

Anexo 9 - Glossário da CAF¹

Accountability

É a obrigação de prestar contas pelas responsabilidades assumidas e de justificar a utilização e gestão dos recursos empregues. As pessoas que aceitam esta obrigação são responsáveis pelos recursos e operações que controlam perante quem tem a competência de fiscalizar esta obrigação. Assim cada uma das partes é responsável pelo seu dever.

Ambiente de aprendizagem

O ambiente no interior da organização onde a aprendizagem assume um lugar de destaque através da aquisição de competências, partilha de conhecimentos, troca de experiências e diálogo sobre as melhores práticas.

Análise SWOT

Análise dos pontos fortes (*Strengths*), dos pontos fracos (*Weaknesses*), das oportunidades ou vantagens potenciais (*Opportunities*) e das ameaças ou dificuldades potenciais (*Threats*) de uma organização.

Aprendizagem

A aquisição e compreensão de conhecimento e informação que podem conduzir à melhoria ou mudança. Como exemplos de actividades de aprendizagem organizacional temos o *benchmarking*, o *bench learning*, avaliações externas e internas e/ou auditorias e estudos de boas práticas. Os exemplos de aprendizagem individual incluem a formação e o desenvolvimento de competências.

Auditoria

Acto de apreciação independente que visa analisar e avaliar as actividades e os resultados de uma organização. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria operacional, auditoria às tecnologias de informação e comunicação, auditoria de gestão, etc. Existem 3 níveis de controlo das actividades:

- Controlo interno realizado pela gestão;

¹ Glossário extraído de: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (2007), Estrutura Comum de Avaliação Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação, CAF 2006.

- Auditoria interna realizada 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 examinar se as acções desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras acções podiam ter tido melhores resultados e a mais baixo custo.

Avaliação do desempenho

A avaliação do desempenho necessita de ser entendida no contexto da gestão. Geralmente, o sistema de gestão de uma organização inclui a avaliação do desempenho individual dos colaboradores. Esta prática ajuda a monitorizar o desempenho do departamento e da organização mediante a agregação do desempenho individual pelos diferentes níveis de gestão da organização. A entrevista de avaliação individual entre o colaborador e o seu/sua director/a é a forma mais comum de fazer a avaliação. No decorrer da entrevista, como complemento à avaliação do desempenho, podem ser avaliados outros aspectos dos colaboradores, incluindo o nível de conhecimentos e competências relativas à actividade desempenhada, podendo ser identificadas aqui as necessidades de formação. Numa abordagem TQM, que visa a melhoria contínua, é possível utilizar o ciclo PDCA a nível individual:

- Planeie o trabalho para o ano seguinte (PLANEAR);
- Realize o trabalho (EXECUTAR);
- Faça uma revisão do trabalho realizado durante a entrevista de avaliação (REVER), e
- Adapte, se necessário, para o próximo ano, os objectivos, os meios e as competências (AJUSTAR).

Existem várias formas de aumentar a objectividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação da gestão, onde estes são avaliados directamente pelos colaboradores que dirigem;
- Avaliação a 360 graus onde os gestores são avaliados mediante diferentes pontos de vista: directores-gerais, pares ou colegas na gestão da organização, colaboradores e clientes.

Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* é um instrumento de gestão que visa a construção de um conjunto de indicadores quantitativos que permitem avaliar a capacidade da organização para cumprir a sua missão e objectivos estratégicos. Estes indicadores estruturam-se em torno de 4 perspectivas: inovação e liderança; processos internos; clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada uma das perspectivas estabelecem entre si relações de causa-efeito, as quais são baseadas em hipóteses que permanentemente têm de ser revistas. O *Balanced Scorecard* é também muito útil como uma ferramenta de comunicação da gestão, como via para informar os colaboradores da organização e outras partes interessadas em que medida a organização está a cumprir o planeamento estratégico. O *Balanced Scorecard* é cada vez mais utilizado no sector público da Europa. É importante salientar que o *Balanced Scorecard* pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.

Benchmark

Um resultado alcançado com elevada pontuação (por vezes definida como sendo «*best-in-class* /melhor prática», ver *Benchmarking* em seguida); referência ou medida padrão para comparação; ou um nível de desempenho que é reconhecido como sendo o padrão de excelência para um processo específico.

Benchmarking

Existem inúmeras definições de *benchmarking* mas as palavras-chave são «comparar com os outros». O *benchmarking* consiste simplesmente em «fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições retiradas dessas comparações». (Fonte: *European Benchmarking Code of Conduct*). Na prática, o *benchmarking* geralmente engloba:

- Comparação regular de aspectos do desempenho (funções ou processos) com as organizações que se consideram ter boas práticas. Por vezes, essa referência é feita para *best in class*/melhor prática, mas como nunca se pode ter a certeza de qual a melhor, é preferível a expressão «boa prática»;
- Identificação de deficiências no desempenho;
- Procura de novas abordagens para introduzir melhorias no desempenho;
- Implementação de melhorias;

- Monitorização do progresso alcançado e avaliação dos benefícios. Nas administrações públicas europeias, o *benchmarking* centra-se geralmente nos aspectos da aprendizagem, sendo hoje em dia mais comum falar-se em «*Bench learning*» como sendo uma forma de aprender a melhorar através da partilha do conhecimento, da informação e, por vezes, dos recursos. Reconhece-se que constitui um modo eficaz para introduzir a mudança organizacional. Reduz os riscos, é eficiente e poupa tempo.

Benchmarking estratégico

O *benchmarking* estratégico é utilizado quando as organizações procuram melhorar o seu desempenho global através da análise de estratégias de longo prazo e iniciativas gerais que tenham conduzido a elevados níveis de desempenho e sucesso. Envolve a comparação de aspectos fundamentais, nomeadamente as competências essenciais; o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a mudança nas actividades ou a melhoria da capacidade para lidar com mudanças no ambiente envolvente.

Bottom-up

Direcção do fluxo da informação ou da decisão, no seio de uma organização, dos níveis hierárquicos inferiores para os níveis hierárquicos superiores. O oposto designa-se por *top-down*.

Brainstorming

Ferramenta para trabalho em equipa que é utilizada para gerar ideias, de forma livre, num curto período de tempo, provenientes de um grupo de pessoas. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas durante a fase de produção de ideias.

Ciclo PDCA

É um ciclo de quatro fases que têm de ser ultrapassadas para se conseguir a melhoria contínua, tal como Deming descreve: *Plan*- Planear (fase do projecto); *Do*- Executar (fase da execução); *Check*- Rever (fase do controlo); *Act*- Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção). Estas quatro fases reforçam a ideia de que os planos de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso que deve resultar numa acção eficaz que deve ser revista e eventualmente ajustada, e por último deve voltar à fase de planeamento inicial, dando continuidade ao ciclo.

Cidadão/Cliente

A expressão «cidadão/cliente» é utilizada para realçar o relacionamento duplo que existe por um lado: entre a Administração Pública e os utilizadores dos serviços públicos; e, por outro lado, entre a Administração Pública e todas as pessoas, que enquanto cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços e nos seus resultados.

Código de conduta

Regras ou linhas de orientação, que podem ser expressas ou implícitas, para regular o comportamento das pessoas, grupos profissionais, equipas ou organizações. O código de conduta pode também aplicar-se a actividades específicas, tais como a auditorias e ao *benchmarking*, e geralmente fazem referência a padrões éticos.

Competência

A competência inclui os conhecimentos, aptidões e atitudes de um indivíduo postos em prática no exercício da sua actividade. Quando um indivíduo está apto a desempenhar correctamente uma actividade é visto como tendo alcançado uma determinada competência.

Conflito de interesse

Um «conflito de interesse» no sector público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e o interesse particular de um funcionário público, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar o desempenho do serviço público. Mesmo que não existam evidências de acções impróprias, um conflito de interesse pode originar uma imagem falsa que pode minar a credibilidade dessa pessoa, mesmo quando age correctamente.

Consenso

Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção do acordo e é utilizado frequentemente na autoavaliação, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir a avaliação e pontuação realizadas individualmente. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes e com a definição da pontuação e avaliação global da organização.

Controlo da Qualidade

Controlo sistemático da capacidade da organização para criar qualidade nos serviços que presta. É sistemático, uma vez que os resultados emergem de um esforço planeado e deliberado. Algumas organizações escolhem sistemas de controlo da qualidade baseados em manuais da qualidade ou manuais de processos. Os sistemas de controlo da qualidade contêm um conjunto de linhas de orientação para implementar, na prática, os controlos da qualidade e a forma como essa qualidade deve ser medida e melhorada.

Cultura organizacional

Toda a variedade de comportamentos, éticas e valores que são transmitidos e praticados pelos membros das organizações influenciados pelas tradições e sistemas legais e socio-políticos nacionais.

Desempenho

Medida de realização alcançada por um indivíduo, equipa, organização ou processo.

Diagrama/desenho do processo

Representação gráfica do conjunto de acções que ocorrem num processo.

Diversidade

Diversidade diz respeito a diferenças. Pode referir-se a valores, atitudes, cultura, convicções filosóficas ou religiosas, conhecimentos, aptidões, experiência e estilo de vida entre grupos ou indivíduos no seio de um grupo. A diversidade pode estar também relacionada com o género, origem étnica ou nacional, deficiências ou idade. Na Administração Pública, uma organização caracterizada pela diversidade é considerada uma organização que reflecte a sociedade que serve.

Dono do processo

Pessoa responsável pela concepção, melhoria e desempenho do processo, bem como pela coordenação e integração do processo dentro da organização. As suas responsabilidades incluem:

- Compreensão do processo: como é realizado na prática?

- Definição do objectivo do processo: de que forma se enquadra na visão da organização? Quem são as partes interessadas quer a nível interno, quer externo, e quais são as suas expectativas? Como é que um processo se relaciona com outros processos?
- Comunicação do processo às partes interessadas internas e externas.
- Monitorização e avaliação do processo: Qual o grau de eficiência e eficácia do processo?
- Submissão do processo a *bench learning*: Qual é o desempenho de outras organizações e o que podemos aprender com elas?
- Construção da visão do processo: Qual a visão a longo prazo do processo e o que é que a organização necessita de fazer para alcançar esse cenário?
- Elaboração do relatório de desempenho do processo: O que é que pode ser melhorado? Quais são as fraquezas e como é que estas podem ser ultrapassadas? Aplicando estes passos o dono do processo tem a possibilidade de melhorar continuamente o processo.

Economia

«Economia» e «economizar» referem-se à gestão financeira prudente, que inclui a redução de custos através do desenvolvimento mais eficiente dos processos e a poupança de recursos sem afectar a qualidade dos resultados ou objectivos.

Eficácia

É a relação entre o objectivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

Eficiência

É a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito. A «eficiência» e a «produtividade» podem ser consideradas como um único conceito. A produtividade deve ser medida de forma a incluir quer os custos de todos os factores de produção (produtividade total dos factores), quer apenas os custos de um factor específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

Empowerment

É o processo pelo qual se atribui autoridade ou poder acrescido a um indivíduo ou grupo de pessoas no processo de tomada de decisão. Pode aplicar-se a cidadãos/clientes ou colaboradores através do envolvimento de uma pessoa/grupo e da garantia de um grau de autonomia nas suas acções/decisões.

Estratégia

Um plano de longo prazo de acções prioritizadas para alcançar os objectivos globais ou cumprir a missão de uma organização.

Estrutura organizacional

A forma como a organização está estruturada, como por exemplo a divisão por áreas de trabalho ou funções, vias formais de comunicação entre gestores e colaboradores, e a forma como as actividades e responsabilidades estão divididas pela organização.

Ética

Por ética no serviço público entende-se o conjunto de valores e normas comuns que devem reger a actividade do funcionário público no desempenho das suas funções. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correcto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correcto numa determinada situação.

Evidência

Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões e julgamentos correctos/objectivos. A evidência pode ser obtida através de pesquisa documental, observação ou consenso.

Excelência

Práticas de gestão da organização, bem como resultados alcançados de grande relevância, com base nos conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total, tal como formulados pela EFQM. Inclui a orientação por resultados, a focalização no cliente, a liderança e constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos e, ainda, a responsabilidade social corporativa.

Factores críticos de sucesso

As principais condições que têm de ser preenchidas para que os objectivos estratégicos possam ser alcançados. Apontam as actividades ou resultados-chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Follow-up

Na sequência do processo de autoavaliação e das mudanças da organização, o *follow-up* consiste na verificação do grau de realização dos objectivos previamente estabelecidos. Desta análise deve resultar o lançamento de novas iniciativas, o ajustamento da estratégia e, ainda, o planeamento de acordo com as novas circunstâncias.

Fornecedor

Organização ou pessoa que fornece um produto ou serviço.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração do conhecimento. É importante salientar que o conhecimento envolve quer o conhecimento tácito (o que está contido na mente das pessoas), quer o conhecimento explícito (codificado e expresso em informação contida em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento utiliza estas duas formas básicas de conhecimento na condução dos processos de desenvolvimento do conhecimento. Na maioria das organizações, os conhecimentos mais importantes são os conhecimentos sobre: clientes, processos, produtos e serviços, as necessidades dos clientes, os conhecimentos das pessoas, a memória organizacional, as lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações, avaliações do conhecimento e da gestão e medição do capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos é utilizada na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criação e descoberta, partilha e aprendizagem (comunidade de práticas), organização e gestão.

Gestão da mudança

A gestão da mudança implica saber gerar/promover as mudanças necessárias numa organização (geralmente impulsionadas pelas Agendas da Modernização e Reforma) e

liderar a dinâmica da mudança através da preparação, implementação e apoio à mudança.

Gestão da Qualidade

Método para assegurar que todas as actividades necessárias à concepção, desenvolvimento e implementação de um produto ou serviço são eficientes e eficazes, respeitando o sistema da qualidade.

Gestão de recursos humanos

Gerir, desenvolver e utilizar os conhecimentos, competências e todo o potencial dos colaboradores de uma organização, com o intuito de apoiar as políticas e o planeamento das actividades, bem como o funcionamento eficaz dos processos.

Governance/boa governação

Os elementos essenciais para uma boa governação são determinados pela estrutura de autoridade e controlo. Esta estabelecerá a obrigatoriedade de divulgar os resultados alcançados, a transparência das acções e dos processos de tomada de decisão relativamente às partes interessadas, a eficiência e eficácia, a resposta às necessidades da sociedade, a antecipação dos problemas e a orientação e respeito pela Lei e normas.

Governo electrónico (eGovernment)

Expressão que se refere à utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) na Administração Pública. Quando combinadas com mudanças organizacionais e com as novas aptidões, as TIC ajudam a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos, servindo também de apoio às políticas públicas. O governo electrónico é visto como um meio para realizar e tornar mais eficiente a gestão. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação das políticas públicas e ajudar o sector público a dar resposta às exigências para a prestação de mais e melhores serviços com menos recursos.

Impacto (ver outcome)

Indicadores

Medidas que são indicativas, ou seja, que demonstram os resultados de uma acção.

Indicadores de desempenho

São as diversas medidas operacionais utilizadas pela Administração Pública para ajudar as organizações a:

- Monitorizar
- Compreender
- Prever
- Melhorar o modo como funcionam e o desempenho que alcançam.

São utilizados vários conceitos para medir o desempenho da organização: resultados, medidas, indicadores, parâmetros. No entanto, a terminologia sobre as medições é pouco importante, pelo que devemos usar termos que nos sejam familiares. Se seguirmos o princípio de Pareto, apercebemo-nos de que 20% do que fazemos irá produzir 80% dos nossos resultados. Por isso, é importante medir pelo menos o desempenho dos processos que são essenciais para a produção dos resultados esperados.

Indicadores de desempenho-chave

São as medidas mais críticas e as medidas de desempenho dos processos-chave, essencialmente apresentados nos critérios 4 e 5 da CAF, que são capazes de influenciar grandemente a eficiência e a eficácia dos resultados do desempenho-chave. Um bom exemplo de indicadores de satisfação do cidadão/cliente podem ser os resultados das medições do desempenho dos processos relativos aos cidadãos/clientes que a organização põe em prática para prestar os serviços aos cidadãos.

Inovação

Inovação é o processo de transformação de novas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização pode ser considerada inovadora quando realiza uma actividade já existente de uma forma diferente / inovadora para esse local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um serviço novo ou presta o mesmo serviço mas de uma forma diferente, como por exemplo via Internet.

Input (entrada)

Qualquer tipo de informação, conhecimento, matéria ou outro tipo de recursos utilizado na produção de bens ou serviços.

ISO

ISO ou Organização Internacional para a Normalização (*International Organization for Standardization*) é uma rede global que: identifica as normas internacionais exigidas às empresas, governos e sociedade; as desenvolve com os contributos nacionais em parceria com os sectores que as adoptam mediante procedimentos transparentes; e as divulga para serem implementadas em todo o mundo.

Líder

A expressão líder é tradicionalmente associada às pessoas responsáveis pela organização.

Liderança

A forma como os líderes desenvolvem e prosseguem a missão e visão da organização. Reflete como os líderes desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo-prazo, e os implementam através de acções e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que a organização aposte permanentemente na inovação e na mudança.

Mapa de processos

Representação gráfica da sequência de acções que ocorrem entre processos.

Medidas de percepção

Medição de impressões e de opiniões subjectivas de um indivíduo ou grupo de pessoas, como por exemplo a percepção do cliente acerca da qualidade de um produto ou serviço.

Melhores/Boas práticas

Elevados desempenhos, métodos ou abordagens que conduzem a organização a resultados excepcionais. O conceito «Melhor Prática» é relativo, uma vez que pode estar

relacionado com práticas de gestão inovadoras ou interessantes, identificadas através do *benchmarking*. É preferível utilizar a expressão «boa prática» quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

Missão

A descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das partes interessadas. A missão do sector público resulta de políticas públicas e/ou mandatos estatutários. A missão é a razão de ser da organização. Os objectivos finais que a organização estabelece no contexto da sua missão são formulados com base na visão.

Modelos de comportamento

Pessoas ou organizações que servem de modelo de comportamento individual ou social para que outras pessoas aprendam ou repitam essas condutas.

Network

Uma organização informal que une pessoas ou organizações que podem, ou não, ter uma linha de comando. Os membros destas redes de trabalho partilham frequentemente valores e interesses.

Objectivos

A formulação de uma situação desejada, especificando os resultados ou efeitos pretendidos, em consonância com a missão da organização.

Objectivos estratégicos

São os objectivos globais de médio e longo prazo. Indicam a direcção pretendida para a organização e definem os resultados e efeitos finais a prosseguir.

Objectivos operacionais

A formulação mais concreta de um objectivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade orgânica. Um objectivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de actividades e acções.

Objectivos SMART

Os objectivos definidos pela organização devem ser SMART:

- *Specific* — devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar;
- *Measurable* — devem poder ser medidos/ quantificáveis;
- *Achievable* — devem ser atingíveis;
- *Realistic* — devem ser exequíveis e reais;
- *Timed* — devem ser calendarizados.

Organização aprendente

Uma organização onde as pessoas aumentam continuamente as suas capacidades para alcançar os resultados pretendidos, onde novos e elevados padrões de pensamento são estimulados, onde as aspirações colectivas emergem e onde as pessoas se encontram em aprendizagem contínua no contexto da própria organização.

Organização pública

A organização pública é qualquer instituição, serviço ou sistema dirigido e controlado politicamente pelo governo eleito (nacional, federal, regional ou local), incluindo, também, organizações que lidam com o desenvolvimento das políticas e aplicação da lei, como por exemplo assuntos que não podem ser considerados estritamente como serviços.

Outcome (impacto)

São todos os efeitos que os resultados (*outputs*) provocam nas partes interessadas ou na sociedade.

Output (resultado)

É o resultado imediato da produção, que pode incluir bens ou serviços. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais. No primeiro caso, os produtos ou serviços são fornecidos por um departamento a outro departamento, na mesma organização; no segundo caso, o resultado tem como destinatário uma entidade externa à organização. Exemplo de *Output* e *Outcome*: elevadas restrições no acesso às licenças para posse de armas de fogo. O *output*/resultado final é a redução do número de armas em circulação, o qual conduz ao *outcome*/impacto que se consubstancia no sentimento colectivo de maior segurança.

Parcerias

Colaboração com outras entidades, numa base comercial ou não, e que visa um objectivo comum, criando assim uma mais-valia para a organização, para os seus clientes e outras partes interessadas.

Partes interessadas

Designa todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da organização, por exemplo os decisores políticos, os cidadãos / clientes, os colaboradores, o público em geral, as entidades reguladoras, os meios de comunicação social, os fornecedores, etc. As organizações governamentais também são partes interessadas.

Pessoas

Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial e temporariamente.

Plano de Acção

Documento no qual se indicam o plano das actividades, a definição das responsabilidades, os objectivos para implementação do projecto (ex. metas/prazo limite) e os recursos necessários (ex. recursos humanos, materiais e financeiros).

Política pública

Designa a orientação seguida pelos órgãos políticos na resolução de problemas ou matérias de interesse público, nomeadamente acções e omissões, decisões e não decisões, o que implica escolhas entre várias alternativas.

Prazo

Período de tempo em que os resultados devem ser alcançados:

- Curto prazo — refere-se, geralmente, a um período inferior a 1 ano;
- Médio prazo — refere-se, geralmente, a um período compreendido entre 1 e 5 anos;
- Longo prazo — refere-se, geralmente, a um período superior a 5 anos.

Procedimento

Descrição objectiva e detalhada de como as actividades devem ser executadas.

Processo

Conjunto de procedimentos que transformam as entradas em resultados ou impactos e, deste modo, acrescentam valor. A natureza dos processos nas organizações de serviço público podem 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 de serviços. Podemos distinguir entre:

- Os processos-chave, essenciais para prestação de serviços ou fornecimento de produtos;
- Os processos de gestão, que conduzem a organização e apoiam os processos-chave;
- Os processos de suporte, que fornecem os recursos necessários. De entre os anteriormente referidos, os processos-chave são os mais importantes para a organização.

Processo de melhoria contínua

Trata-se da melhoria sistemática dos processos de trabalho em termos de qualidade, economia ou duração. O envolvimento de todas as partes interessadas de uma organização é, geralmente, um pré-requisito neste processo.

Qualidade

A qualidade no sector público está relacionada com a maximização do valor dos produtos e serviços para todas as partes interessadas no âmbito de uma estrutura política e financeira. A Gestão da Qualidade Total (TQM) centra-se nos procedimentos e processos que são considerados instrumentais na promoção da qualidade.

Recursos

Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, os equipamentos, as instalações e as tecnologias que a organização utiliza para desenvolver as suas actividades.

Reengenharia de Processos (BPR — Business Process Re-engineering)

Podemos sempre fazer melhorias num processo existente através de pequenas adaptações (abordagem Kaizen). Em alguns casos, esta abordagem deixa de ser adequada para a realização dos objectivos e poderá ser necessário redesenhar todo o processo. Chama-se a esta abordagem BPR (*Business Process Re-engineering*) ou simplesmente reengenharia de processos. A ideia do BPR é a de redesenhar totalmente o processo, permitindo dar um grande passo em frente ou realizar grandes rupturas. Uma vez implementada a mudança, deve--se retomar o processo de procura de oportunidades para a introdução gradual de melhorias contínuas para otimizar o processo.

Relação custo-eficácia

É a relação entre os impactos que resultam dos objectivos da organização e os custos — incluindo também os custos sociais — para os alcançar. Ver também eficácia.

Relatório de autoavaliação

O relatório que descreve os resultados da autoavaliação. Este relatório deve incluir os pontos fortes e as áreas a melhorar na organização. Pode também incluir (opcional) sugestões de melhorias.

Responsabilidade social corporativa

É o compromisso estabelecido pelas organizações do sector público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade em geral para melhorar a qualidade de vida. O objectivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para sociedade.

***Resultado* (ver output)**

Resultados de desempenho-chave

Os resultados que a organização atinge em relação ao planeamento e estratégia na satisfação das necessidades e expectativas das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos).

Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema que define as políticas e os procedimentos necessários para melhorar, avaliar e integrar os processos que podem conduzir a um melhor desempenho.

Top-down

Direcção do fluxo de informação ou das decisões, dentro de uma organização, dos níveis hierárquicos superiores para os níveis hierárquicos inferiores. O oposto designa-se por *bottom-up*.

TQM (Total Quality Management//Gestão da Qualidade Total)

O Sistema da Gestão para a Qualidade Total designa uma filosofia de gestão focalizada no cliente, que procura continuamente melhorar os processos através da utilização de ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os colaboradores. Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, Malcolm Baldrige (USA), ISO 9004.

Transparência

A transparência implica receptividade, comunicação e prestação de contas. É uma expressão metafórica do significado utilizado nas ciências sociais: um objecto «transparente» significa que se consegue ver através do mesmo. Procedimentos transparentes incluem reuniões abertas, divulgação de relatórios financeiros, acessibilidade da informação e da legislação, publicação do orçamento, auditorias, etc.

Valores

Este conceito refere-se aos valores culturais, morais e de bem-estar. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto que os valores culturais podem mudar de organização para organização e de país para país. Os valores culturais de uma organização devem ser transmitidos e postos em prática e devem ainda estar relacionados com a respectiva missão. Podem ser muito diferentes entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

Visão

É a fotografia do futuro. É o sonho alcançável ou aspiração do que uma organização pretende fazer e onde pretende chegar. O contexto deste sonho e aspiração é determinado pela missão da organização.