

Critério 1. Liderança: Como os dirigentes planeiam as suas metas e objectivos e a forma como os pretendem alcançar, de acordo com a sua Missão, sua Visão e os seus Valores.

Sub – Critério 1.1.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 1.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 1. Liderança: Como os dirigentes planeiam as suas metas e objectivos e a forma como os pretendem alcançar, de acordo com a sua Missão, sua Visão e os seus Valores.

Sub – Critério 1.2.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 1.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 1. Liderança: Como os dirigentes planeiam as suas metas e objectivos e a forma como os pretendem alcançar, de acordo com a sua Missão, sua Visão e os seus Valores.

Sub – Critério 1.3.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 1.3.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 1. Liderança: Como os dirigentes planeiam as suas metas e objectivos e a forma como os pretendem alcançar, de acordo com a sua Missão, sua Visão e os seus Valores.

Sub – Critério 1.4.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.

Exemplos:

- a. Manter contactos regulares e proactivos 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

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do Critério 1:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 1.4.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 2. Planeamento e Estratégia: Como a organização planeia alcançar concretamente as metas e os objectivos previamente definidos pelos dirigentes.

Sub – Critério 2.1.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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 Clientes/Cidadãos, 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 2.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 2. Planeamento e Estratégia: Como a organização planeia alcançar concretamente as metas e os objectivos previamente definidos pelos dirigentes.

Sub – Critério 2.2.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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*).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 2.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 2. Planeamento e Estratégia: Como a organização planeia alcançar concretamente as metas e os objectivos previamente definidos pelos dirigentes.

Sub – Critério 2.3.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação global do critério 2:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 2.3.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 3. Gestão das Pessoas: Como a organização gere, desenvolve e promove o conhecimento e o potencial das pessoas que a compõem, ao nível individual, de equipa ou da organização.

Sub – Critério 3.1.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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 necessários 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 3.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 3. Gestão das Pessoas: Como a organização gere, desenvolve e promove o conhecimento e o potencial das pessoas que a compõem, ao nível individual, de equipa ou da organização.

Sub – Critério 3.2.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 3.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 3. Gestão das Pessoas: Como a organização gere, desenvolve e promove o conhecimento e o potencial das pessoas que a compõem, ao nível individual, de equipa ou da organização.

Sub – Critério 3.3.: A avaliação deve procurar evidenciar o que o organismo faz para 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 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;
- 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).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 3:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 3.3.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.1.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.2.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que 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 proactiva (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).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.3.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.3.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.4.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.4.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.5.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que a tecnologia seja gerida.

Exemplos:

- a. Implementar uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais da organização.
- b. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - A gestão das tarefas;
 - A gestão do conhecimento;
 - As actividades de aprendizagem e de melhoria;
 - A interacção com as partes interessadas e parceiros;
 - O desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;
 - O acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.5.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 4. Parcerias e Recursos: Como a organização planeia e gere as suas parcerias (instituições, fornecedores, etc.) e os seus recursos materiais internos (financeiros, espaço físico, tecnológicos, etc.) de forma a alcançar as metas e objectivos de modo eficaz.

Sub – Critério 4.6.: A avaliação deve considerar as medidas existentes na organização para assegurar que os recursos materiais sejam geridos.

Exemplos:

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

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 4:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 4.6.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 5. Gestão dos Processo e da Mudança: Como a organização conduz e melhora os seus processos de modo a atingir as metas e objectivos definidos garantindo a prossecução do interesse público.

Sub – Critério 5.1.: A avaliação deve evidenciar a forma como a organização 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).

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 5.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 5. Gestão dos Processo e da Mudança: Como a organização conduz e melhora os seus processos de modo a atingir as metas e objectivos definidos garantindo a prossecução do interesse público.

Sub – Critério 5.2.: A avaliação deve evidenciar a forma como a organização 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 5.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 5. Gestão dos Processo e da Mudança: Como a organização conduz e melhora os seus processos de modo a atingir as metas e objectivos definidos garantindo a prossecução do interesse público.

Sub – Critério 5.3.: A avaliação deve evidenciar a forma como a organização 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.

Iniciativas/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 5:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 5.3.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 6. Resultados orientados para os Cidadãos / Cliente: Resultados referentes à satisfação e opinião destes três públicos alvo relativamente à imagem global, serviço, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta.

Sub – Critério 6.1.: 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 resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes.

Exemplos:

a. Resultados relativos à imagem global da organização:

- ✓ Nível de satisfação global com o desempenho da organização; cortesia e igualdade do tratamento; receptividade e atitudes pró-activas; flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais; abertura à mudança; procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua; impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos/clientes.

b. Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

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

c. Resultados relativos à acessibilidade:

- ✓ Horários de abertura e tempos de espera; quantidade e qualidade da informação disponível, acessível e transparente; esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples; localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).

d. Resultados relativos aos produtos e serviços:

- ✓ Compromissos assumidos com o cidadão/cliente através de padrões de qualidade, cartas da qualidade ou carta do cidadão; tempo de resposta às solicitações; qualidade no atendimento.

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 6.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 6. Resultados orientados para os Cidadãos / Cliente: Resultados referentes à satisfação e opinião destes três públicos alvo relativamente à imagem global, serviço, produtos, acessibilidade, comunicação e capacidade de resposta.

Sub – Critério 6.2.: 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 indicadores* das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.

Exemplos:

a. Resultados relativos à imagem global da organização:

- ✓ Número de reclamações; quantidade de acções desenvolvidas para melhorar a confiança do público na organização e nos seus serviços ou produtos; tempo de resposta às reclamações; número de intervenções do provedor de justiça; tempo de resposta às solicitações; quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos cidadãos/clientes.

b. Resultados relativos ao envolvimento dos cidadãos/clientes:

- ✓ 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; número de sugestões recebidas e adoptadas; quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com o cidadãos/cliente.

c. Resultados relativos aos produtos e serviços:

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

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 6:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 6.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 7. Resultados relativos às pessoas: Resultados que a organização tem alcançado relativamente à satisfação dos trabalhadores dos seus departamentos.

Sub – Critério 7.1.: A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relacionados com resultados da satisfação das pessoas e medição da motivação.

Exemplos:

a. Resultados relativos à satisfação global:

✓ A imagem global da organização; o desempenho global da organização; a importância do papel da organização na sociedade; as relações da organização com os cidadãos e a sociedade; o nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.

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

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

c. Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho:

✓ A arquitectura do local de trabalho; a atmosfera de trabalho e a cultura da organização; actividades recreativas; o tratamento de questões sociais e ambientais; a gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento na organização; a flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais; a forma como a organização lida com os problemas pessoais.

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

✓ Gestão dos recursos humanos (ex. formação e oportunidades de carreira); motivação das pessoas; conhecimento dos objectivos da organização; disponibilidade para aceitar mudanças; disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

e. Resultados relativos à satisfação com:

✓ O envolvimento nos processos de tomada de decisão; o envolvimento em actividades de melhoria; os mecanismos de consulta e diálogo.

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 7.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 7. Resultados relativos às pessoas: Resultados que a organização tem alcançado relativamente à satisfação dos trabalhadores dos seus departamentos.

Sub – Critério 7.2.: A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relacionados com indicadores dos resultados relativos às pessoas.

Exemplos:

- a. Resultados relativos à satisfação:
 - ✓ Níveis de absentismo ou doença; rácios de rotação de pessoal; número de reclamações, greves, etc.
- 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.
- 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.
- 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.

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 7:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 7.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 8. Impacto na sociedade: Resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional.

Sub – Critério 8.1.: A avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho social da organização.

Exemplos:

- a. Impacto económico e social junto da comunidade local, nacional e internacional.
- b. Qualidade e frequência das relações com parceiros sociais e locais.
- c. Comportamento ético da organização.
- d. Envolvimento da comunidade, onde a organização está inserida, através do apoio (financeiro e outros) a actividades locais e sociais
- e. Apoio aos desfavorecidos (ex. proporcionar estágios profissionais, oferecer empregos).
- f. Apoio a projectos dos países em desenvolvimento.
- g. Percepção das pessoas quanto ao impacto da organização na qualidade de vida dos cidadãos.
- h. Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores.
- i. Grau de cobertura dos meios de comunicação social.
- j. Grau de adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.
- k. Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 8.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 8. Impacto na sociedade: Resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional.

Sub – Critério 8.2.: A avaliação deve evidenciar os resultados da organização junto da comunidade relativos ao desempenho ambiental da organização.

Exemplos:

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

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 8:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 8.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 9. Resultados de desempenho – chave: Resultados que a organização tem alcançado relativamente ao desempenho, à sua Missão (prestação de um bom serviço público) e à economia de recursos, nomeadamente financeiros.

Sub – Critério 9.1.: A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relativamente a realização dos objectivos.

Exemplos:

Resultados externos:

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

Resultados internos:

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

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 9.1.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO

Critério 9. Resultados de desempenho – chave: Resultados que a organização tem alcançado relativamente ao desempenho, à sua Missão (prestação de um bom serviço público) e à economia de recursos, nomeadamente financeiros.

Sub – Critério 9.2.: A avaliação deve considerar os resultados atingidos pela organização relativamente a desempenho financeiro.

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.

Resultados/Evidências:

Pontos fortes:

Pontos fracos:

Pontuação:

Pontuação Global do critério 9:

ACÇÕES DE MELHORIA (Sub – Critério 9.2.)

CURTO PRAZO

LONGO PRAZO