

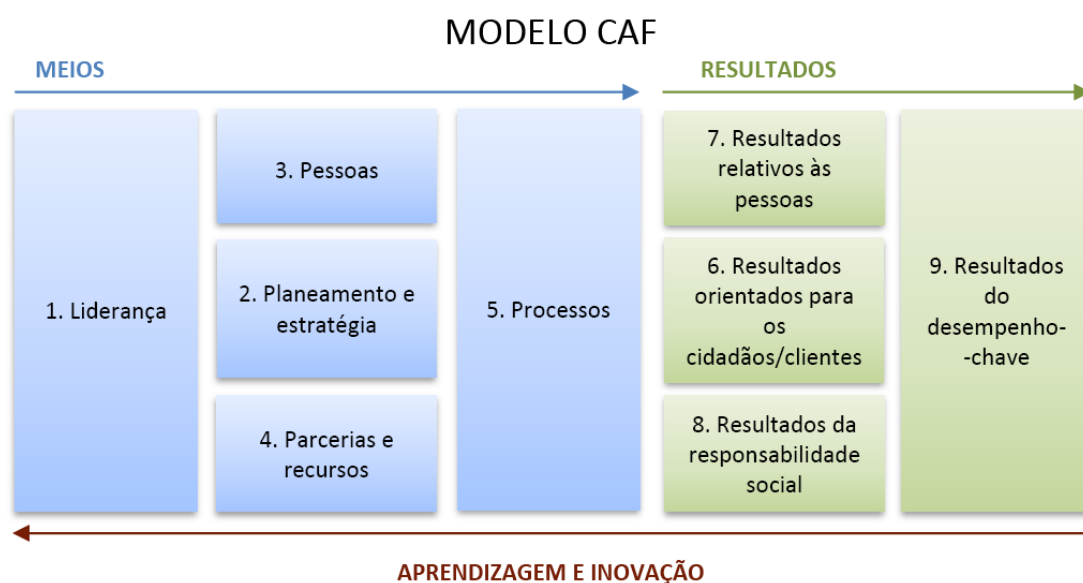
O modelo CAF

Apresentamos, seguidamente, alguns excertos do documento “Estrutura Comum de Avaliação – CAF 2013”, disponibilizada pela Direção-geral da Administração e do Emprego Público.

Conteúdo do Modelo CAF 2013

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) visa ser o catalisador para um processo pleno de melhoria no seio da organização e tem cinco objetivos principais:

1. Introduzir uma cultura de excelência e os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da administração pública;
2. Orientá-las progressivamente para um ciclo completo e desenvolvido de PDCA “Planear - Executar – Rever - Ajustar”;
3. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e identificar ações de melhoria;
4. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade, no setor público e privado;
5. Facilitar o bench learning entre organizações do setor público.



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

Os 8 Princípios de Excelência subjacentes

Como ferramenta da Gestão da Qualidade Total a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, inicialmente definidos pela EFQM, transpondo-os para o setor público/contexto CAF e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. Estes princípios fazem a diferença entre as organizações públicas burocráticas tradicionais e a organização orientada no sentido da Qualidade Total.



Princípio 1: Orientação para os resultados

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

Princípio 2: Focalização no cidadão/cliente

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

Princípio 3: Liderança e constância de propósitos

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

Princípio 4: Gestão por processos e factos

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

Princípio 5: Desenvolvimento e envolvimento das pessoas

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

Princípio 6: Aprendizagem, inovação e melhoria contínuas

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

Princípio 7: Desenvolvimento de parcerias

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

Princípio 8: Responsabilidade social

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

Estes princípios da Excelência estão integrados na estrutura do Modelo CAF e a melhoria contínua dos nove critérios conduzirá a organização, em devido tempo, a um elevado nível de maturidade. Por cada princípio, elaboraram-se quatro níveis de maturidade de modo a que uma organização possa ter uma ideia do caminho a seguir em direção à excelência.

(fonte: http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//CAF_2013_final.pdf)