

MANUAL

PREENCHIMENTO GRELHAS AUTO – AVALIAÇÃO

CONSTRUÇÃO DO RELATÓRIO





COMO PREENCHER A GRELHA DE AUTO – AVALIAÇÃO

MATERIAL NECESSÁRIO:

- Manual da CAF;
- Ficha de explicação simples dos critérios;
- Lista de exemplos de evidências;
- Grelhas de auto – avaliação;
- Fichas de acções de melhoria a propor;
- Exemplo de grelha de auto – avaliação preenchida;
- Exemplo de ficha de acções de melhoria a propor preenchida;
- Informações e resultados estatísticos sobre todos os questionários;
- Lista dos requisitos necessários para as pontuar (0-5) os critérios de avaliação de Meios e de Resultados,
- Grelha geral de pontuações dos sub – critério, critérios e total de cada departamento.

1. IDENTIFICAÇÃO DE INICIATIVAS (MEIOS) E INDICADORES (RESULTADOS)

Para o preenchimento da grelha de auto-avaliação a equipa terá de reflectir sobre **aquilo que existe na organização**.

O que existe em termos de:

- **Meios** (iniciativas que reflectem como a organização funciona – *como trabalhamos*),
- **Resultados** (indicadores que reflectem os resultados alcançados pela organização – *o que resultado do nosso trabalho*).

Mas também sobre o que não existe na organização de forma a conceber as propostas de melhoria.



2. RECOLHA DE EVIDÊNCIAS

A avaliação na CAF deve basear-se em evidências e dados objectivos sobre as actividades e resultados da organização. Assim, sempre que possível a equipa deverá indicar na grelha de auto-avaliação qual o documento que comprova a iniciativa ou resultado identificado.

A título de exemplo:

Exemplo a) do sub-critério 9.2 (critério 9): grau de execução orçamental

Resultado: 90%

Evidência: Relatório de Actividades

ATENÇÃO: Sempre que uma iniciativa ou resultado seja possível de aferir através da prova documental a equipa deverá solicitar cópia da mesma ou referência do documento onde pode ser encontrada (que será colocada em anexo no relatório final).

ATENÇÃO: Contudo, deverá ter-se em conta que **nem todas as situações têm suporte documental possível. A observação e o consenso, com apresentação de exemplos concretos, podem também ser utilizadas** para comprovar a existências das boas práticas.

(ex: indicador a avaliar “Atitude de preservação do material” – para este caso não seria possível recolher uma evidência que nos indicasse que este fenómeno sucede, neste caso bastará a observação e o consenso, com apresentação de exemplos concretos – evidências / iniciativas “é consensual o facto de os funcionários do departamento / organização demonstrem atitudes de cuidado e preservação, comunicando sempre que algo de anormal sucede e prevenindo também”

Por vezes a observação pode também constituir a evidência que suporta a existência de boas práticas, nomeadamente para comprovar a existência de um Gabinete de Apoio ao Município, entre outros.



3. A GRELHA DE AUTO - AVALIAÇÃO

A grelha de auto-avaliação será a ferramenta que vai testemunhar os resultados do processo. É na grelha que a equipa irá descrever o resultado da análise feita à organização com base no modelo CAF.

EXEMPLOS:

A. Critério 3: gestão das pessoas	
B. Sub-critério 3.3	
C. Exemplos: <ul style="list-style-type: none">a. Promover uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na organização;b. Questionar de forma proactiva 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 = 0e. Organizar e acompanhar, periodicamente, a realização de questionários de pessoal = 0f. Convidar os colaboradores a avaliar os seus superiores (por exemplo através de avaliações a 360º) = 0g. Consultar os representantes dos trabalhadores (ex. Sindicatos). = 0	D. Iniciativas / Evidências: <ul style="list-style-type: none">a. <i>Intranet acessível a todos os funcionários e utilizada para a comunicação entre colaboradores e gestores (cópia do ecrã do computador com intranet). = 2 (está implementado mas não está avaliado)</i>b. <i>Caixa de sugestões para os colaboradores (despacho a autorizar esta acção) = 1 (apenas está planeado)</i>c. <i>Reuniões mensais entre gestores e colaboradores para identificação de problemas e para discussão de soluções (acta de reunião) = 2</i>c. <i>Constituição de um grupo de trabalho para desenhar novos fluxos para os processos (despacho de criação do grupo de trabalho) = 2.</i>
E. Pontos fortes: <p><i>A existência de reuniões regulares para identificação de problemas e para discussão de soluções constitui uma prática muito relevante na organização uma vez daí têm resultado grandes melhorias para o funcionamento dos serviços e porque constitui uma boa oportunidade para promover a participação das pessoas na condução da organização.</i></p>	F. Pontos fracos: <p><i>Inexistência de avaliação dos dirigentes</i> <i>Inexistência de questionários de avaliação da satisfação dos colaboradores</i> <i>Fraca delegação de competências nos colaboradores que estão em contacto com o cidadão.</i></p>
G. Pontuação: $\frac{2+1+2+2+0+0+0}{7} = 0.8 = 1$	



A. Critério 7: resultados relativos às pessoas	
B. Sub-critério 7.2	
<p>C. Exemplos:</p> <p>a. Resultados relativos à satisfação: ✓ Níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações, greves, etc.</p> <p>b. Resultados relativos ao desempenho: ✓ medidas de produtividade; resultados de avaliação e/ou louvores; relação entre o desempenho individual e a qualidade dos serviços ou produtos; resultados da utilização de indicadores de desempenho individual.</p> <p>c. Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências: ✓ Rácios de participação nas actividades de formação; percentagem de utilização de orçamentos de formação; percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas; evidências da capacidade para lidar com clientes/cidadãos e responder às suas necessidades; mobilidade de pessoal dentro da organização.</p> <p>D. Resultados respeitantes à motivação e envolvimento: Rácios de resposta a inquéritos de pessoal; participação em actividades de melhoria (ex. sistemas de sugestões); participação em eventos sociais; participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou reuniões gerais de pessoal, etc. disponibilidade para aceitar mudanças; disponibilidade dos trabalhadores para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais = 0</p>	<p>D. Resultados (evidências):</p> <p>a. <i>Nível de absentismo de 15% (Balanço Social 2003 ou BS) = 1</i></p> <p>a. <i>Nº reclamações em 2003:0 (Relatório das Reclamações 2003) = 3</i></p> <p>a. <i>Adesão à greve: 50% (BS) = 1</i></p> <p>b. <i>Nº de louvores atribuídos em 2002 e 2003: 4 (Diário da República) = 2</i></p> <p>c. <i>Rácio de participação nas actividades de formação: 90% (BS) = 4</i></p> <p>c. <i>Mobilidade de pessoal: 0% (BS) = 1</i></p>
<p>E. Pontos fortes:</p> <p><i>Inexistência de reclamações por parte dos cidadãos.</i></p>	<p>F. Pontos fracos:</p> <p><i>Inexistência de análise relativa à motivação e envolvimento das pessoas.</i></p> <p><i>Falta de mobilidade interna.</i></p> <p><i>Elevada adesão à greve.</i></p>
<p>G. Pontuação:</p> <p><u>1.7+2+2.5+0</u> = 1,55 = 1.6</p> <p>4</p> <p>Nota: na atribuição de pontuação à alínea a) foi realizada a média das pontuações atribuídas a cada uma das iniciativas. Outra solução seria dar uma pontuação global.</p>	



Caixa A = Critério

Caixa B = Sub- Critério

Caixa C = Conjunto de exemplos de boas práticas (critérios de meios) ou de indicadores (critérios de resultados) retiradas do manual da CAF, para orientar a equipa na selecção das iniciativas e indicadores.

Caixa D = Colocam-se aqui iniciativas ou acções que estejam planeadas ou implementadas na organização (relativos aos critérios de Meios - 1, 2, 3, ,4 e 5 - como trabalhamos).

Ou colocam-se aqui indicadores de resultados que caracterizam o desempenho da organização (relativos aos critérios de Resultados - 6, 7, 8, e 9 - *o que resulta do nosso trabalho*).

Caixa E = No âmbito dos critérios de Meios a equipa deve identificar nesta caixa as iniciativas que constituem exemplos de boas práticas de referência seguidas pela organização.

No âmbito dos critérios de resultados, a equipa deve colocar resultados exemplares da organização.

Nas duas situações os pontos fortes devem poder servir como exemplos para outras organizações.

Caixa F = No âmbito dos critérios de meios a equipa deve colocar nesta caixa as iniciativas que existem mas que devem ser melhoradas ou aquelas que não existem mas que deviam existir.

No âmbito dos critérios de resultados, a equipa deve colocar os indicadores que demonstram um fraco desempenho da organização e que, por esse motivo, exigem uma intervenção na organização. Devem ainda colocar os resultados que deviam ser analisados de forma a conhecer o desempenho da organização.

Caixa G = Nesta caixa a equipa deve colocar a pontuação atribuída ao sub-critério, que é calculada pelo média das pontuações de cada exemplo ou indicador presentes na caixa D.



4. ATRIBUIÇÃO DE PONTUAÇÃO

De acordo com o sistema de pontuação da CAF cada critério tem seis níveis de avaliação alternativos (0 a 5).

PARA OS CRITÉRIOS DE MEIOS – *como trabalhamos:*

Nenhuma evidência ou apenas evidencia de uma iniciativa sem expressão	= 0
Iniciativa planeada - P (plan).	= 1
Iniciativa planeada e implementada – D (do).	= 2
Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (check).	= 3
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade – A (act).	= 4
Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada e integrada completamente na organização.	= 5

PARA OS CRITÉRIOS DE RESULTADOS – *o que resulta do nosso trabalho:*

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

¹ Ver definição de benchmarking interno

² Ver definição de benchmarking externo



AS 3 REGRAS A SEGUIR PARA PONTUAR:

SUB – CRITÉRIOS > CRITÉRIOS > DEPARTAMENTO / ORGANIZAÇÃO

- **A pontuação de cada sub-critério consiste na média do somatório das pontuações atribuídas a cada exemplo.** Quando não existirem iniciativas (critérios de meios) ou indicadores (critérios de resultados) a pontuação deverá ser 0, conforme as tabelas de pontuação do modelo CAF. A pontuação obtida deve ser arredondada até às décimas.

Exemplo: $2,35 = 2,4$

$2,34 = 2,3$

indicador a) = 3,1

indicador b) = 2,3

indicador c) = 1,4

indicador d) = 0

indicador e) = 0

Pontuação do Sub-critério – $(3,1+2,3+0+0) / 4 = 1,35 = 1,4$

- **A pontuação de cada critério consiste na média do somatório de cada sub-critério.**

Exemplo: Critério 1 – Liderança

Sub-critério 1.1 = 3,1

Sub-critério 1.2 = 2,3

Sub-critério 1.3 = 1,4

Sub-critério 1.4 = 1,9

Pontuação do Critério 1 – $(3.1+2.3+1.4+1.9) / 4 = 2,17 = 2.8$

- **A pontuação global do departamento / organização consiste no somatório das médias das pontuações obtidas por critério.**

Exemplo: Critério 1 = 2.8

Critério 2 = 1.5

Critério 3 = 2,5

Critério 4 = 3.1

Critério 5 = 2,2

Critério 6 = 1.6

Critério 7 = 3,1

Critério 8 = 2.2

Critério 9 = 1.7

Pontuação Final = $(2.8+1.5+2.5+3.1+2.2+1.6+3.1+2.2+1.7) = 20.7$



QUANDO NÃO SE CONSEGUE CHEGAR A CONSENSO NA PONTUAÇÃO:

Caso não seja possível um acordo através do diálogo sugerem-se as seguintes soluções alternativas:

- Decisão por maioria simples (cada elemento da equipa tem direito a um voto);
- Decisão por maioria qualificada (o líder da equipa tem um voto de qualidade, ou seja, tem a possibilidade de decidir em caso de empate por maioria simples).

CONSELHOS PRÁTICOS PARA O PROCESSO DE PONTUAÇÃO

- Não é muito comum que as iniciativas sejam pontuadas acima dos 2 pontos, uma vez que não existe, ainda, tradição de avaliação na Administração Pública Portuguesa, contudo, não há motivos para alarme! A organização deve encarar esta situação como uma oportunidade de melhoria!
- Ainda é menos comum, até ao presente, que as organizações realizem comparações com outros serviços (internos ou externos, nacionais ou internacionais) tendo em vista a aprendizagem, o que só assim permite pontuações de 4 e 5. Mais uma vez a organização deve encarar esta situação como uma oportunidade de melhoria!
- No caso de existirem várias iniciativas para o mesmo exemplo deve a equipa dar um valor médio ao mesmo, o qual resulta ou de uma pontuação global dada ao exemplo (aqui o bom senso é fundamental), ou então da média aritmética das pontuações atribuídas às várias iniciativas.

Assim, os factores que devem ser levados em conta neste processo de atribuição de pontuação são:

- O que existe na organização (iniciativas ou resultados);
- O que não existe na organização, mas poderia passar a existir (oportunidades de melhoria).



* DIFICULDADES ESPECÍFICAS RELATIVAS AOS CRITÉRIOS DE RESULTADOS

A tabela de pontuação de resultados apresenta uma segunda dificuldade que se prende com o facto das pontuações de 1 a 3 estarem relacionadas com a tendência existente na organização.

Esta situação implica que as organizações tenham resultados anteriores para comparar, o que nem sempre acontece.

Nos casos em que não é possível estabelecer a tendência a equipa poderá fazer uma interpretação extensiva da tabela sem desvirtuar o respectivo sentido das pontuações. Para o efeito sugere-se a seguinte solução:

1 = resultados negativos ou fracos

2 = resultados médios

3 = resultados bons

A última dificuldade da tabela em análise está na interpretação dos conceitos. O que é um progresso modesto? O que é um progresso considerável? Para este problema a única solução possível é o bom senso e honestidade da equipa.

ATENÇÃO: Favorecer os resultados da auto-avaliação em termos de pontuação prejudica os objectivos do exercício uma vez que impede o retrato real da organização!



COMO CONSTRUIR O RELATÓRIO E PLANOS DE ACÇÕES DE MELHORIA

1. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Depois de preenchida a Grelha de Auto-Avaliação o grupo de diagnóstico deverá sistematizar os resultados do exercício de auto-avaliação de forma a poder analisá-los e reportar. Para o efeito sugere-se numa primeira fase, antes de começar a estruturar o Relatório:

- O preenchimento da GRELHA DE PONTUAÇÕES, que identifica a situação da organização em cada um dos critérios do modelo CAF.
- A equipa deve identificar qualitativamente, e **por critério** (não por sub – critério, de modo a compactar as informações por grandes áreas), os pontos fortes e pontos fracos da organização. Nesta fase os pontos fracos devem ser considerados oportunidades de melhoria, uma vez que sobre eles vai ser elaborado um Plano de Melhorias.

2. ELABORAÇÃO DO RELATÓRIO FINAL E PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA

- O Relatório Final constitui uma espécie de depoimento onde constam todas as informações relacionadas com a realização do exercício de auto-avaliação.
- O Relatório Final deve ser elaborado pelo grupo de diagnóstico depois de concluído o processo.
- O formato deve ser organizado por tópicos de forma apelativo (e não em texto desenvolvido).
- O conteúdo deste documento deve ser claro e conciso.
- O Relatório Final deverá ser entregue à Equipa de Coordenação assim que esteja pronto.



ESTRUTURA DO RELATÓRIO FINAL E PLANO DE ACÇÕES DE MELHORIA

PARTES	ASSUNTOS	CONTEÚDO
1	Enquadramento <i>(opcional)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Apresentação do modelo CAF (origem, objectivos, vantagens)▪ Origem do projecto na organização▪ Objectivos da AA na organização▪ Âmbito da AA na organização
2	Preparação e condução da auto-avaliação <i>(obrigatório)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Planeamento estratégico e operacional (o que foi feito, quando e por quem)▪ Elementos que constituíram o Grupo de diagnóstico▪ Comentário sobre o envolvimento e colaboração dos diversos intervenientes▪ Dificuldades sentidas durante a realização do exercício▪ Observações pertinentes para futuros processos CAF
3	Resultados da auto-avaliação <i>(obrigatório)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Pontos fortes e pontos fracos (oportunidades de melhoria) por Critério▪ Grelha de Pontuações (remissão para Grelha de Auto-Avaliação preenchida)
4	Plano de Acções de Melhoria <i>(obrigatório)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Proposta para elaboração do Plano de Melhorias
5	Anexos <i>(obrigatório)</i>	<ul style="list-style-type: none">▪ Grelhas de Auto-Avaliação preenchidas (manuscritas / à mão)▪ Fichas de Acções de Melhoria preenchidas (manuscritas / à mão)▪ Índice de evidências (cópias das folhas de apresentação de cada evidência)▪ Modelo dos questionários aplicados▪ Resultados estatísticos da aplicação dos questionários