatários.

Oportunidades: A comunicação é um dos factores críticos de sucesso para as AM que seguem a AA. Constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da AA, designadamente os resultados mais importantes, as áreas nas quais é mais necessário intervir e as AM planeadas.

Riscos: a possibilidade de se criar uma plataforma de entendimento para mudar e melhorar a organização corre o risco de ser perdida caso a comunicação seja insuficiente ou inexistente.

Recomendações...

- Apesar de se reconhecer que a AA com a CAF constitui o início de uma estratégia de melhoria de longo prazo, inevitavelmente a avaliação vai identificar algumas áreas que podem ser melhoradas no curto prazo de forma simples. Investir nestas acções irá ajudar a dar credibilidade ao PM e constitui um retorno imediato no tempo e formação dispendido, constitui também um incentivo para continuar – *sucesso gera sucesso*.

- É importante envolver as pessoas que conduziram a AA nas actividades de melhoria. Isto é pessoalmente gratificante para a equipa e aumenta a sua confiança e moral. Estes elementos podem também tornar-se os coordenadores das AM;

- Os exemplos constantes na CAF podem ser considerados como sendo a primeira inspiração para as AM;

- O PM deve ser integrado no planeamento estratégico da organização e tornar-se parte gestão global da organização.

Recomendações...

Na divulgação do PM devem ser referidos aspectos como:

- Os objectivos e como irá decorrer a implementação das AM;

- O que se espera de cada um dos intervenientes;

- O impacto das acções na melhoria do desempenho da organização.

Esta comunicação esclarece as pessoas e evita eventuais resistências.

Passo 9 – IMPLEMENTAR O PLANO DE MELHORIAS

Implementação das acções de melhoria: deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente, que inclui:

- Um processo de monitorização e avaliação;
- Prazos e os resultados esperados claros;
- Responsável a cada acção (coordenador), assim como devem ser considerados os diferentes cenários para as acções mais complexas.

As Fichas das AM, a Visão Geral do PM e os mecanismos de revisão e controlo constituem instrumentos para monitorizar o processo de implementação das acções de melhoria.

Ciclo PDCA das acções de melhoria: as organizações podem utilizar o ciclo PDCA para gerir as acções de melhoria. Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados e impactos. Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado no decurso da implementação e posterior avaliação (resultados e impactos), e verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto total.

Para melhorar é necessário estabelecer formas de medir o desempenho das acções (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc). Para retirar o máximo proveito das acções de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais da organização.

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

Passo 10 – PLANEAR A PRÓXIMA AUTO-AVALIAÇÃO

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

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

Os quadros de avaliação da CAF são simples mas constituem ferramentas poderosas para utilizar aquando da avaliação intercalar do plano de melhorias.

Existe algum esquema de reconhecimento associado à CAF?

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

A importância da repetição da AA...

As organizações concordam que para ser realmente efectiva, a CAF deve ser aplicada várias vezes. Existe uma favorável preferência para utilizar a CAF de 2 em 2 anos (44%), conforme revela o Estudo CAF 2005 (EIPA).

O sistema de pontuação CAF 2006

Porquê pontuar?

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

- Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as acções de melhoria;
- Medir o progresso da organização;
- Identificar Boas Práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de meios e resultados.
- Ajudar a encontrar parceiros com os quais seja útil aprender (*Benchmarking* – como comparar e aprender – *Bench learning* – o que se aprende com os outros).

Como pontuar?

A CAF 2006 apresenta duas formas alternativas de pontuar os subcritérios: o sistema de pontuação clássico (SPC) e o sistema de pontuação avançado (SPA). Cada um destes sistemas apresenta tabelas específicas para os critérios e meios e de resultados. É comum aos dois sistemas uma escala de pontuação que varia entre 0 e 100 pontos. Durante o processo de AA as organizações só podem utilizar um dos sistemas, pelo que devem decidir atempadamente qual o sistema que pretendem adoptar.

1. O Sistema de Pontuação Clássico (*classical CAF scoring*):

Cada uma das tabelas do SPC apresenta 6 grandes níveis de pontuação que são semelhantes aos existentes na CAF 2002. A diferença reside no facto de cada um destes níveis ser susceptível de ser pontuado com uma escala de valores cujo intervalo varia entre 10 ou 20 pontos, ou seja, cada subcritério poderá ter uma pontuação entre 0 e 100 pontos. Consulte no final do guião as tabelas de pontuação.

2. O Sistema de Pontuação Avançado (*finetuned scoring system*):

O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade, uma vez que avalia situações em que, por exemplo, as organizações estão a implementar acções (Do/Executar) mas, por vezes, sem o suficiente planeamento (Plan/Planear). Por outro lado, e relativamente aos critérios de resultados, este sistema demonstra se é necessário que a organização invista primordialmente na tendência revelada pelos resultados, ou se é mais importante investir no alcance das metas. Consulte em seguida as tabelas de pontuação.

Tabelas de Pontuação do Sistema de Pontuação Clássico

Quadro 1

Fase	Pontuação dos Meios – sistema clássico	Pontuação	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
Plan/planejar	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
Do/executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
Check/rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
Act/ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA Ciclo completo	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5

Quadro 2

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

Tabelas de Pontuação do Sistema de Pontuação Avançado

Quadro 3

Quadro de pontuação dos resultados - sistema avançado						
Escala	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa 	Tendência estável ou progresso modesto 	Progresso sustentável 	Progresso considerável 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes
Pontuação						
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas
Pontuação						
					Soma (0 a 200)	
					Pontuação final (0 a 100)	

Quadro 4

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

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