

PARTE X – BIBLIOGRAFIA E ÍNDICE REMISSIVO

CAPÍTULO 1

1.BIBLIOGRAFIA SOBRE QUALIDADE

- Decreto-Lei nº 166-A/99. Diário da República. Lisboa, 13 de Maio, 1999.
- ISO 9000:2000. Quality Management systems – Fundamentals and vocabulary. 2000.
- ISO 9001:2000. Quality Management systems – Requirements. 2000.
- ISO 9004:2000. Quality Management systems – Guidelines for performance improvements. 2000.
- Marques, Madeira. Auditoria e Gestão. Editorial Presença. Lisboa, 1997.
- Pinto, J. R. et al. Auto-avaliação da Qualidade em Serviços Públicos. Secretariado para a Modernização Administrativa. Lisboa, 1999.
- Secretariado para a Modernização Administrativa. Carta da Qualidade em Serviços Públicos. Um compromisso com o cidadão. Lisboa, 1999.
- Soares, Pedro. O Sistema de Gestão da Qualidade numa Instalação Desportiva e a sua Certificação. Congresso A. P. T. N. . Vila Real, 2000
- Pires, A. M. *Qualidade-Sistemas de gestão da qualidade*. 2ª edição, Lisboa; Edições Silabo. 2000
- Crosby, L. , A. , Grisaffe, D, B, e Marra, E. R.(1994) The impact of quality and costumer satisfaction on employee organizational commitment. *Marketing and Research Today*.
- Crosby, P.B.(1980), *Quality is free:The art of making Quality Certain*. New York: Mentor.

- Dale, B. G., Cooper, C.L., e Wilkinson, A.(1997). *Mananing Quality and human Ressources – A guide of continuous Improvement*. Massachussets: Blackwell Publishers.
- Dale, B.G., Williams R.T. e Van Der, T.(2000). Maginalisation of quality: is there a case to answer? *The TQM Magazine*, 12(4), 266-274
- Deming, W.E.(1986). *Out of thr crisis: Quality, Productivity and competitive position*. University Press: Cambridge.
- Deming, W. E. (1994). *The new economics for Industry, Government, Education*, (2nd ed.), MIT Center for advantage engineering Study: Cambridge, MA.
- Feigenbaum, A.V.(1961), *Total Quality Control*. McGraw-Hill: New York.
- Juran , J.M..e Gryna, F.M.(1980). *Quality Planning and analysis: from product development Through Use*. New york: Mckgraw-Hill.
- Juran, J.M.(1974). *Quality control handbook*, 3rd Ne(York, Mckgraw-Hill, 1980
- Juran, J.M. (Ed.). (1995). *A history of Mananging for quality: The evolution,Trends, and Futur Directions of Managing for Quality*. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Meadows, D.H., et al., (1990) *Além dos limites*, Difusão Cultural, Lisboa
- Taylor, R., e Pearson, A (1994). *Total Quality Management in Research and Development*. *The TQM Magazine* 6(1), 26-34.
- Johnson, L.M., *Quality Assurance Program Evaluation*, 3rd Printing, Stockton Trade Press, Inc., 1970.
- Marques, C.A.R., *Os custos da qualidade e a sua determinação*, FCT/ISQ, Lisboa, 1985.

- Mocsányi, Dino Carlos. Excelência nos serviços públicos-Gestão da Qualidade Total na década de 90. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora. 1992
- IPQ, NP 4239, Bases para a quantificação dos custos da qualidade, 1994.
- Pires, A. M.R., *Custos da qualidade*, FCT/ISQ, Lisboa, 1985.
- European Foundation for Quality Management**, *Total Quality Management, The European Model for Self-Appraisal 1996: Guidelines for Identifying and Addressing Total Quality Issues*, Brussels, Belgium, 1996.
- Oakland, J.S., *Gerenciamento da qualidade total*, Nobel, São Paulo, 1994.
- Ganhão, F., Pereira, A., *Gestão da Qualidade*, Editorial Presença, 1992
- Taguchi, G., *Introduction to quality engineering, Asian Productivity Organization*, New York, 1986.
- ISO**, Conjunto de normas sobre garantia da qualidade, nomeadamente ISO 9000-1, 9000-2, 9000-3, 9000-4, NP EN ISO 9001, 9002, 9003, 9004-2, NP EN 30011-1, 30011-2, 30011-3, ISO 10012-1 e 10013 (In *Qualidade*, Pires, A.R., (2000), 2ªEd., Lisboa, Edições Silabo).
- PEREIRA**, Odete (2003), Tese de doutoramento em gestão de recursos humanos, “*Implicações Psicosociológicas da Gestão da Qualidade*”, Lisboa, Universidade Aberta.
- European Institut of Public Administration** (www.eipa.nl)
- Direção Geral da Administração Pública** (www.dgap.gov.pt)
- IPQ –normas portuguesas** –(<http://www.ipq.pt/>)
- PERINORM** (www.perinorm.com)

2.BIBLIOGRAFIA SOBRE MUSEOLOGIA

- BRUNO**, Cristina (1991) Cadernos de Sociomuseologia (textos), Centro de Estudos de Sociomuseologia, ISMAG/ULHT, Lisboa
- CHAGAS**, Mário de souza. (2000) *Memória e poder: Dois movimentos*, In. Cadernos de Sociomuseologia nº19, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2000.
- CAMERON**, Duncan, Le Musée Temple ou Forum?, Vagues, Une Anthologie de la Nouvelle Muséologie, Paris, Ed., WW/MNES, 1992, vol.1
- DAVALLON**, Jean, Nouvelle Muséologie vs Muséologie? (1995) in ICOFOM Series Studies, 25, ICOM- ICOFOM, 1995.
- DEBATS DE MUSEOLOGIA**;Girona, Olot i Arbúcies, 1996-1997., ISBN 84-95138-18-21.Universitat de Girona, Museu Comarcal de la Garrotxa, Museu Etnològic del Montseny
- DUARTE**, Ana. (1994), *Educação Patrimonial – Guia para professores, educadores e monitores de museus e tempos livres*, Texto Editora, Lisboa.
- FARIA**, Margarida Lima de. (2000), *Educação – Museus – Educação: Projecto Museus Educação*, Instituto de Educação Educacional, MuseuNet
- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso. (1999) *Introducción a la nueva museología.*, col. “Materiales, Arte y Música nº 19, Alianza Editorial, Madrid, 1999.
- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso, *Historia y evolución del museo, in, Museologia, Introducción a la teoría y práctica del museo*, Madrid, Istmo, 1993

- FERNÁNDEZ**, Luis Alonso, *Museologia y Museografía*, Barcelona, Ediciones del Serbal, 1999
- FREIRE**, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 26ª edição, col. “O mundo hoje” nº21, Editora Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1987.
- Mesa Redonda de Santiago do Chile-1972**, (trad. De Marcelo Araújo e Cristina Bruno), in A Memória do Pensamento Museológico Contemporâneo, Comitê Brasileiro do ICOM, 1995.
- Declaração de Québec** – 1984, in Moutinho, Mário, *Museus e Sociedade*, Museu Etnológico de Monte Redondo, 1989.
- MAURE**, Marc, *Identité, écologie, participation, nouveaux musées, nouvelle muséologie*, in AAVV, *Vagues – Une Anthologie de la nouvelle muséologie*, Éd., WW/MNES, 1994, vol.2.
- MENESES**, Ulpiano Bezerra de. (1992) *O discurso museológico: Um desafio para os museus. A exposição museológica: Reflexão sobre pontos críticos na prática contemporânea.*, In: Ciências em museus, EDUSP- Editora da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1992.
- MOUTINHO**, Mário., (1989) *Museus e sociedade: Reflexão sobre a função social do museu.*, Cadernos de Património nº5, Museu Etnológico de Monte Redondo. 1989. Monte Redondo.
- MOUTINHO**, Mário. (1999) *Novos rumos da museologia e o seu ensino na Universidade Lusófonas de Humanidades e Tecnologias* nº 1e2, Edições Lusófona, Lisboa, 1999.
- MOUTINHO**, Mário. (1993) *Sobre o conceito de Museologia Social*, Cadernos de Museologia I, ULHT, Lisboa
- PRIMO**, Judite. (1999) *Pensar contemporaneamente a museologia*. In Cadernos de Sociomuseologia, nº 16, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Edições Lusófona, 1999. Lisboa.

- SANTOS**, Maria Célia T.M.. (2000) *Reflexões museológicas: Caminhos para a vida*. Cadernos de Sociomuseologia nº18, Universidade Lusófona de humanidades E Tecnologias, 2000, Lisboa.
- SANTOS**, Maria Célia T.M. (1996) *Processo Museológico e Educação, construindo um museu didáctico – comunitário*, ULHT, Lisboa
- ICOM**, *Código de deontologia profissional*, Lisboa, Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 1995
- ICOM**- International Council for Museams – www. Icom.org.
- TELMO**, Isabel Cotinelli, (1991) *O Património ea Escola do Passado edo Futuro*, Texto Editora, Lisboa
- RIVIÈRE**, Georges – Henri (1989) *La muséologie selon G.H.R., cours de muséologie, Textes et Temoignes*, Editions Dunod/Bordas , Paris
- RÚSSIO**, Waldisa (s.d.) *Museologia e Museu, Textos de Museologia*, ULHT, Lisboa
- SHEINER**, Tereza (2002) *Fundamentos da Museologia Teórica e Aplicada*, doc. Apoio-Curso de Mestrado em Museologia, UHTL, Lisboa
- “VAGUES- Une anthologie de la nouvelle muséologie”**
(colectânea), coord. Marie Odile de Bary, Françoise Wasserman, colecção Museologia, vol.2, éditions W: presse universitaires, Lyon, 1994
- VARINE**, Hugues de (1987) *Politiques muséales et stratégies de développement local et national , De l'exhibitionisme à la communication sociale*, 1º Atelier Internacional da Nova Museologia, MINOM, Aragão, ULHT, Textos de Museologia, Lisboa

VARINES, Hugues de, “Le musée peut tuer ou ... faire vivre” (1979), in, Vagues, Une anthologie de la nouvelle museologie, vol. II, MNES, Editions W, Svigny – le temple, 1994, in Textos de Museologia, ULHT, Lisboa.

3.BIBLIOGRAFIA BÁSICA SOBRE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

GOMES, Duarte (2002), *Cultura organizacional, Comunicação e identidade*, Quarteto Editora, Coimbra

CHIAVENATO, Idalberto (1985), *Teoria Geral da Administração*, Vol.2, Ed. Mkron Books, S. Paulo.

BERTRAND, Ives, **GUILLEMET**, Patrick (1988) *Organizações: Uma abordagem sistémica*, Instituto Piaget, Lisboa.

LORD, Barry, **LORD**, Gail Dexter (1997), *Manual de gestión de museos*, Editorial S.A. , Barcelona.

4.BIBLIOGRAFIA SOBRE PÚBLICOS/MUSEUS

Almeida, Adriana Mortara. (1995) **A relação do público com o Museu do Instituto Butantan: Análise da exposição ‘Na Natureza não existem Vilões’**, Dissertação de mestrado, Escola de Comunicações e Artes/USP.

Almeida, Adriana Mortara. (1997b) **Público de museu**. Verbete In Teixeira Coelho, *Dicionário Crítico de Política Cultural* , São Paulo, Iluminuras/FAPESP, pp.325-328.

Bourdieu, & Darbel. (1985) **L'amour de l'art les musées d'art européens et leur public**, Les éditions de Minuit, Paris.

- Almeida, Adriana Mortara. (2000) **Visitor Studies in Brazil: a long way to go.** *Visitor Studies Today!* A publication of the Visitor Studies Association, Spring, vol.III, issue 1, p.20-21
- Allaire, André. (1995). **Bilan de cinq années d'enquêtes statistiques auprès des visiteurs du Musée de la civilisation.** Symposium Franco-Canadien sur l'Évaluation Des Musées. Document No. 21, Service de la recherche et de l'évaluation, Musée de la civilisation., Québec, March, 1995.
- Alt, M.B. (1980) "Four Years of Visitor Surveys at the British Museum (Natural History) 1976-79" **Museums Journal**, pp. 10-19.
- Abbey, D.S. and Cameron D.F. (1959). **The Museum Visitor: I-Survey design-1959** by Toronto, Canada : Royal Ontario Museum.
- Abbey, D. S. and Cameron, D.F. (1961). **The Museum Visitor: III-Supplementary Studies-1961** Toronto, Canada : Royal Ontario Museum.
- Borun, Minda, Chambers, Margaret & Cleghorn, Ann. (1996) Families Are Learning in Science Museums. **Curator**.
- Borun, Minda, Flexer, B.K., Casey, A. & Baum, L.R. (1983) **Planets and Pulleys: Studies of class visits to science museums**, Franklin Institute, Philadelphia.
- Cameron, D.F. and Abbey, D.S. (1960). **The Museum Visitor: II-Survey Results-1960** Toronto, Canada : Royal Ontario Museum
- Cameron, Duncan F. (1967). "How Do We Know What Our Visitors Think?" **Museum News**, pp. 31-33.
- Cameron, Duncan F. and Abbey, D.S. (1961). "Museum Audience Research." **Museum News**, pp. 34-38.
- Crane, V.; Nicholson, H.; Chen, M. & Bitgood, S. (1994) **Informal Science Learning. What the Research Says About Television**,

- Science Museums, and Community-Based Projects.** Dedham, MA: Research Communications Ltd.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1995) **Museum visitors and media science: The case of the Natural History Museum in Lisbon, Portugal.** *Museological Review* (Leicester), 33-45.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1996) **Museum visitors and media science in Portugal.** In: S.C. Bitgood (ed.) *Visitor Studies: Theory, Research and Practice*. Selected papers from the 1994 Visitor Studies Conference, Raleigh, North Carolina, Visitor Studies Association, 62-73.
- Casaleiro, Pedro J. E. (1997) **Origins, public perceptions and future directions of the National Museum of Natural History in Portugal.** University of Leicester, Tese de doutoramento não publicada.
- Cave, J. (1989). "Audience Research to Design and Plan a Children's Museum. We Kids Need a Place to Find Out About Things." **Visitor Behavior**, pp. 5-6.
- Cheney, T. (1992) "The Visitor Rainbow" **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice** 4.
- Dennert, Dorothee. (2001) **Open for New learning. Museums facing economic and social changes.** Keynote speech, CECA Conference, Barcelona, 10 p., versão electrónica.
- Falk, J. and Dierking, L. (1992). **The Museum Experience.** Washington:Whalesback Books.
- Faria, Margarida L. (2000) *A avaliação da eficácia do discurso museológico: Um estudo sobre os públicos e a experiência global da visita.* Instituto de Investigação Científica Tropical, Lisboa (dissertação submetida para promoção a pesquisador assistente).

- Gohn, M.G. (1999) **Educação Não Formal e Cultura Política**. Volume 71. Cortez Editora.
- Hood, M.G. (1983). "Staying Away, Why People Choose Not to Visit Museums." **Museum News**, pp. 50-57.
- Hood, M.G. (1986). "Getting Started in Audience Research." **Museums News**, pp. 24-31.
- Hood, M.G. (1990). "Identifying and Serving New Museum Audiences." **ASTC Newsletter** May/June, pp. 7-8.
- Hood, M.G. (1993). "After 70 years of Audience Research , What have we Learned? Who Comes to Museums, Who Does Not, and Why?" **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice**, pp. 16-27.
- Hood, M.G. (1988). "Arboretum visitor profiles as defined by the Four Seasons." in **Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville : Centre for Social Design. pp. 84-100.
- Hood, M.G. (1993). "Comfort and Caring, two essential environmental factors." **Environment and Behavior**, pp.710-724.
- Hooper-Greenhill, J.,E. "Museums and the shaping of knowledge", Routledge, 1995
- Kelly, R.F. (1987). "Museums as Status Symbols II: Attaining a State of Having Been," in **Advances in Non**
- Landry, Johanne (1995). "The Biodome and its Audiences...Or Audiences and Their Biodome?" in **Museums: Where Knowledge is Shared** Société des musées québécois and Musée de la civilisation, ed. Coté, Michel et Viel, Annette.
- Le Marec, Jöelle. (1993) L'interactivité, rencontre entre visiteurs et concepteurs. **Publics & Musées**, Lyon,91-109.

- Légaré, B. sous la supervision de Beaulac, M., Colbert, F., and Duhaime, C.(1991). **Le marketing en milieu muséal: une bibliographie analytique et sélective**. Montréal : École des Hautes Études Commerciales
- Linton, Jon et al. (1992) A survey of visitors at an Art Gallery, Cultural History Museum, Science Center, and Zoo. In **ILVS Review**,239-259.
- Loomis, Ross J. (1987) **Museum visitor evaluation: new tool for management**. Nashville, Tennessee, American Association for State & Local History.
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: New Tool for Management**.
Nashville: American Association for State and Local History
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: new tool for management**. Chapter 4, "The Identity of Museums: Evaluation, Marketing, and Audience Development." Nashville : American Association for State and Local History, pp. 117-156.
- Loomis, R.J. (1988). "The Countenance of Visitor Studies in the 1980's." in S. Bitgood,
- J. Roper, & A. Benefield (Eds.) **Visitor Studies - 1988: Theory research, and practice. Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp. 12-24.
- Loomis, R.J. (1987). **Museum Visitor Evaluation: new tool for management**. Chapter 1, "Understanding Museum Visitors: Evaluation and Management." Nashville : American Association for State and Local History.

- Lewis, B.N. and Alt, M.B. (1988). "Evaluation: its nature, limitations and dangers." Chapter 15 in **The Design of Educational Exhibits**. (2nd ed.) R.S. Miles et al. London: Allen & Unwin.
- McDonald, Sharon. (1993) Un nouveau 'corps de visiteurs': musées et changements culturels. **Publics & Musées**,12-27.
- McManus, P. (1994). "Families in Museums", chapter 6 in **Towards the Museum of the Future: New European Perspectives**. London : Routledge
- Miles, R.S. (1986). "Museum Audiences." **The International Journal of Museum Management and Curatorship**, pp. 73-80.
- Moore, Kevin. "**Museum Management**"- coletânea, Kevin Moore Ed., impresso por Routledge, London e New York, 1994.
- Moreira, Fernando João M. (2001) *Uma reflexão sobre o conceito de público nos museus locais*, Lisboa, 11p., não publicado.
- Munley, Mary E. (1986) Asking the right questions: evaluation and the museum mission. **Museum News**,18-23.
- Nedzela, M. and Lane, D. (1990). "Modeling Museum Attendance." **Curator**, pp.180-194.
- Observatório de Actividades Culturais (2000) **Inquérito aos Museus de Portugal**. Ministério da Cultura / Instituto Português de Museus.
- Ogden, Jackie; Lehnhardt, Kathy; Mellen, Jill; Miller, Lance; Dierking, Lynn & Adelman, Leslie. (2001) Studying Visitors' Perceptions and Understanding of Conservation at Disney's Animal Kingdom. **Visitor Studies Association 2001 Conference Abstracts**, Orlando, p.17.
- Robbins, J. and Robbins, S. (1980). "Museum Marketing: Identification of High, Moderate, and Low Attendee Segments." **Journal of the Academy of Marketing Science**, pp. 66-76.

- Rubenstein, R. (1993). Professional Issues in Museum Evaluation In S. Bicknell and G. Farmello (Eds.), **Museum visitor studies in the 90s**. London : Science Museum, pp. 153-156.
- Rubenstein, R. (1988). "The Use of Focus Groups in Audience Research." In S. Bitgood, J. Roper, & A. Benefield (Eds.) **Visitor studies - 1988: Theory, research, and practice. Proceedings of the First Annual Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp.180-188.
- Rubenstein, R. (1989). "Bridging the Applicability Gap between Research and Planning," In S. Bitgood, A. Benefield, & D. Patterson (Eds.) **Proceedings of the 1989 Visitor Studies Conference**. Jacksonville, AL : Center for Social Design, pp. 46-55.
- Rubenstein, R. (1990). "Focus on Focus Groups." **ASTC Newsletter** July/August, pp. 7-8.
- Rubenstein, R., Munro, L. and Black, K. (1993). "Strategies for Audience Development." **Visitor Studies: Theory, Research, and Practice** 5, pp.143-152.
- Rússio Guarnieri, Waldisa. (1981) **L'interdisciplinarité en Muséologie**. *MuWop*,58-9.
- Samson, D. and Schiele, B. (1989). "L'évaluation: perspectives historiques 1900-1970." in B. Schiele (Ed.) **Faire voir, Faire savoir la muséologie scientifique au présent**. Québec : Musée de la civilisation, pp. 107-127.
- Schaer, Roland. (1993) **L'invention des musées**. Gallimard / Réunion des musées nationaux, Paris.
- Teixeira Coelho. (1997) **Dicionário Crítico de Política Cultural**, São Paulo, Iluminuras/FAPESP.
- Verón, E. & Lévasseur, M. (1989) **Ethnographie de l'exposition: l'espace, le corps et le sens**. Paris, Centre Georges Pompidou.

Wolf, Mauro. (1987) **Teorias da Comunicação**, Lisboa, Presença

Wolf, R.L. (1980). "A Naturalistic View of Evaluation." **Museum News**, pp. 39-45.

Revistas:

Bitgood, S., ed. **Visitor Behavior: A Publication for Exhibition-Type Facilities**. Jacksonville: Center for Social Design.

Bitgood, S., et al, ed. **Visitor Studies: Theory, research, and practice. Proceedings of the Annual Visitor Studies Conference** Jacksonville:Center for Social Design.

Screven, C.G, and Shettel, H.H., editors. **ILVS Review: A Journal of Visitor Behavior**. Milwaukee: ILVS.

5.BIBLIOGRAFIA SOBRE METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO (CIÊNCIAS SOCIAIS)

BELL, Judith . Como realizar um projecto de investigação.Lisboa. Gradiva, 2ªed., 2002

QUIVY, Raymond. & **CAMPENHOUDT**, Luc Van (1995) *Manual de investigação em Ciências Sociais*, Gradiva, 2ªEd. Gradiva Publicações, Lisboa, 1998.

PEREIRA, Alexandre, **POUPA**, Carlos, *Como escrever uma tese, monografia ou livro científico usando o word*, 2ªEd., Lisboa, Sílabo, 2003

CEIA, Carlos. *Normas para a apresentação de trabalhos científicos.*,2ª ed., Editorial Presença, Lisboa, 1997.

CAPÍTULO 2

1.INDICE REMISSIVO

autoavaliação, 1, 7, 13,

15, 23, 80, 135, 180

benchmarking, 1, 40,

62, 92, 172, 175,

193, 199

CAF, 0, 5, 6, 8, 17, 18,

20, 21, 23, 29, 31,

38, 63, 124, 143,

144, 153, 156, 157,

158, 159, 160, 161,

163, 164, 167, 169,

170, 172, 173, 174,

175, 176, 177, 180,

181, 185, 191, 192,

193, 195, 196

cidadãos - clientes, 1,

26, 129, 130

cidadãos clientes, 5, 7,

8, 10, 12, 15, 16, 19,

22, 26, 27, 39, 60,

61, 62, 74, 75, 89,

90, 92, 93, 120, 121,

122, 129, 132, 136,

138, 140, 192

desempenho

ambiental, 1, 72

evidências, 1, 6, 9, 15,

19, 39, 62, 123, 150,

159, 161, 163, 164,

168, 186

gestão da qualidade, 9,

17, 18, 21, 30, 32,

36, 44, 55, 56, 57,

58, 61, 64, 70, 72,

118, 152, 160, 185,

191, 194

gestão do

conhecimento, 1,

16, 22, 63, 71, 73,

76, 114, 123, 138,

139, 140, 149, 168,

186

impacto na sociedade,

1, 15, 17, 22, 62, 73,

85, 114, 118, 147,

152, 175

indicadores, 7, 10, 15,

23, 31, 32, 33, 34,

35, 36, 40, 52, 56,

57, 63, 64, 75, 84,

115, 119, 125, 129,

132, 133, 135, 168,

171, 172, 175, 185,

193

Indicadores, 35, 100,

121, 129

melhoria contínua e, 1,

22, 92, 152, 165

- monitorização**, 1, 17,
 22, 33, 52, 56, 57,
 93, 158, 162
- motivação, 19, 41, 42,
 49, 62, 114, 121,
 123, 161, 164, 190
- parâmetros da
 qualidade, 7, 17, 73
- participação**, 1, 7, 10,
 12, 13, 15, 16, 22,
 23, 24, 26, 34, 35,
 39, 41, 53, 57, 65,
 66, 67, 70, 72, 77,
 87, 90, 104, 112,
 114, 118, 119, 121,
 123, 131, 132, 133,
 146, 163, 164, 192,
 193, 195, 196, 198
- primado da pessoa*, 1,
 10, 84, 93, 142, 197
- procedimentos*, 16, 30,
 32, 40, 43, 45, 46,
 47, 49, 51, 57, 61,
 73, 81, 83, 84, 85,
 93, 119, 132, 133,
 136, 137, 150, 153,
 159, 161, 163, 164,
 172, 188, 190, 193,
 198
- processos*, 1, 5, 7, 8, 9,
 10, 12, 15, 16, 18,
 21, 22, 26, 27, 31,
 32, 33, 34, 44, 47,
 49, 52, 57, 60, 66,
 75, 76, 77, 78, 80,
 81, 82, 84, 87, 88,
 92, 93, 99, 112, 114,
 118, 119, 120, 121,
 123, 129, 131, 132,
 133, 135, 136, 137,
 138, 139, 144, 150,
 151, 153, 158, 159,
 163, 164, 165, 166,
 167, 170, 171, 174,
 175, 176, 178, 179,
 181, 183, 184, 186,
 187, 188, 189, 191,
 192, 193, 196, 198,
 200
- qualidade*, 0, 1, 2, 3, 5,
 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13,
 15, 16, 17, 18, 19,
 20, 21, 22, 23, 25,
 26, 27, 28, 29, 30,
 32, 33, 34, 35, 36,
 37, 38, 39, 40, 41,
 42, 43, 44, 45, 46,
 47, 48, 49, 50, 51,
 52, 53, 54, 55, 56,
 57, 58, 59, 60, 61,
 62, 63, 64, 70, 71,
 72, 73, 74, 75, 76,

- 80, 84, 85, 86, 87,
89, 90, 91, 93, 95,
96, 97, 98, 99, 114,
115, 117, 118, 120,
121, 122, 123, 125,
129, 130, 131, 132,
133, 134, 135, 136,
137, 138, 139, 140,
142, 146, 149, 150,
152, 153, 154, 155,
156, 157, 159, 160,
161, 162, 163, 164,
165, 166, 167, 168,
170, 172, 175, 177,
179, 181, 183, 184,
185, 186, 187, 188,
189, 190, 191, 192,
193, 194, 195, 196,
197, 198, 204
- qualidade em museus,
1, 7, 9, 15, 28, 29,
35, 72, 97, 100, 118,
192
- Qualidade Total*, 40,
52, 53, 131, 163,
195, 197, 205
- QUALIDADE**
- TOTAL**, 40
- resultados**, 1, 6, 7, 10,
12, 15, 16, 17, 18,
19, 20, 22, 32, 42,
43, 49, 55, 56, 60,
61, 62, 63, 72, 73,
76, 84, 87, 89, 91,
92, 93, 115, 117,
118, 121, 122, 128,
129, 133, 144, 145,
146, 147, 149, 153,
155, 158, 159, 162,
163, 164, 165, 169,
171, 175, 180, 181,
185, 188, 191, 192,
195, 196, 199, 200
- satisfação, 1, 5, 7, 10,
12, 13, 16, 18, 19,
21, 22, 26, 32, 34,
39, 40, 41, 42, 43,
44, 49, 50, 53, 56,
60, 72, 74, 75, 85,
87, 89, 90, 92, 93,
98, 99, 100, 114,
115, 118, 121, 125,
126, 127, 128, 129,
130, 131, 140, 144,
146, 147, 154, 163,
165, 171, 178, 187,
192, 193, 194, 195,
196, 197, 199

ANEXOS

ANEXO – 1 – A CAF

ANEXO – 2 – GLOSSÁRIO DA CAF

**ANEXO – 3 – RESULTADOS DA AUTO
AVALIAÇÃO DO CASO APRESENTADO
(INSCRIÇÃO NA EIPA – 2003)**

ANEXO-1

O sistema português da qualidade (SPQ) tem como objectivo proporcionar um modo credível de demonstração da qualidade dos produtos e serviços, agregando as estruturas institucionais de apoio ao desenvolvimento da qualidade, de acordo com um conjunto de procedimentos de gestão aceites internacionalmente (Decreto- lei nº 234/93 de 2 de Julho).

O sistema português da qualidade define-se como um conjunto de estruturas, regras de procedimento, métodos e acções necessárias ou convenientes para a garantia e desenvolvimento da qualidade de produtos e serviços, mediante a acção concertada de três subsistemas – **da metrologia, da normalização e da qualificação**. (IPQ, 1994-a)

O subsistema da qualificação visa a demonstração da conformidade de produtos, de serviços e de sistemas da qualidade, com requisitos previamente fixados, assim

como a acreditação de entidades para fins específicos e a acreditação de pessoal.

A qualidade é uma propriedade que o sistema (de produção e /ou serviços) deve garantir, com um custo mínimo, na relação utente/serviço (cliente/fornecedor), com satisfação das necessidades do cliente/utente.

A estrutura da CAF (cf. doc. DGAP) :

MEIOS E RESULTADOS

Gestão das
Pessoas
Resultados
relativos às
Pessoas
Planeamento e
Estratégia
Resultados
orientados para
os
cidadãos/clientes
Liderança
Parcerias e
Recursos
Gestão dos
Processos e da
Mudança
Impacto na
Sociedade

Resultados de
desempenho—chave.

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO

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.

Estrutura Comum de Avaliação / grelha:

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:**

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.

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;

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;
- 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 - 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

- 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).

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;

afecção 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;
p (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

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.).

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).

**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;

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

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 do Grau de cobertura dos meios de comunicação social;
- h. Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores.

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*.
- k. Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

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 (*benchmarking* 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 (*benchmarking* interno e externo).

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 autoavaliação 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.

ANEXO – 2

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 d 39

Benchmarking de processos 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

feito. 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 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 cap 40 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. capacidade para lidar com mudanças no ambiente da organização.

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 uma 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. ***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”).

pode ser medida directamente, em função de um determinado padrão, ou

Missão - A razão de ser de uma organização.

ANEXO – 3

Câmara Municipal de Setúbal
Serviço Educativo dos Museus
Ms Isabel Victor
museutrabalho@iol.pt

P:\04\0420600\mailing\let_2004_CAF2002.doc\ P04
Maastricht, 31 March 2004

Dear Ms Victor,

Thank you very much for filling out the Common Assessment Framework (CAF 2002).

EIPA has now gathered the results of 217 public bodies/organisations from 13 different countries (Belgium, Italy, Austria, Germany, Portugal, Finland, the UK, France, Norway, Estonia, Slovenia, Slovakia and Czech Republic) that have used the CAF over the last three years and have sent their results to EIPA. Most of these applications relate still to the former version of the CAF (CAF 2000).

The public bodies concerned deal with the following sectors of activity:

- Criminal Justice and Law (3)
- Customs, Taxes and Finances (11)
- Education and Research (19)
- General policy & oversight/ co-ordination (15)
- Local Government (57)
- Health Sector (5)
- Police and Security (9)
- Public Works and Utilities (7)
- Regional Government (1)
- Social Services & Security (31)
- Transport and Infrastructure (3)
- Others (56)

For now, we have attached the average scores on the nine different criteria (table & graph) so that you can compare your scores with those of the other organisations. We would like to emphasise that this is no formal rigorous benchmarking, but just a “light” comparison between public bodies.

	Overall average 180 organisations CAF 2000	Overall average 36 organisations CAF 2002	Your individual result
ENABLERS			
1: Leadership	3,3	2,8	1,3
2: Policy and Strategy	3,1	2,8	2,3
3: Human Resource Management	3,1	2,6	2,3
4: External Partnerships and Resources	3,2	2,9	-
5: Process and Change Management	3,1	2,7	2,0
RESULTS			
6: Customer/Citizen-Oriented Results	2,8	2,4	2,0
7: People (Employees) Results	2,6	2,1	2,5
8: Impact on Society	2,7	2,3	3,0
9: Key Performance Results	2,9	2,7	2,3

I would like to point out that, when applying the CAF, the scores that you achieve are less important than the learning process and the drawing of conclusions for your organisation. I would therefore recommend that you again apply the CAF in one or two years' time in order to compare results and get an idea of the progress that you

have made by taking action after the first CAF application. Do not be surprised, however, if the results of the second CAF application are not significantly better or are even worse than those of the first one – this means that you have learned how to use the instrument and that you have a better understanding of organisational self-assessment and analysis. You have become more critical and are more aware of which areas in your organisation require improvement.

If you are interested in other organisations in your sector of activity that have applied the CAF you can consult the database available on these same internet pages: <http://www.eipa.nl/CAF/CAFmenu.htm>

We would again like to thank you very much for completing the CAF.

Yours sincerely,

EUROPEAN INSTITUTE OF
PUBLIC ADMINISTRATION

Ann Stoffels
Programme Organiser

On behalf of Seán Fitzpatrick
Expert/ Project Leader