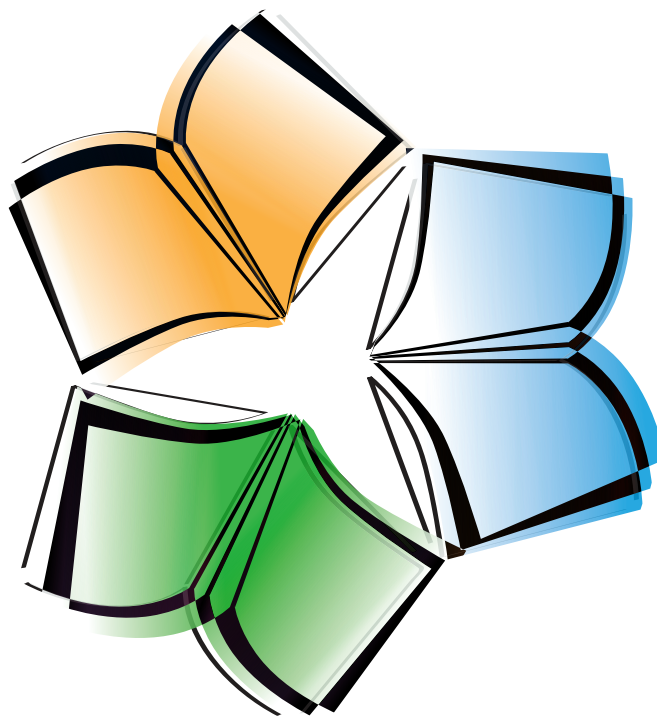


Estrutura Comum de Avaliação



Adaptada ao setor da educação



Estrutura Comum de Avaliação (CAF)

Adaptada ao setor da educação

CAF Educação 2013

Ficha técnica

EDIÇÃO PORTUGUESA

TRADUÇÃO (capítulos adaptados): Paulo Saraiva

REVISÃO: Cristina Evaristo/Teresa Ganhão

COORDENAÇÃO: Teresa Ganhão

EDIÇÃO: Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP)

CONCEPÇÃO GRÁFICA: Elsa Ho

Disponível para *download* em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>

Índice

Prefácio à versão portuguesa	5
Prefácio	9
Introdução Geral	11
Critérios de Meios	19
Critério 1: Liderança	21
Critério 2: Planeamento e estratégia	26
Critério 3: Pessoas	31
Critério 4: Parcerias e recursos.....	36
Critério 5: Processos	44
Critérios de Resultados.....	49
Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave	51
Critério 7: Resultados das pessoas	55
Critério 8: Resultados da responsabilidade social	58
Critério 9: Resultados do desempenho-chave	62
Sistema de Pontuação da CAF.....	65
Linhas de Orientação para Melhorar as Organizações através da CAF.....	73
Glossário.....	87
Anexo I	103
Anexo II	121
Anexo III	125

Prefácio à versão portuguesa

A escola é hoje uma organização em transição.

A educação nasceu com os antigos sofistas gregos, os primeiros professores “profissionalizados” registados na história da humanidade, uma espécie de educadores ambulantes, que deambulavam pela *polis*, reunindo as “crianças e jovens de rua”, para lhes ministrar uma tríplice formação: na *virtude*, nas *artes* da política e no *governo* da cidade.

A educação institucionalizada, nascida igualmente sob o impulso das humanidades clássicas sob a forma de *ginásio* ou de *liceu* e envolvida num mundo pequeno, em que muito poucos tinham acesso ao saber, cresceu e expandiu-se na *modernidade* para satisfazer uma dupla ambição: (i) a de formatar o *bom cidadão*, respeitador da cultura dominante e das regras básicas do viver socialmente em harmonia no Estado-Nação, invenção de uma Europa saída dos escombros da Guerra dos 30 Anos, a qual se vê assim compelida, a proclamar a separação entre Estado e Igreja e, bem assim, a superioridade de um modelo unitário de Nação suporte de um Estado laico e livre de influências eclesiais (Tratado de Vestfália, 1648); (ii) a de satisfazer as necessidades básicas de um mundo industrial em desenvolvimento, sedento de mão-de-obra disciplinada e especializada, cada vez mais mecanicista e taylorianamente reduzida a fator de produção. Mas a escola era ainda, nos primeiros séculos da modernidade, e foi-o durante muito tempo, um lugar a que só alguns tinham acesso.

Mais recentemente, ela democratizou-se e, hoje, todos estão – ou reivindicam estar – na escola. Esta explosão demográfica, quiçá *massificação*, da escola não foi acompanhada – inteiramente – por uma mudança da sua estrutura essencial da escola, dos seus pressupostos, dos seus processos e da sua cultura *industrial*. Consequentemente, nas últimas décadas, a escola vive num impasse, num choque profundo, entre a manutenção do *modelo reprodutor* do passado, que tão longe a levaram num plano quantitativo, e a sua *reinvenção*, quiçá mesmo *recriação*, face às exigências qualitativas do presente, que nela continua a colocar o essencial da sua esperança num futuro diferente e *próspero*, isto é mais *desenvolvido* e mais *solidário*. Dito de outro modo, o sonho de refundar uma escola de *serviço* e não de *indústria* passará necessariamente pela afirmação do primado da *ciência das qualidades* sobre a *ciência das quantidades*¹.

Muitos movimentos teóricos abordam e procuram oferecer pistas para ultrapassar este dilema. Desde os movimentos da *effective school* ao *school based management*, do *deep learning* ao *personalised learning*, do *conectivismo* ao *generativismo*², buscam-se novos princípios inspiradores, modelos inspiradores, instrumentos de melhoria do serviço educativo prestado pelas escolas e, em sentido mais amplo, pelo serviço público da educação.

¹ Para uma introdução seminal a questões epistémicas e sistémicas da ciência da complexidade e das qualidades ver:

Carneiro, R. (2003). On Meaning and Learning: Discovering the Treasure. In Dinham, S. (ed.). Transforming Education: Engaging with Complexity and Diversity. Deakin: Australian College of Education, 12-24.

Carneiro, R. (2011). Discovering the treasure of learning. In Yang, J. and Valdes-Cotera, R. (Eds.). Making lifelong learning a reality for all: Conceptual evolutions and policy developments. Hamburg: UNESCO Institute for Lifelong Learning, 3-23.

² Para aceder a um debate sobre as cinco teorias da aprendizagem e, designadamente, o *generativismo*:

<http://cloudworks.ac.uk/cloud/view/3827>

Simultaneamente, a Administração Pública na Europa (e não só) sofreu uma importante revolução conceptual. O "*new public management*" e o acento académico crescente dedicado às teorias e praxis da política pública trouxeram para o serviço público o foco no cliente/cidadão e nas suas necessidades, com o surgimento das modernas lógicas de gestão da qualidade que se vêm desenvolvendo em todo o mundo³. Ainda que o serviço público de educação não seja, por definição, exclusivo da escola estatal, a sua larga predominância não pode ser esquecida.

Neste contexto, é com grande empenho e convicção que prefacio esta versão portuguesa da CAF 2013. Sei, por força do trabalho desenvolvido no Centro de Estudos da Universidade Católica a que presido, que a CAF é um poderoso instrumento de melhoria das organizações educativas e de formação. Não se trata de um mero modelo de autoavaliação mas de um instrumento de indução de uma *nova abordagem ao trabalho na organização*. Uma abordagem que parte de um profundo *pensamento estratégico sobre a missão e visão da escola* - o seu projeto educativo e curricular -, sobre o modo como organizamos e gerimos os recursos para prossecução desses fins, e que termina com um acompanhamento cuidado dos resultados. Em bom rigor não termina. Esta é a característica fundamental da viagem da qualidade proporcionada pela CAF: *o acompanhamento dos resultados não é o fim mas tão só o princípio de um novo ciclo de melhoria*. A reflexão sobre os resultados, e a sua ligação com os meios, leva a alterar as práticas com vista a obter resultados (ainda) melhores.

Concluo, ressaltando o grande esforço e dedicação de muitos portugueses na produção da CAF Educação, e nesta sua revisão, de entre os quais me permito salientar o Prof. Rodrigo Queirós e Melo, distinto colega de faculdade e de causas educacionais.

Ao longo da história fomos sabendo ser pioneiros e abrir novos rumos. Desbravámos Índias que não figuravam no mapa do conhecimento humano. A CAF Educação abre novos rumos não só às escolas portuguesas mas a todas as escolas europeias.

O modo de análise organizacional da CAF é de enorme importância para as escolas e restantes organizações educativas. Com respeito pela especificidade da sua tarefa educativa, torna os atores – docentes, não docentes, alunos/formandos e parceiros – donos dos seus “processos” e, logo, corresponsáveis na definição do seu futuro coletivo.

Muito sem tem falado em Portugal, ao longo das últimas décadas, sobre a autonomia das escolas. Mas, desde a primeira consagração legal do conceito no decreto-lei 43/89, de 3 de Fevereiro, tem sido difícil passar da retórica dos pomposos pronunciamentos políticos, e da aridez dos normativos legais, para a prática concreta que desafia uma tradição jacobina e napoleónica, que tudo quer controlar do centro, por de todos desconfiar.

Diga-se, todavia, em abono da verdade, que uma parte importante do problema prático de implementação da autonomia decorre da dificuldade de as escolas se dotarem de estratégias e instrumentos de gestão organizacional robustas. A cultura da qualidade promovida pela CAF pode ajudar a superar esta lacuna. De igual modo, a aprendizagem organizacional que da sua aplicação sistemática advém permitirá acelerar a emergência de uma nova geração de escolas que se podem vir a orgulhar de serem autênticas “*organizações aprendentes*”, no sentido que lhe é dado por P. Senge na

³ Uma boa síntese das grandes tendências prospetivas de configurações governamentais de futuro: Carneiro, R. (2000). A changing canon of government: from custody to service. In OECD (2002). *Government of the future*, pp. 91-122.

sua teoria sobre a 5ª disciplina⁴. Falamos, como é óbvio, de organizações que incorporam plenamente no seu *ethos* a preocupação superlativa de contribuem decisivamente para o crescimento e realização de cada criança e jovem, colocada(o) à sua guarda.

Aos *iniciáticos*, àqueles que começam esta aventura da qualidade, formulo os meus votos sinceros de boa sorte no sortilégio do *refazer identitário* que sempre resulta do primeiro embate, inevitavelmente interpelador, com a CAF.

Aos *repetentes*, que já se consideram veteranos no uso da CAF, exorto a fazerem de cada nova experiência CAF uma oportunidade soberana para *renascer*.

Roberto Carneiro

Lisboa, 2 de outubro de 2014

⁴ Vd. o desenvolvimento do conceito de *learning organizations* e do seu enorme potencial regenerador, em termos institucionais e educativos, em: Carneiro, R. (2013). Living by learning, learning by living: The quest for meaning. *International Review of Education*, 59(3), 353-372.

Prefácio

No final da década de 1990, os ministros da UE responsáveis pela administração pública convidaram a Rede Europeia de Administração Pública (EUPAN) a promover a permuta e cooperação entre os Estados membros da UE e a criar instrumentos comuns na área da gestão de qualidade. Em maio de 2000, foi apresentado o primeiro resultado da cooperação entre os peritos nacionais da UE: a Estrutura Comum de Avaliação (CAF) – um verdadeiro instrumento europeu de gestão da qualidade comum a todo o setor público.

A CAF teve um enorme sucesso. Nos últimos 12 anos desde o seu lançamento, mais de 3000 organizações do setor público em toda a Europa registaram a utilização do referido modelo, e o número de utilizadores da CAF continua a aumentar. Nos primeiros anos, o modelo foi principalmente utilizado para introduzir os princípios da Gestão de Qualidade Total nas organizações do setor público, começando por fazer um diagnóstico da organização à luz desta filosofia de gestão. Como a CAF pretende ser uma ferramenta genérica, aplicável a todos os tipos de organizações do setor público, e a todos os níveis institucionais (Europeu, federal ou nacional, regional e local), o conteúdo do modelo teve de ser formulado a um nível bastante teórico, e algumas vezes abstrato. Apesar deste facto, pretendeu-se, logo no início, que a CAF fosse um instrumento simples, acessível e fácil de implementar, em comparação com outros modelos de qualidade.

Muitas pessoas de diferentes países desenvolveram uma versão da CAF, especificamente direcionada para o setor da educação: Comunidade Francófona da Bélgica (Gérard Alard, Christine Defoin, Gérard Reynders, Pascale Schellens e Annette Verbeke, apoiados pelo correspondente nacional da CAF belga, Jean-Marc Dochot), Noruega (Even Fossum Svendsen), Portugal (Hugo Caldeira, Rodrigo Queiroz e Melo e Sofia Reis), e Itália (Rino Bertorelli e Clara Alemani, apoiados pela correspondente nacional da CAF italiana, Sabina Bellotti). Decidiu-se reunir a experiência e competência na CAF Europeia e um grupo de peritos em educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão da CAF Europeia adaptada ao setor da educação e formação, destinada a todas as instituições de ensino e formação na Europa, independentemente do seu nível – do pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem/formação ao longo da vida. Todos os Estados membros foram convidados a juntar-se ao grupo e, para além dos países já mencionados, incluíram-se ainda os seguintes: Luxemburgo – Jutta Wirtz e Frédéric Joly do Instituto de Investigação-CRP Henri Tudor; Grécia – Poppy Oikonomou do Instituto Balcânico de Administração Pública em Thessaloniki; Polónia – Andrzej Kurkiewicz do Ministério da Ciência e Ensino Superior; e Eslováquia – Miroslav Hrrnciar do Centro Eslovaco para a Qualidade.

Os encontros foram preparados e presididos pelo Centro de Recursos CAF: Lena Heidler, Ann Stoffels e Patrick Staes. Os referidos encontros realizaram-se nas instalações do Serviço Público Federal Belga P&O e no Ministério da Comunidade Francófona, em Bruxelas. Gostaríamos de agradecer a todos a sua hospitalidade.

Em nome de todos os Estados membros, o Centro de Recursos CAF deseja agradecer aos participantes deste grupo de trabalho os esforços realizados. Efetuaram-se intensos debates no sentido de se criar esta nova ferramenta europeia, e finalmente poderemos estar orgulhosos do trabalho realizado. Os correspondentes nacionais CAF debateram este documento durante o seu encontro em Maastricht, a 18 de fevereiro, tendo o mesmo sido aprovado pelo IPSG – Grupo de Trabalho da EUPAN responsável por

todas as atividades CAF – no seu encontro em Madrid, a 19 e 20 de abril de 2010. Este documento foi aprovado no 54.º Encontro de Diretores-Gerais durante a Presidência Espanhola (Madrid, junho 2010).

Em resultado de um estudo aprofundado sobre a utilização do modelo CAF 2006 fez-se uma revisão do mesmo, cuja consequência se traduziu no lançamento do modelo CAF 2013. Este modelo contou com o apoio do EIPA, da Bélgica, Itália, Portugal e Noruega, os quais trabalharam conjuntamente no sentido de adaptar a versão CAF Educação a este novo modelo. O documento ora apresentado é fruto deste trabalho.

Introdução Geral

Conteúdo do Modelo CAF 2013

Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de **Gestão da Qualidade Total** desenvolvido pelo setor público e para o setor público, inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). Baseia-se na premissa de que os resultados de excelência no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são atingidos através da liderança que conduz a estratégia e planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Este modelo analisa a organização simultaneamente por diferentes ângulos promovendo uma **análise holística** do desempenho da organização.

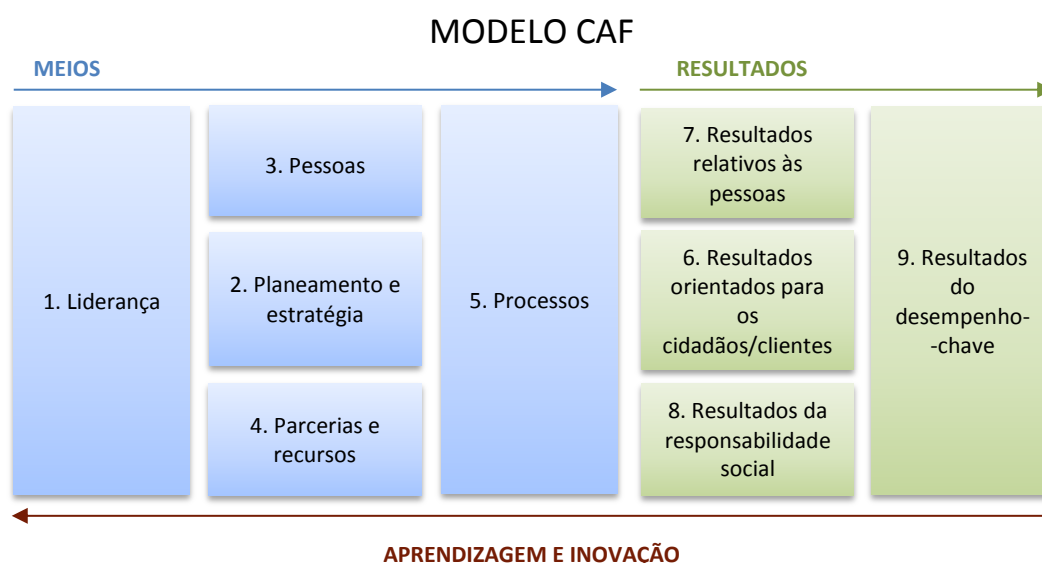
Objetivo principal

A CAF está disponível no domínio público e é gratuita. Apresenta-se como uma ferramenta fácil de utilizar para ajudar as organizações do setor público em toda a Europa a melhorar o desempenho através da utilização de técnicas de gestão da qualidade. A CAF foi concebida para ser utilizada em todos os setores da administração pública e é aplicável às organizações públicas a nível nacional/federal, regional e local.

A 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 objectivo 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.

As organizações que estão a começar a implementar a CAF têm a ambição de evoluir em direção à excelência no seu desempenho e pretendem introduzir uma cultura de excelência na organização. A utilização eficaz da CAF deverá, em tempo útil, conduzir a um maior desenvolvimento deste tipo de cultura e pensamento dentro da organização.



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. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios. Os **28 subcritérios** identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização. Estes, por sua vez, são ilustrados com **exemplos** que descrevem o conteúdo dos subcritérios mais pormenorizada-mente e sugerem possíveis áreas de abordagem, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas nos subcritérios. Estes exemplos representam um grande número de boas práticas europeias, mas nem todos são relevantes para todas as organizações, porém muitos podem ser considerados como aspetos a ter em atenção durante a autoavaliação. A integração das conclusões da avaliação dos critérios de meios e de resultados nas práticas gestionárias constitui o ciclo de **inovação e aprendizagem** contínuas que acompanha as organizações no seu percurso em direção à excelência.

Diferentes conexões dentro do modelo

A abordagem holística da TQM e da CAF não significa apenas que todos os aspetos respeitantes ao funcionamento de uma organização sejam cuidadosamente avaliados; significa, também, que todos os elementos que a compõem têm um impacto recíproco.

Deve fazer-se uma distinção entre:

- relação de causa-efeito entre a parte esquerda do modelo (meios-causas) e a parte direita (resultados-efeitos); e
- a relação holística entre as causas (meios).

Conexões entre as partes esquerda e direita do modelo: consiste na relação de causa-efeito entre os meios (causas) e os resultados (efeitos), bem como na informação de retorno (feedback) dos últimos sobre os primeiros. A verificação das ligações causa-efeito adquire fundamental importância na autoavaliação, durante a qual a organização deverá sempre verificar a consistência entre um resultado apresentado (ou conjunto de resultados homogêneos) e as “evidências” recolhidas relativamente aos critérios e subcritérios relevantes do lado dos Meios. Porém, tal consistência é por vezes difícil de verificar, já que, em razão da natureza holística da organização, as diferentes causas (meios) interagem mutuamente quando produzem resultados. De qualquer modo, a existência de informação de retorno (feedback) adequada dos resultados alcançados no lado direito do modelo e os critérios apropriados no lado esquerdo deverá ser verificada durante a avaliação.

Ligações entre critérios e subcritérios de meios: como a qualidade dos resultados é, em grande medida, determinada pelo tipo e intensidade das relações existentes entre os meios, este tipo de relação tem de ser explorada na autoavaliação. De facto, a sua intensidade difere de organização para organização e a sua natureza determina, em larga medida, a qualidade de uma organização.

As relações não estão obviamente limitadas ao nível dos critérios. Na realidade, significativas interações /relações ocorrem com frequência ao nível dos subcritérios.

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 perspetiva de que um resultado pretendido é alcançado mais eficientemente quando os recursos e

atividades relacionadas 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 contínua

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. Para mais informações sobre estes níveis fazemos alusão à descrição do Processo de Feedback Externo da CAF neste manual.

Valores comuns do setor público europeu

Para além da interpretação específica dos princípios de excelência para o setor público, a gestão pública e a qualidade no setor público têm um número de condições únicas em comparação com o setor privado. Presumem-se pré-condições básicas comuns à política social europeia e cultura administrativa: legitimidade (democrática e parlamentar), Estado de direito e comportamento ético baseados em valores comuns e princípios tais como abertura, transparência, obrigação de prestar contas e de justificar a utilização dos recursos públicos, participação, diversidade, equidade, justiça social, solidariedade, colaboração e parcerias – todos os aspetos que devem ser tidos em consideração durante a avaliação.

Embora a CAF se foque principalmente na avaliação da gestão do desempenho e na identificação das suas causas organizacionais para tornar possível a melhoria, o objetivo final é o de contribuir para uma boa governação.

Importância das evidências e medições

A autoavaliação e melhoria das organizações públicas são difíceis sem informações fiáveis referentes às diferentes funções da organização. A CAF estimula as organizações públicas no sentido de recolherem e utilizarem informação, porém muitas vezes esta informação não está disponível numa primeira autoavaliação. Esta é a razão pela qual a CAF é muitas vezes considerada como medição de base zero. Indica as áreas onde

é possível iniciar a medição. Quanto mais as administrações progridem no sentido da melhoria contínua, tanto mais desenvolvem a capacidade de recolher e gerir a informação de forma sistemática e progressiva, interna e externamente.

Linguagem comum com apoio de um glossário

Quando confrontadas com uma linguagem gestonária, muitas organizações públicas têm dificuldade em compreendê-la. A CAF cria uma linguagem comum que permite aos colaboradores e dirigentes numa organização debater em conjunto os assuntos da organização de uma forma construtiva. Promove o diálogo e o *bench learning* entre administrações públicas a nível europeu através desta linguagem comum, que é simples e compreensível para todos os trabalhadores do setor público. Para apoiar e evitar equívocos e mal-entendidos está disponível um glossário, no final do presente manual, proporcionando uma definição mais precisa dos principais termos e conceitos.

O que há de novo na CAF 2013?

Os utilizadores das versões anteriores da CAF não terão dificuldades em se orientarem na versão 2013. O modelo é ainda composto por 9 critérios e 28 subcritérios, porém alguns foram reformulados. Em anexo, está disponível uma tabela que compara a estrutura das versões CAF 2006 e CAF 2013. As principais mudanças poderão ser encontradas no critério 5, onde foram fundidos dois subcritérios e criado um novo. Todos os exemplos foram revistos e

adaptados às mudanças na estrutura. O glossário foi atualizado em conformidade. Os 8 Princípios de Excelência para o setor público são agora claramente definidos e foram desenvolvidos os níveis de maturidade no contexto do Processo de Feedback Externo da CAF (PEF).

Como utilizar o Modelo CAF 2013

As organizações são livres de adaptarem a implementação do modelo às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais; contudo devem manter a estrutura do modelo, com 9 critérios e 28 subcritérios, bem como a utilização de um dos sistemas de pontuação. Recomenda-se ainda a observância das Linhas de Orientação, apresentadas neste manual, para implementar a CAF na organização.

Linhas de Orientação para implementar a CAF

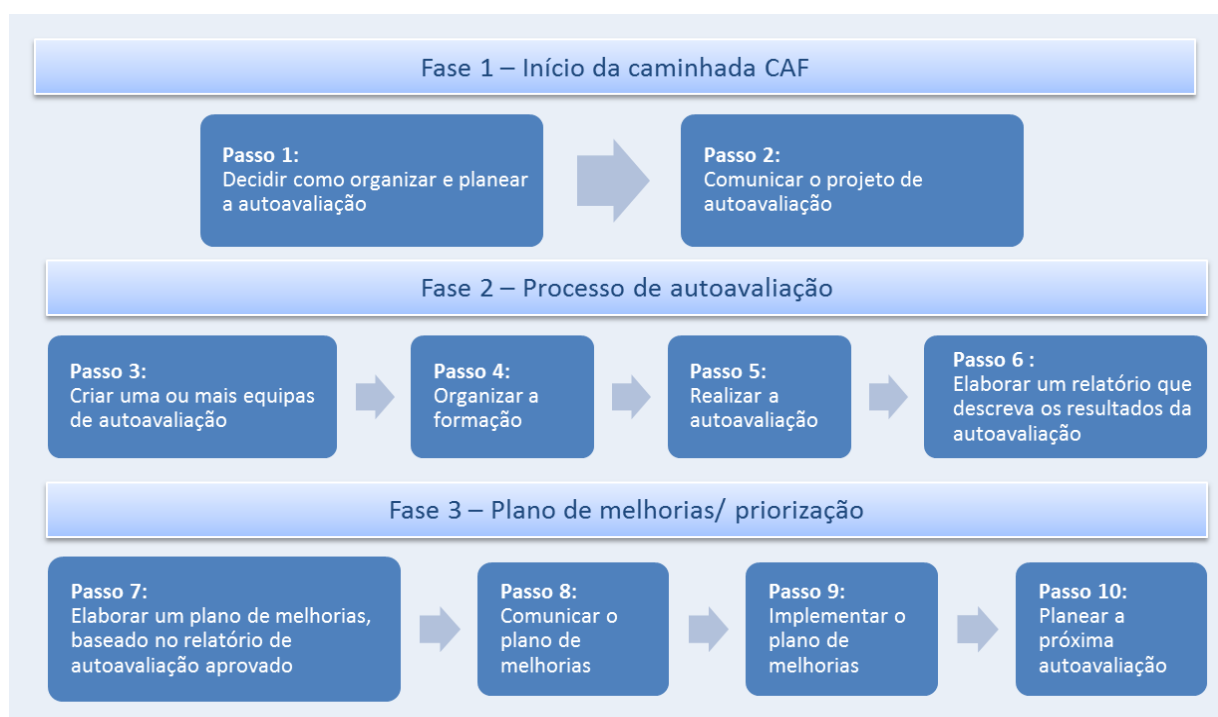
A utilização do modelo CAF constitui um processo de aprendizagem para cada organização. Contudo, as

lições aprendidas ao longo dos últimos anos de implementação podem beneficiar os novos utilizadores. Por conseguinte, foi desenvolvido um plano de implementação de dez passos para apoiar as organizações na implementação do modelo da forma mais eficiente e eficaz, refletindo os conselhos e opiniões dos peritos nacionais da CAF. O que se segue são os pontos principais. No capítulo deste manual, sobre as Linhas de Orientação, encontra-se uma explicação mais detalhada.

O papel do sistema de pontuação

Embora os pontos fortes e áreas de melhoria identificadas e as consequentes ações de melhoria sejam os resultados mais importantes da autoavaliação, o sistema de pontuação desenvolvido na CAF tem uma função específica, porém não deverá ser o principal foco de atenção.

10 Passos para melhorar as organizações com a CAF



A atribuição de uma pontuação para cada subcritério e critério do modelo CAF tem quatro objetivos principais:

1. Dar uma indicação da direção a seguir para as ações de melhoria;
2. Medir o progresso da organização;
3. Identificar as boas práticas tal como indicado através da pontuação elevada nos Meios e Resultados;
4. Ajudar a organização a encontrar parceiros válidos com quem possa aprender.

Propõem-se dois tipos de pontuação: a “pontuação clássica CAF” e a “pontuação avançada CAF”. Dão-se informações mais pormenorizadas no capítulo sobre o sistema de pontuação.

Como obter apoio na utilização da CAF 2013

Informação e assistência técnica

Em 2001, criou-se uma rede de correspondentes nacionais CAF, bem como o Centro de Recursos CAF (CR CAF) de acordo com uma decisão dos Diretores Gerais responsáveis pela Administração Pública. Esta rede é responsável, ao nível europeu, pelo desenvolvimento e acompanhamento do modelo. Periodicamente debate novas ferramentas e estratégias para a divulgação da CAF. Organiza o evento europeu de utilizadores da CAF, quase sempre de dois em dois anos, no qual os utilizadores debatem ideias e partilham boas práticas.

Nos Estados Membros, os correspondentes nacionais desenvolvem iniciativas apropriadas para estimular e apoiar a utilização do modelo nos seus países. As atividades variam desde a criação de recursos nacionais a websites dedicados, e desde projetos ou programas nacionais ou regionais a prémios nacionais ou conferências sobre a qualidade baseadas no modelo.

A responsabilidade de Correspondente Nacional da CAF em Portugal é da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). Toda a informação e materiais de apoio para aplicar a CAF podem ser consultadas em: www.caf.dgaep.gov.pt

O Centro de Recursos CAF (CR CAF), criado no Instituto Europeu de Administração Pública (*European Institute of Public Administration* ou EIPA) em Maastricht (NL) é responsável pela coordenação da rede e gere o website CAF www.eipa.eu/caf.

O *website* do Centro de Recursos CAF é o ponto de partida e de acesso para encontrar toda a informação relevante sobre o modelo, para se registar como utilizador CAF e encontrar informação sobre outros utilizadores, ou para usar a *e-Tool* da CAF – uma ferramenta eletrónica que apoia o processo de autoavaliação. Também se encontram online as 22 versões linguísticas do Modelo CAF, informação sobre os correspondentes nacionais da CAF, todas as publicações relevantes sobre o modelo, eventos organizados a nível nacional e europeu, anúncios sobre formação em CAF, ministrada pelo EIPA, e assuntos relacionados com a Gestão da Qualidade Total.

O Processo de Feedback Externo da CAF – *Procedure for External Feedback (PEF)*

De forma a permitir às organizações do setor público, que aplicam a CAF, verem os resultados dos seus esforços reconhecidos e obterem o respetivo feedback, a CAF oferece um Processo de Feedback Externo que fornece um parecer externo sobre a introdução da gestão da qualidade total na organização. Este processo de feedback – que é aplicado numa base voluntária – visa dar maior apoio aos utilizadores da CAF no seu percurso em direção à qualidade, tornando os seus esforços visíveis, quer interna quer externamente. O PEF relaciona-se não só com o

processo de autoavaliação, mas também com a via escolhida pelas organizações de forma a alcançarem a excelência a longo prazo, com base nos Princípios da Excelência.

O Feedback Externo da CAF visa atingir os seguintes objetivos:

1. Apoiar a qualidade do processo de implementação da CAF e o seu impacto na organização;
2. Aferir se a organização está a desenvolver os valores da Gestão da Qualidade Total em resultado da aplicação da CAF;
3. Apoiar e renovar o entusiasmo na organização para a melhoria contínua;
4. Promover a análise e revisão pelos pares e o *bench learning*;
5. Recompensar as organizações que iniciaram o seu percurso no sentido da melhoria contínua para alcançarem a excelência de uma forma eficaz, sem julgarem o nível de excelência obtido;
6. Facilitar a candidatura aos Níveis de Excelência da EFQM.

O PEF baseia-se nos seguintes três pilares:

Pilar 1: Processo de autoavaliação

Pilar 2: Processo das ações de melhoria

Pilar 3: aturidade da organização em matéria de TQM

As organizações que aplicaram a CAF, de forma eficaz, podem ser recompensadas com a distinção europeia “*Effective CAF User*”, a qual é válida durante dois anos. O Processo de Feedback Externo da CAF e a distinção de “*Effective CAF User*” são da responsabilidade dos Estados membros. Estes operacionalizam o PEF ao nível nacional, tendo como base uma estrutura comum, porém ao seu próprio ritmo. Em Portugal, o Organizador Nacional do PEF é a Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

Informação mais detalhada está disponível no *website* da CAF: www.caf.dgaep.gov.pt

Adaptar a CAF às instituições de Ensino e Formação: porquê?

A CAF foi inicialmente concebida para ser utilizada em todos os domínios do setor público na União Europeia. Deste modo seria lógico que a CAF viesse a ser considerada uma ferramenta útil para ser aplicada no setor da Educação em geral.

O ano de 2010 foi a data limite imposta pelos Ministros Europeus da Educação para finalizar o processo de Bolonha, com base na Declaração epónima que desencadeou a harmonização do ensino europeu em 1999. A Declaração de Bolonha compromete-se a «*promover a cooperação europeia na garantia da qualidade, com vista ao desenvolvimento de critérios e metodologias comparáveis*». A Declaração de Bergen (2005), por sua vez, veio impulsionar a criação de políticas europeias para a educação, procurando «*estabelecer um Espaço Europeu de Ensino Superior (EEES), baseado nos princípios de qualidade e transparência*». As Declarações de Londres (2007) e Leuven (2009) confirmam estes princípios (ver anexo II).

Em 2008, em diferentes países, vários Correspondentes Nacionais da CAF e/ou especialistas em Educação – tendo em conta a grande utilização do modelo no setor da educação em vários Estados membros e na subsequente adaptação ao nível nacional pela Bélgica, Itália e Noruega - decidiram unir esforços com um duplo objetivo. Por um lado, pretendia-se aumentar o número de utilizadores da CAF e, por outro lado, as instituições de educação queriam implementar uma gestão de qualidade adequada às características europeias e orientada para o aluno (ver a Declaração de Londres de 2007, anexo II). Deste modo, favoreceram uma abordagem que fosse comum ao setor público europeu, facilmente acessível e livre de custos.

A nível europeu, o IPSG da rede EUPAN⁵ atribuiu um mandato a um grupo de trabalho para que elaborasse uma versão da CAF específica para o setor da educação, com base nas experiências dos Estados membros. A CAF - Educação destina-se a todas as instituições de ensino e formação, não importa o seu nível, uma vez que é aplicável desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo a aprendizagem ao longo da vida.

Em 2013, o grupo de trabalho procedeu à revisão da versão CAF Educação à luz da versão genérica revista da CAF 2013.

A CAF pode ser aplicada em diversas circunstâncias: para iniciar uma abordagem da organização à qualidade, para melhorar os processos existentes, e assim por diante. O facto de a CAF ser orientada para o cidadão/cliente corresponde aos desígnios do setor da Educação e Formação.

O que permanece inalterado comparado com o modelo original da CAF?

Como a CAF é uma ferramenta genérica, recomenda-se a personalização no seu uso, sendo, no entanto, obrigatório respeitar os seus elementos básicos: os 9 critérios, 28 subcritérios e o sistema de pontuação. Somente os exemplos e o processo de autoavaliação, tal como descrito nas linhas de orientação, são flexíveis, embora se recomende ter em consideração os elementos chave das mesmas.

Deve manter-se o importante papel do modelo para promover uma cultura comum entre organizações públicas na UE, atuando como ponte entre diferentes modelos e ferramentas da gestão da qualidade total e permitindo o *benchmarking*.

Quais são as diferenças relativamente ao modelo original da CAF?

- **Adaptação da linguagem:** usam-se os termos “alunos” ou “formandos e/ou os seus representantes legais” em vez de “cidadão/cliente” e “instituições de ensino e formação” em vez de organizações públicas.
- **Adaptação dos exemplos:** todos os exemplos foram adaptados ao contexto específico das instituições do setor da educação.
- **Adaptação da terminologia:** o glossário foi revisto.
- **Integração de dois documentos adicionais:** uma introdução sobre o uso de modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM) e CAF, bem como sobre a política Europeia sobre Educação.

O início da abordagem da qualidade, utilizando a CAF, deve basear-se numa decisão clara da gestão de topo (liderança) consultando todas as pessoas da instituição. Muitas vezes, quer a liderança quer as pessoas, podem achar estranho e difícil ver a gestão e o funcionamento da sua organização objeto de análise. No entanto, no final do processo obter-se-á um maior conhecimento do funcionamento da organização e a análise revelar-se-á positiva.

Em suma, a autoavaliação, de acordo com o modelo CAF, proporciona às instituições de ensino e formação uma grande oportunidade para se conhecerem melhor e se prepararem para a gestão da qualidade.

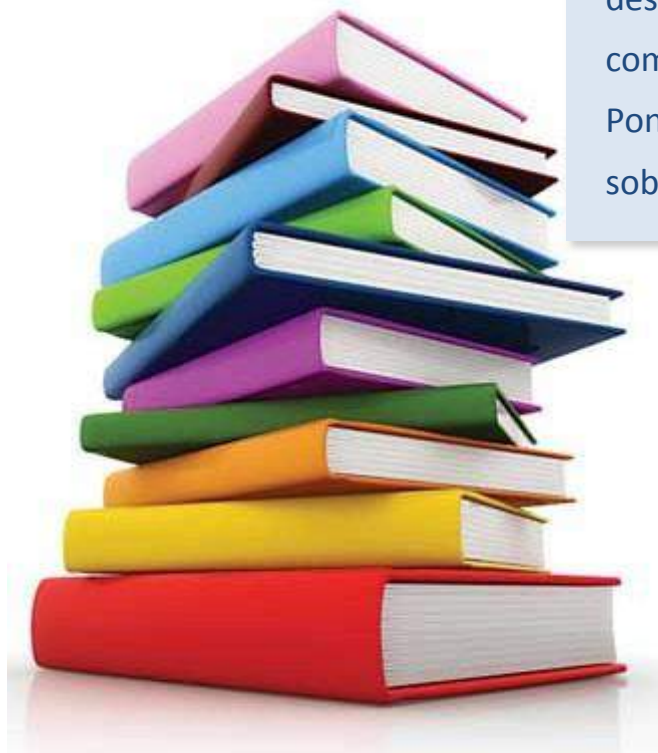
Cerca de 3000 organizações públicas já utilizaram a CAF: sabemos que a “CAF funciona”!

Mais informação disponível no website da CAF: www.eipa.eu/CAF e www.caf.dgaep.gov.pt

⁵ IPSG – Innovative Public Service Group; EUPAN – European Public Administration Network

Critérios de Meios

Os critérios 1 a 5 referem-se às práticas de gestão de uma instituição - os designados 'Meios'. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para obter os resultados desejados. A avaliação das ações relacionadas com os Meios deverá basear-se no Painel de Pontuação dos Meios (consultar o capítulo sobre o Sistema de Pontuação da CAF)



Critério 1: Liderança

Subcritério 1.1

Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

Subcritério 1.2

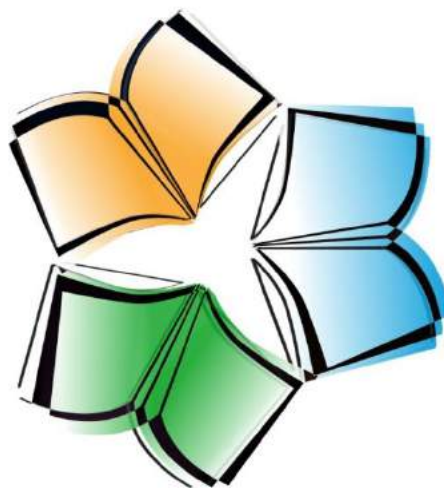
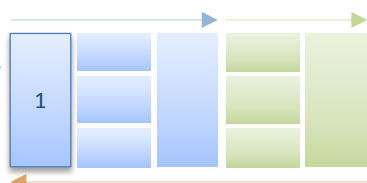
Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua

Subcritério 1.3

Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta

Subcritério 1.4

Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas



Num sistema de democracia representativa, os políticos eleitos tomam decisões estratégicas e definem os objetivos que pretendem alcançar nas diferentes áreas políticas. Os líderes das instituições de ensino e formação, ou as suas organizações representativas, apoiam as autoridades políticas na formulação das políticas públicas fornecendo pareceres especializados baseados na sua experiência e competência profissional neste domínio, sendo igualmente responsáveis pela implementação e realização das políticas públicas para a educação. A CAF faz uma clara distinção entre o papel da liderança política e o papel dos líderes/gestores das instituições de ensino e formação, enfatizando a importância de uma boa colaboração entre ambos os atores de forma a atingir os resultados pretendidos.

O Critério 1 focaliza-se no comportamento das pessoas responsáveis pela instituição: a liderança. A sua tarefa é complexa. Como bons líderes, devem criar clareza e unidade nos objetivos da organização. Como dirigentes, criam um ambiente no qual a instituição e os seus colaboradores podem sobressair, e asseguram o funcionamento através de um mecanismo de direção apropriado. Como facilitadores apoiam as pessoas na sua instituição e asseguram relações eficazes com todas as partes interessadas, em particular com a hierarquia política.

Avaliação

Considerar o que a liderança da organização faz para...

Subcritério 1.1

Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores.

A liderança assegura que a organização seja orientada por uma clara missão, visão e valores fundamentais. Neste sentido, os líderes devem desenvolver a missão (qual a razão porque existimos/qual é o nosso mandato?), a visão (para onde queremos ir/qual é a nossa ambição?) e os valores (o que orienta o nosso comportamento?) requeridos para o sucesso da organização a longo prazo, bem como comunicar e assegurar a sua realização. Todas as organizações necessitam de valores que estruturam as suas atividades, valores que estejam em sintonia com a sua missão e visão. Além disso, deve dar-se particular atenção aos valores que são também importantes no setor da educação, onde cada vez mais as leis do mercado estão a ser introduzidas e regulamentam o sistema de gestão da organização. Por conseguinte, é óbvio que as organizações têm de defender valores tais como a democracia, Estado de Direito (primado da Lei), foco no cidadão, diversidade e equidade de género, ambiente de trabalho acolhedor e justo, prevenção da corrupção, responsabilidade social e anti discriminação – valores que ao mesmo tempo proporcionam um modelo para toda a sociedade. A liderança tem de criar condições para os incorporar e garantir.

Exemplos:

1. Formular e desenvolver a missão da organização (o que pretendemos contribuir para a sociedade?) e a visão (quem são os alunos que pretendemos educar e formar?), envolvendo as partes interessadas, incluindo os colaboradores.
2. Estabelecer, conjuntamente com as partes

interessadas, um quadro de valores alinhados com a missão, visão e valores da organização, nele incluindo a transparência, a ética e o princípio do serviço para a sociedade, e a criação de um código de conduta.

3. Assegurar um sistema de comunicação amplo e eficaz no interior e exterior da organização, incluindo a missão, visão, valores da organização, bem como os objetivos estratégicos (de médio e longo prazo) e operacionais (que implementam as tarefas e atividades) a todos os colaboradores e às partes interessadas.
4. Rever periodicamente a missão, visão e valores da organização, ajustando-os às mudanças do ambiente externo (por exemplo, análise Política-Económica-Sociocultural e Tecnológica (PEST) e do desenvolvimento demográfico e sustentável).
5. Desenvolver um sistema de gestão que previna comportamentos antiéticos, mas também que apoie os colaboradores a lidarem com dilemas éticos que surgem quando estão em conflito diferentes valores da organização.
6. Gerir os riscos identificando as áreas de potenciais conflitos de interesses e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores sobre a forma como devem ser tratados.
7. Reforçar a confiança mútua, a lealdade e respeito entre os líderes/dirigentes/colaboradores (por exemplo, monitorizando a prossecução da missão, visão e valores).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 1.2***Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.***

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização baseado em objetivos mensuráveis definidos. A estrutura organizacional deve ser apropriada e com claras responsabilidades definidas para todos os níveis de colaboradores, bem como medidas de gestão, apoio e processos-chave, que garantam uma realização eficiente da estratégia da organização para atingir os resultados e os efeitos pretendidos. O sistema de gestão realiza análises do desempenho e dos resultados.

Os líderes são responsáveis pela melhoria do desempenho. Preparam o futuro organizando as mudanças necessárias para cumprir a sua missão. O início de um processo de melhoria contínua constitui um objetivo essencial da gestão da qualidade. Os líderes criam as condições para a melhoria contínua assegurando uma cultura aberta à inovação e aprendizagem.

Exemplos:

1. Definir responsabilidades de liderança e de gestão, tarefas e áreas de competência.
2. Assegurar uma abordagem para a gestão dos processos, parcerias e estruturas institucionais, adaptadas à estratégia e planeamento da organização, bem como às necessidades e expectativas das partes interessadas, proporcionando informação de gestão regular e precisa através de um sistema eficaz de informação de gestão.
3. Definir resultados mensuráveis (por exemplo, o número de alunos/formandos que obtêm qualificações ou graduações) e objetivos de impacto (por exemplo, a sua integração socioprofissional) para todos os níveis e áreas da organização, procurando um equilíbrio

entre as necessidades e expectativas das várias partes interessadas em conformidade com as necessidades diferenciadas dos alunos/formandos (por exemplo, integração da igualdade de géneros, diversidade).

4. Adotar e aderir a um modelo de referência básico para a gestão da qualidade total, como são exemplos o Modelo CAF ou o Modelo de Excelência da EFQM ou um sistema específico para uma instituição que visa ser acreditada através do SeQuALS, Proza, Equis, ou outras formas de certificação.
5. Formalizar compromissos e a cooperação interdepartamental, por exemplo, acordos entre os departamentos administrativos e financeiros.
6. Definir a estratégia relativa à administração eletrónica (e-Gov) e alinhá-la com objetivos estratégicos e operacionais da instituição.
7. Criar condições apropriadas para a gestão de processos e projetos e para o trabalho em equipa.
8. Criar condições para uma comunicação interna e externa eficaz.
9. Demonstrar o compromisso dos líderes para a melhoria organizacional contínua e inovação através da promoção da cultura de inovação, bem como para a melhoria contínua e favorecendo desse modo o feedback dos colaboradores.
10. Comunicar aos colaboradores e às partes interessadas as razões para as iniciativas de mudança e quais são os seus efeitos expectáveis.

[Atribuir a avaliação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 1.3***Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.***

Através do seu comportamento pessoal e da gestão dos recursos humanos, os dirigentes motivam e apoiam os colaboradores. Atuando como modelo, os dirigentes refletem os objetivos e valores estabelecidos, estimulando os colaboradores a atuarem da mesma forma. Os colaboradores são apoiados pelos dirigentes, para atingirem os seus objetivos no desempenho das suas funções. Um estilo transparente de liderança baseado num *feedback* mútuo, confiança e comunicação aberta motiva as pessoas a contribuírem para o sucesso da organização. Além da componente do comportamento pessoal, existem outros fatores centrais para a motivação e apoio dos colaboradores, os quais podem também encontrar-se na liderança da organização e no sistema de gestão. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo a prestação de contas, constitui a principal base gestonária para motivar as pessoas. As oportunidades de desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como o reconhecimento e os sistemas de recompensa são também fatores motivadores.

Exemplos:

1. Liderar através do exemplo atuando de acordo com os objetivos e valores estabelecidos.
2. Promover uma cultura de confiança mútua e respeito entre os dirigentes e os colaboradores através de medidas proactivas para evitar qualquer tipo de discriminação.
3. Informar os colaboradores da organização, com regularidade sobre todas as matérias de interesse ou referentes à organização.
4. Apoiar os colaboradores na realização das suas tarefas e planos em prol da realização dos objetivos globais da organização.
5. Proporcionar feedback a todos os colaboradores para melhorar o seu desempenho pessoal e o das equipas.
6. Estimular, encorajar e capacitar os colaboradores através da delegação de poderes, responsabilidades e competências, incluindo a prestação de contas.
7. Promover uma cultura de aprendizagem e estimular os colaboradores que trabalham na organização a apresentarem sugestões e a serem proactivos no trabalho diário.
8. Demonstrar vontade pessoal (dos líderes/ /dirigentes) de acolherem recomendações/ /propostas dos colaboradores reagindo ao feedback construtivo de outros.
9. Reconhecer e recompensar os esforços individuais e das equipas.
10. Respeitar e gerir devidamente as necessidades individuais e as situações pessoais dos colaboradores da organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 1.4***Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.***

Os líderes são responsáveis pela gestão das relações com todas as partes interessadas relevantes que têm interesse na organização ou nas suas atividades. Por conseguinte, estes dirigentes mantêm um diálogo com as autoridades políticas/partes interessadas. No setor da educação, a liderança da instituição constitui a interface entre a organização e as autoridades políticas/partes interessadas. Este subcritério descreve uma das principais diferenças entre o setor público da educação e as organizações privadas. As instituições do setor da educação têm de se focar nas relações com as autoridades políticas/partes interessadas sob diversas perspetivas. Por um lado, os políticos podem ter uma função de liderança visto que - conjuntamente com os dirigentes das instituições de educação e ensino ou as suas organizações representativas – estabelecem objetivos. Por outro lado, as autoridades políticas podem ser tratadas como grupos específicos das partes interessadas.

Exemplos:

1. Desenvolver uma análise das partes interessadas, definir as suas principais necessidades atuais e futuras, e partilhar estas conclusões/resultados no seio da instituição.
2. Apoiar as autoridades políticas na definição de políticas públicas relacionadas com a educação.
3. Identificar e transpor as decisões políticas com impacto na instituição.
4. Assegurar que os objetivos e metas da organização são coerentes com as decisões e projetos políticos, organizando contactos regulares com as autoridades políticas para debater os recursos necessários.
5. Envolver as autoridades políticas e outras partes interessadas na fixação dos resultados e impactos a atingir.
6. Manter contactos proactivos e regulares com as autoridades políticas; reportando às hierarquias legislativas e executivas apropriadas.
7. Desenvolver e manter parcerias e trabalho em rede com outras instituições e partes interessadas de 'primeira linha', tais como: alunos/formandos; cidadãos; associações de pais/antigos alunos/colaboradores; contactos na área socioeconómica, médica e cultural; ONG's; grupos de interesse; outras pessoas coletivas e organismos públicos.
8. Participar em atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.
9. Construir e melhorar a boa reputação, imagem positiva, reconhecimento público e consciencialização da instituição e dos serviços que presta.
10. Desenvolver uma estratégia promocional e de comunicação relativa aos produtos/ /serviços disponibilizados e orientados para as partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 2: Planeamento e estratégia

Subcritério 2.1

Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante

Subcritério 2.2

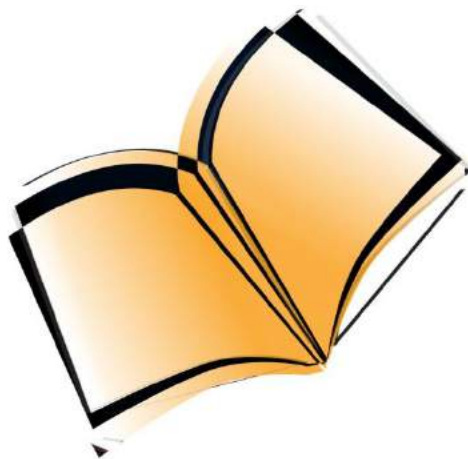
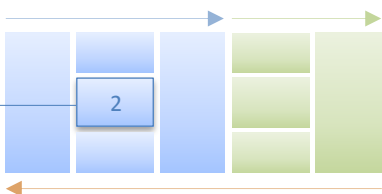
Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida

Subcritério 2.3

Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular

Subcritério 2.4

Planear, implementar e rever a inovação e a mudança



Um estabelecimento de ensino e formação implementa a sua missão e visão definindo o “caminho a seguir” que deseja prosseguir, fixando os objetivos que necessita atingir e a forma como pretende medir os progressos realizados. Requer uma estratégia clara.

A fixação de objetivos estratégicos implica fazer escolhas, definir prioridades baseadas nas políticas públicas de educação e formação e nos objetivos e necessidades de outras partes interessadas, tendo em conta os recursos disponíveis.

A estratégia define os resultados (produtos e serviços prestados) e os efeitos (impacto atingido) que a instituição deseja obter, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso relevantes.

A estratégia necessita ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. A monitorização e a direção devem fazer parte do planeamento, bem como equacionar a necessidade de modernização e inovação, as quais devem apoiar a instituição de ensino na melhoria do seu funcionamento. A monitorização da implementação da estratégia e do planeamento deve ser feita de forma crítica, conduzindo à sua atualização e adaptação sempre que se afigure necessário.

Avaliação

Considerar o que a organização faz para...

Subcritério 2.1

Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e implementação da estratégia e planeamento nas instituições de ensino e formação. Começa por recolher informação fiável sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes sobre os resultados e impactos, e sobre os desenvolvimentos no ambiente externo. Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento estratégico e operacional, sendo também fundamental para orientar o planeamento das ações de melhoria do desempenho organizacional.

De acordo com a abordagem PDCA, deverão realizar-se análises regulares conjuntamente com as partes interessadas para monitorizar as suas necessidades em mudança e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do *feedback* das partes interessadas constitui um pré-requisito para a qualidade dos resultados pretendidos.

Exemplos:

1. Identificar todas as partes interessadas e comunicar os resultados a toda a organização.

2. Recolher, analisar e rever de forma sistemática informação relacionada com as partes interessadas, as respetivas necessidades, expectativas e satisfação.
3. Recolher, analisar e rever regularmente informação relevante sobre variáveis importantes tais como evoluções políticas e legais, socioculturais, ambientais, económicas, tecnológicas e demográficas (informação respeitante ao mercado de trabalho, oportunidades de emprego para licenciados relacionadas com o tipo de formação, bem como taxas de desemprego e subemprego sempre que possível).
4. Recolher de forma sistemática informação de gestão relevante, bem como informação sobre o desempenho da organização.
5. Analisar de forma sistemática os riscos e oportunidades (por exemplo, Análise SWOT) e identificar fatores críticos de sucesso através da avaliação regular do ambiente da instituição (incluindo mudanças políticas).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 2.2***Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida.***

Desenvolver a estratégia significa definir objetivos estratégicos para a instituição de ensino e formação e de acordo com as políticas nacionais de educação e as recomendações europeias, as necessidades das partes interessadas relevantes e a visão dos líderes, incluindo a informação disponível sobre a organização escolar, bem como a informação sobre os desenvolvimentos no ambiente externo. As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pelos diretores das escolas deverão assegurar objetivos claros sobre os resultados e impactos e os meios para os atingir. A responsabilidade social das instituições de ensino deverá estar refletida na sua estratégia.

O planeamento envolve uma abordagem consciente e metódica que orientará a organização a todos os níveis para alcançar os objetivos estratégicos. A fixação dos objetivos e a identificação das condições que deverão ser observadas para atingir os objetivos estratégicos – devem ser baseadas numa sólida análise e gestão de risco – desempenham um papel crucial para garantir uma implementação eficaz e o respetivo acompanhamento. Os indicadores e os sistemas de monitorização dos resultados utilizados na fase de execução subsequente deverão ser definidos durante o planeamento.

O trabalho realizado sobre estratégias e planos de ação cria uma estrutura para a medição dos resultados que deverão ser avaliados nos critérios sobre cidadãos/clientes (critério 6),

pessoas (critério 7), responsabilidade social (critério 8) e desempenho-chave (critério 9).

Exemplos:

1. Traduzir a missão, visão e valores da instituição em objetivos estratégicos (a longo e médio prazo) e objetivos operacionais (concretos e de curto prazo) e ações baseadas numa análise sólida de risco.
2. Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e planeamento, equilibrando e dando prioridade às suas expectativas e necessidades.
3. Avaliar as atividades existentes em termos de resultados (produtos e serviços prestados) e impactos (efeitos na sociedade) e a qualidade dos planos estratégicos e operacionais.
4. Assegurar a disponibilidade dos recursos para desenvolver e atualizar a estratégia da organização.
5. Conciliar as atividades e recursos, as pressões a longo e curto prazo e as necessidades das partes interessadas.
6. Desenvolver uma política sobre responsabilidade social e integrá-la na estratégia e planeamento da organização.
7. Definir uma política que tenha em consideração a relação entre os aspetos da educação e emprego, ensino e investigação e o seu impacto na sociedade.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 2.3

Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização e revê-los de forma regular.

A capacidade de um estabelecimento de ensino e formação para desenvolver a sua estratégia depende da qualidade dos planos e dos programas, detalhando os objetivos e os resultados esperados de cada membro da comunidade escolar. As partes interessadas relevantes e todos os membros da comunidade escolar deverão, por conseguinte, ser bem informados dos objetivos e metas com eles relacionados de forma a garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A instituição tem de desdobrar a estratégia para cada nível da comunidade escolar. A liderança deverá garantir que sejam adotados processos adequados, gestão de projetos e programas, e estruturas organizacionais para assegurar uma implementação eficaz e atempada.

As instituições de ensino deverão, de modo coerente e crítico, monitorizar a implementação da sua estratégia e planeamento, ajustar práticas e processos ou atualizá-los e personalizá-los se necessário.

Exemplos:

1. Implementar o planeamento e a estratégia da instituição através da fixação de prioridades, do estabelecimento de prazos, processos, projetos e de uma estrutura organizacional adequada.

2. Traduzir os objetivos estratégicos e operacionais da instituição em planos de ação e atividades relevantes para a instituição, as suas unidades orgânicas e colaboradores.
3. Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados com indicadores para cada unidade orgânica, estabelecendo o nível de mudança que deverá ser alcançado (resultados esperados).
4. Comunicar de forma eficaz os objetivos, planos e atividades a toda a instituição (projetos escolares, planos educacionais, sociais e culturais, Carta da Qualidade, etc.).
5. Desenvolver e aplicar métodos para monitorizar, medir e/ou avaliar em intervalos regulares o desempenho da instituição a todos os níveis da comunidade escolar, assegurando a implementação da estratégia.
6. Desenvolver e aplicar métodos para medir o desempenho da instituição a todos os níveis em termos da relação entre *inputs*/entradas e *outputs*/resultados (eficiência) e entre *outputs* e *outcomes*/impactos (eficácia).
7. Avaliar a necessidade de reorganizar e melhorar estratégias e métodos de planeamento envolvendo as partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 2.4***Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.***

Uma escola eficaz necessita de inovar e mudar práticas para conseguir responder às novas expectativas dos cidadãos/clientes, para promover e melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

A inovação pode surgir de várias formas:

- Implementando métodos e processos educacionais inovadores de modo a proporcionar aos estudantes aptidões académicas essenciais conjuntamente com as competências do século XXI.
- Desenvolvendo novos métodos de gestão de programas de trabalho para o pessoal escolar docente e não docente;
- Introduzindo serviços inovadores com um valor acrescentado mais elevado para os cidadãos e as partes interessadas-chave (escola, pessoal, estudantes, famílias dos estudantes).

A fase de conceção é crucial: para decisões posteriores, para a “prestação” operacional dos serviços e para a avaliação das próprias inovações. A responsabilidade principal da gestão é, por conseguinte, criar e comunicar uma atitude de apoio aberta a sugestões de melhoria independentemente da sua proveniência.

Exemplos:

1. Criar e desenvolver uma nova cultura aberta à inovação através da formação, do *bench learning* e criação de laboratórios de aprendizagem.
2. Monitorizar de forma sistemática os indutores internos da mudança e as exigências externas para a inovação e mudança. Os condutores/

/catalisadores internos podem, por exemplo, incluir a taxa de absentismo dos alunos/ /formandos e/ou o pessoal docente e administrativo, taxa de desistências, reclamação por parte dos pais e alunos. As reclamações por parte dos pais podem ser consideradas um indutor externo.

3. Debater a modernização e a inovação planeadas e respetiva implementação com as partes interessadas relevantes.
4. Assegurar o desenvolvimento de um sistema de gestão da mudança eficiente (por exemplo, projetos de *benchmarking* e comparações de desempenho, grupos de pilotagem/direção, relatórios de acompanhamento, implementação do PDCA, etc.).
5. Assegurar e otimizar os recursos necessários para implementar as mudanças planeadas.
6. Assegurar o equilíbrio entre uma abordagem *top-down* e *bottom-up* quando se trata de mudanças no seio da instituição.
7. Atualizar os currículos de formação para acompanhar as inovações profissionais da sociedade, científicas, académicas e de outra natureza.
8. Promover a utilização das ferramentas do e-Government, de forma a aumentar a eficácia dos serviços prestados, bem como incrementar a transparência e a interação entre a instituição de ensino e as suas partes interessadas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 3: Pessoas

Subcritério 3.1

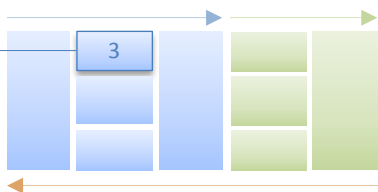
Planejar, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidades com o planeamento e a estratégia

Subcritério 3.2

Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais

Subcritério 3.3

Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar



As pessoas constituem o ativo mais importante da instituição de ensino e formação. A instituição gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a apoiar a sua estratégia e planeamento e assegurar o funcionamento eficaz dos processos. O respeito e a equidade, o diálogo aberto, o *empowerment*, a recompensa, o reconhecimento, o apoio, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para desenvolver o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização rumo à excelência.

Gerir a instituição e as pessoas é cada vez importante em tempos de mudança. A melhoria do desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos e o planeamento estratégico dos efetivos são cruciais, considerando que as pessoas são o maior investimento para as instituições de ensino e formação. Uma gestão eficaz dos recursos humanos e a liderança das pessoas permitem que a instituição de ensino alcance os seus objetivos estratégicos, e tire partido dos pontos fortes das pessoas e da sua capacidade para contribuir para o cumprimento dos objetivos estratégicos. Uma gestão de recursos humanos e liderança bem-sucedida promove o empenhamento das pessoas, a motivação, o desenvolvimento e a retenção. No contexto da gestão da qualidade total é importante perceber que somente colaboradores satisfeitos podem fazer com que as instituições de ensino e formação tenham alunos satisfeitos.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para...

Subcritério 3.1

Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidades com o planeamento e a estratégia.

Uma abordagem estratégica e abrangente na gestão das pessoas, bem como o ambiente e a cultura de trabalho, constituem uma parte importante no planeamento estratégico de uma instituição de ensino e formação.

Uma gestão de recursos humanos eficaz permite que as pessoas contribuam de forma efetiva e produtiva para a missão global, visão e realização dos objetivos da instituição. Este subcritério avalia se a organização alinha os seus objetivos estratégicos com os seus recursos humanos de modo a que sejam identificados, desenvolvidos, distribuídos e melhorados de forma transparente, e como são considerados para alcançar o sucesso ideal.

Questiona como a instituição de ensino e formação tem sucesso em atrair e reter pessoas, capazes de produzir e prestar serviços, em conformidade com os objetivos estabelecidos nas estratégias e planos de ação, tendo em conta as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas. Envolve análises regulares das necessidades atuais e futuras de recursos humanos e o desenvolvimento e implementação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos relativamente ao recrutamento (quando aplicável), desenvolvimento de carreiras, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.

Exemplos:

1. Analisar regularmente as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas e a estratégia da instituição.
2. Desenvolver e implementar uma política de gestão de recursos humanos baseada na estratégia e planeamento da instituição, tendo em conta as competências necessárias para o futuro, bem como os aspetos sociais (por exemplo, horário de trabalho flexível, licença de paternidade e maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade cultural e de género, emprego de pessoas deficientes).
3. Assegurar que as competências em matéria de recursos humanos (recrutamento, afetação, desenvolvimento - dentro do quadro legal aplicável), tendo em conta a regulamentação nacional neste domínio, estejam disponíveis para atingir a missão, bem como o equilíbrio entre as tarefas e responsabilidades.
4. Desenvolver e implementar uma política clara contendo critérios objetivos em relação ao recrutamento, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.
5. Apoiar uma cultura de desempenho (por exemplo, implementando um sistema de remuneração/reconhecimento transparente com base nos resultados alcançados a nível individual e em equipa).
6. Utilizar perfis de competência e a descrição de funções para recrutar e estabelecer planos de desenvolvimento pessoal, para colaboradores e gestores.

7. Apoiar as pessoas que estão envolvidas no desenvolvimento e/ou utilização de aplicações de novas tecnologias e implementação da administração eletrónica (por exemplo, proporcionando a esses colaboradores oportunidades de formação, diálogo, apoio, etc.).
8. Gerir o recrutamento e o desenvolvimento de carreiras com respeito pela equidade no

emprego, igualdade de oportunidades e diversidade de aspetos (por exemplo, género, orientação sexual, deficiências, idade, raça e religião), respeitando o plano educativo e os requisitos de segurança no ensino e formação.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 3.2

Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.

Uma importante componente do critério 3 é avaliar como a instituição de ensino e formação identifica, desenvolve e mantém as competências das pessoas.

Quando a instituição cria estruturas para permitir às pessoas desenvolverem continuamente as suas próprias competências, assumirem maior responsabilidade e terem mais iniciativa, as mesmas contribuem para o desenvolvimento do local de trabalho. Tal pode ser atingido assegurando que elas associam os seus próprios objetivos de desempenho com os objetivos estratégicos da instituição, e se envolvem também na criação de políticas relacionadas com a formação, motivação e recompensa. Na prática este meio pode ser considerado numa estratégia de competências, descrevendo a necessidade de desenvolver as competências das pessoas e os métodos que devem ser aplicados (por exemplo, aprendizagem com colegas, trabalhando de forma colaborativa, formação contínua, etc.).

Exemplos:

1. Identificar as competências atuais das pessoas no plano individual e organizacional

e compará-las de forma sistemática tendo em vista as necessidades da instituição.

2. Debater, estabelecer e comunicar a estratégia para o desenvolvimento de competências. Tal inclui um plano de formação baseado nas necessidades de competências individuais e organizacionais atuais e futuras (por exemplo, com distinção entre programas de formação opcionais e obrigatórios).
3. Em sintonia com a estratégia, desenvolver, acordar e rever planos de desenvolvimento e formação pessoal para todos os colaboradores e/ou equipas de forma concertada, tendo em conta a acessibilidade por parte das pessoas em regime de licença de maternidade e paternidade. Os planos de desenvolvimento de competências individuais podem incluir uma entrevista de desenvolvimento dos colaboradores, a qual poderá constituir um fórum de feedback mútuo e conhecimento de expectativas.
4. Proporcionar aos alunos/formandos orientação profissional e aprendizagem ao longo da vida, e debater as diversas opções com os mesmos.

5. Desenvolver as competências de gestão e de liderança, bem como as competências relacionais de gestão relativamente aos colaboradores da instituição, aos alunos/ /formandos e aos parceiros.
 6. Liderar (orientar) e apoiar os novos colaboradores (por exemplo, através da tutoria, *coaching*, aconselhamento individual).
 7. Promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores.
 8. Desenvolver e promover métodos de formação modernos (por exemplo, abordagem multi-média, formação no local de trabalho, *e-Learning*, *blended learning*, investigação-ação, utilização das redes sociais, etc.).
 9. Planear ações de formação e desenvolver técnicas de comunicação nas áreas de risco, conflitos de interesses, gestão da diversidade, integração da perspetiva do género, integridade ou ética e códigos de conduta.
 10. Avaliar os impactos, no local de trabalho, dos programas de formação e desenvolvimento e a transferibilidade dos respetivos conteúdos através da monitorização da análise custo/benefício, da comunicação efetiva dos conteúdos de formação a todos os colaboradores da instituição, e da medição do impacto nas práticas educacionais.
- [Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 3.3

Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar

O envolvimento das pessoas significa criar um ambiente no qual as pessoas têm impacto nas decisões e atividades que afetam o seu trabalho. Envolve a criação de uma cultura que apoie, na prática, a missão, visão e valores da instituição na prática, por exemplo, reconhecendo e recompensando a criatividade, as boas ideias e os esforços especiais realizados.

Este subcritério focaliza-se na capacidade dos gestores de topo e de nível intermédio e os colaboradores cooperarem ativamente no desenvolvimento da instituição de ensino e formação, eliminando as barreiras organizacionais através do diálogo, dando lugar à criatividade, à inovação e sugestões para melhorar o desempenho. As pessoas deverão ser apoiadas de forma a atingirem todo o seu potencial. A

própria execução das políticas relacionadas com as pessoas depende, sobretudo, de todos os líderes e gestores em toda a instituição demonstrando que se interessam com os assuntos relativos às pessoas e ao seu bem-estar e que promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

O empenhamento das pessoas pode ser alcançado através de fóruns formais, tais como comités consultivos e através do diálogo diário (por exemplo, sobre ideias para melhorias). Constitui também uma boa prática implementar inquéritos de satisfação e avaliação dos líderes, de modo a obter informação de forma mais específica, no que diz respeito ao clima de trabalho, e utilizar estes resultados para introduzir melhorias.

Exemplos:

1. Promover uma cultura de diálogo e comunicação aberta e de encorajamento do trabalho em equipa.
2. Criar de forma proactiva um ambiente propício para obter ideias e sugestões por parte dos colaboradores e desenvolver mecanismos apropriados (por exemplo, caixas de sugestões, grupos de trabalho, brainstorming, etc.).
3. Envolver os colaboradores e os seus representantes (por exemplo, sindicatos) no desenvolvimento de planos, estratégias, objetivos, na conceção de processos e na identificação e implementação de ações de melhoria.
4. Procurar acordos/consensos entre os dirigentes e os colaboradores relativamente aos objetivos a atingir e as formas de medir a sua concretização.
5. Realizar periodicamente inquéritos ao pessoal, publicando e dando feedback sobre os resultados e ações de melhoria.
6. Assegurar que os colaboradores tenham oportunidade de prestarem feedback sobre a qualidade da gestão da liderança.
7. Assegurar boas condições ambientais de trabalho, em toda a instituição, relativamente aos requisitos de saúde e segurança.
8. Assegurar que as condições são favoráveis para se alcançar um equilíbrio razoável entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores (por exemplo, possibilidade de adaptação do horário de trabalho), bem como prestar atenção às necessidades dos colaboradores, em regime de licença de maternidade ou paternidade, os quais devem ter também acesso a informação relevante, estarem envolvidos nos assuntos organizacionais e terem acesso a formação.
9. Prestar especial atenção às necessidades dos colaboradores socialmente menos favorecidos e portadores de deficiência.
10. Proporcionar sistemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira, (por exemplo, prestar reconhecimento público ou apoio especial para projetos).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 4: Parcerias e recursos

Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações

Subcritério 4.2

Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos

Subcritério 4.3

Gerir os recursos financeiros

Subcritério 4.4

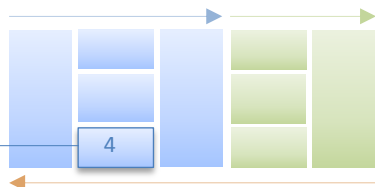
Gerir o conhecimento e a informação

Subcritério 4.5

Gerir os recursos tecnológicos

Subcritério 4.6

Gerir os recursos materiais



Além das pessoas que trabalham nas instituições de ensino e formação, estas também necessitam de outros recursos para atingirem os seus objetivos operacionais e estratégicos, em conformidade com a sua missão e visão. Estes recursos, quer sejam de natureza material ou imaterial, devem ser cuidadosamente geridos.

Os parceiros estimulam o enfoque externo da instituição e introduzem as necessárias experiências e conhecimentos. Deste modo, as parcerias chave, como por exemplo, prestadores de serviços privados ou outras organizações públicas, mas também os cidadãos/clientes são importantes recursos para o bom funcionamento da instituição e necessitam de ser construídas com bases sólidas. No mundo do ensino e formação, os cidadãos/clientes são os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, pais, tutores, etc. São estes que apoiam a implementação do planeamento e da estratégia e o funcionamento eficaz dos processos da instituição. As instituições de ensino e formação são consideradas como parte de uma cadeia de organizações públicas que, todas em conjunto, trabalham no sentido de produzirem um impacto específico nos cidadãos na área da educação. A qualidade de cada uma destas parcerias tem impacto direto nos resultados da cadeia.

Além das parcerias, as instituições de ensino e formação necessitam gerir de forma eficiente os recursos mais tradicionais – tais como finanças, tecnologia, instalações e equipamentos – para assegurar o seu funcionamento eficaz e os conhecimentos que necessitam para atingirem os seus objetivos estratégicos. Os recursos em matéria de conhecimentos abrangem o conhecimento e a experiência dos colaboradores da instituição, os seus parceiros estratégicos, os clientes e cidadãos.

Uma gestão de recursos bem desenvolvida, apresentada de forma transparente, é essencial para que as instituições de ensino e formação assegurem a responsabilização e prestação de contas para com as diferentes partes interessadas no que respeita à utilização legítima dos recursos disponíveis.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para...

Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.

Na nossa sociedade, em constante mudança e de complexidade crescente, é necessário que as instituições de ensino e formação giram relações com outras organizações - que podem ser parceiros privados, não-governamentais e públicos - de forma a realizarem os seus objetivos estratégicos. Por conseguinte, as instituições devem definir quem são os seus parceiros relevantes. Estas parcerias podem ser de diferente natureza: prestadores de serviços e produtos, serviços externalizados, parcerias sólidas sobre objetivos comuns, etc.

Para o sucesso das políticas públicas no setor da educação, poderá ser crucial a colaboração entre as instituições de ensino e formação do mesmo nível institucional (por exemplo, nível central), como também entre as instituições de ensino e

formação de diferentes níveis institucionais (central, regional e local). As instituições deverão definir o papel que desempenham para assegurar o sucesso de toda a rede.

Exemplos:

1. Identificar parceiros-chave privados, públicos e da sociedade civil, e a natureza das suas relações com a instituição, por exemplo, comprador-prestador, fornecedor, coprodutor, prestador de produtos complementares e de substituição, parcerias entre instituições e empresas, entre instituições e administrações públicas, entre instituições, gemação entre instituições europeias ou outras instituições, programas de mobilidade, permutas regionais, nacionais e europeias, redes, etc.

2. Desenvolver e gerir acordos de parceria apropriados ou cartas de intenções, tendo em conta a natureza da cooperação bem como os diferentes aspetos da responsabilidade social, tais como o impacto socioeconómico e ambiental dos produtos e serviços prestados.
 3. Promover e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas, bem como desenvolver projetos e formação conjuntamente com outras instituições e organizações do setor público pertencentes ao setor da educação e a diferentes níveis institucionais.
 4. Monitorizar e avaliar de forma regular processos, resultados, impactos e o envolvimento de parcerias gerais nos mesmos.
 5. Identificar a necessidade de parcerias público-privadas (PPP) a longo prazo e desenvolvê-las quando apropriado.
 6. Definir as tarefas e responsabilidades de gestão das parcerias, incluindo as funções de controlo, avaliação e revisão.
 7. Aumentar a capacidade institucional, explorando as possibilidades de estágios profissionais.
 8. Organizar o intercâmbio de “boas práticas” com os parceiros utilizando o *bench learning* e o *benchmarking*.
 9. Estimular atividades na área da responsabilidade social corporativa.
 10. Desenvolver parcerias multifacetadas, utilizando os recursos atuais da sociedade e das empresas, que contribuam para os processos educacionais dos alunos/formandos e professores/ formadores numa perspetiva de aprendizagem global. Isto pode incluir serviços de apoio social, psicológico e médico, bem-estar público geral, associações que combatam o abandono escolar, serviços policiais, departamentos de prevenção e segurança, gabinetes de apoio aos cidadãos, associações culturais e desportivas, etc.
- [Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.2

Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.

Os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, desempenham um papel cada vez mais ativo – embora variável – como parceiros-chave no setor da educação. O envolvimento dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, é cada vez mais considerado como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e eficácia das instituições de ensino e formação. O seu feedback através de reclamações, ideias e sugestões é encarado como um importante *input* no sentido de melhorar os serviços e os produtos.

O papel dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais, em geral, pode ser

abordado sob quatro ângulos: como *codesigners*, *codecisores*, *coprodutores* e *coavaliadores*. Enquanto **cocriadores** têm impacto no “quê” e “como” a instituição deseja prestar o serviço em resposta a necessidades específicas. Como **codecisores** os alunos/formandos ou os seus representantes legais conseguirão um maior envolvimento e responsabilidade pelas decisões que os afetam. Na qualidade de **coprodutores**, os alunos/formandos ou os seus representantes legais estarão envolvidos na produção e/ou no ciclo de prestação de serviços e na sua qualidade. Por último, mas não menos importante, como

coavaliadores os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços recebidos.

Neste subcritério, a CAF focaliza-se no envolvimento dos alunos/formandos, ou dos seus representantes legais, nos assuntos públicos e no desenvolvimento das políticas públicas, bem como na abertura às suas necessidades e expectativas. As instituições de ensino e formação deverão apoiar os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, nestes papéis se desejam que estes sejam assumidos de forma eficaz.

Exemplos:

1. Assegurar uma política de informação proactiva (relativamente à gama de serviços oferecidos, sobre a forma como a instituição é gerida, os poderes e jurisdição das várias autoridades internas e externas, a organização geral da instituição, os processos, procedimentos e deliberações, procedimentos de recurso, reuniões de representantes de turma/curso).
2. Incentivar ativamente os alunos/formandos, ou os seus representantes legais, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências, e a apoiarem as suas organizações representativas.
3. Encorajar o envolvimento dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais na consulta e na participação ativa nos planos de ação relacionados com o trabalho na área da qualidade da instituição e gestão da mesma, bem como nos processos de tomada de decisão (co design e codecisão).
4. Definir uma estrutura para procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos alunos/formandos ou dos seus representantes legais, recolhendo-as através de meios apropriados (por exemplo, através de sondagens, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, inquéritos de opinião, etc). Analisar e explorar esta informação e divulgar os respetivos resultados.
5. Assegurar a transparência no que se refere ao funcionamento da instituição, bem como os seus processos de tomada de decisão e resultados (por exemplo, publicação de relatórios anuais, realização de conferências de imprensa e publicação de informação na internet).
6. Definir e acordar formas de desenvolvimento do papel dos alunos, ou dos seus representantes legais, como coprodutores de serviços (por exemplo, sessões de informação para os alunos/formandos) e como coavaliadores (por exemplo, através de medições sistemáticas de satisfação).
7. Desenvolver uma gestão eficaz das expectativas, explicando aos alunos/formandos que tipo de serviços podem esperar, incluindo um conjunto de indicadores de qualidade (por exemplo, através da Carta do Aluno e declarações de serviço).
8. Assegurar a atualização da informação sobre a evolução do comportamento individual e social dos alunos, de forma a evitar estabelecer processos desatualizados de consulta ou produção de serviços ultrapassados.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.3***Gerir os recursos financeiros***

A capacidade das instituições de ensino e formação para gerarem recursos financeiros adicionais pode ser limitada, como o poderá também ser a sua liberdade de alocar ou realocar os seus fundos para os serviços que desejam prestar. Embora as instituições de ensino e formação tenham, muitas vezes, pouca voz na alocação de recursos, preparam, todavia, cuidadosamente os orçamentos, preferencialmente em conjunto com as autoridades financeiras, constituindo o primeiro passo para uma gestão financeira sustentável e responsável em termos de custo-eficácia. Sistemas de contabilidade detalhados e controlo interno são necessários para monitorizar continuamente as despesas. Esta é a base de uma sã e sólida contabilidade de custos, demonstrando a capacidade da instituição em prestar “mais e melhores serviços ao menor custo” e em criar oportunidades de serem disponibilizados serviços ou produtos mais inovadores e de forma mais célere.

Exemplos:

1. Assegurar que os recursos financeiros são utilizados de forma eficiente e eficaz de acordo com a estratégia e o planeamento.
2. Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras, numa perspetiva de curto e longo prazo.
3. Assegurar a transparência orçamental e financeira no seio da instituição e para fins públicos.
4. Assegurar a gestão eficiente em termos de custo-eficácia dos recursos financeiros utilizando sistemas financeiros eficazes de controlo e de contabilidade de custos.
5. Introduzir sistemas de planeamento e monitorização orçamental (por exemplo, orçamentos plurianuais, ciclos orçamentais, orçamentos por programas ou projetos e orçamentos para a energia, incluindo a dimensão de género e a igualdade entre homens e mulheres).
6. Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras de forma equilibrada com controlo financeiro.
7. Basear as decisões sobre investimentos e o controlo financeiro em análises de custo-benefício, sustentabilidade, ética e políticas anti-fraude.
8. Incluir nos documentos orçamentais dados referentes ao desempenho eficiente e eficaz e *benchmarks*, tais como informação sobre os objetivos em termos de resultados e impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.4***Gerir o conhecimento e a informação.***

É importante identificar quais são as necessidades da instituição, em matéria de informação e conhecimento, para atingir os objetivos estratégicos e preparar o futuro. Este conhecimento e informação necessários devem estar disponíveis na instituição de ensino e formação e devem ser partilhados, de forma sistemática com todos os colaboradores que deles necessitam, devendo permanecer na instituição quando nela deixarem de exercer funções. Os professores deverão ter acesso rápido à informação e conhecimento apropriados que necessitam para executar as suas tarefas de forma eficaz. A instituição deverá também assegurar que partilha informação e conhecimento importantes com os parceiros-chave e outras partes interessadas, de acordo com as suas necessidades.

Exemplos:

1. Desenvolver um sistema de processos para a gestão, armazenamento e avaliação da informação e conhecimento no seio da instituição em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.
2. Assegurar que a informação relevante disponível no exterior seja recolhida, processada, utilizada eficazmente e armazenada.
3. Monitorizar regularmente a informação e o conhecimento da instituição, assegurando a sua relevância, exatidão e fiabilidade da mesma,

articulando-a com o planeamento estratégico e com as necessidades atuais e futuras das partes interessadas.

4. Desenvolver canais internos para assegurar que todos os colaboradores da instituição tenham acesso à informação e conhecimento necessários (materiais educacionais, materiais de apoio relacionados com a formação contínua, dados, etc.), incluindo os que dizem respeito às mudanças internas e melhorias de processos, de acordo com as atividades/tarefas atribuídas. Estes canais internos podem ser: intranet, *newsletters*, boletins, campus digitais, escolas virtuais, sistemas de gestão de ensino etc.
5. Assegurar a transferência permanente do conhecimento entre os colaboradores da instituição (por exemplo, aconselhamento, tutoria, manuais escritos).
6. Assegurar o acesso e a permuta de informação fiável e relevante e de dados com todas as partes interessadas de forma sistemática, prática e acessível, tendo em conta as necessidades específicas de todos os membros da sociedade tais como pessoas idosas, pessoas deficientes, etc.
7. Assegurar que a informação-chave e o conhecimento dos colaboradores permaneçam na instituição, na eventualidade de estes deixarem de exercer funções na mesma.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.5***Gerir os recursos tecnológicos.***

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), e outras políticas tecnológicas da instituição de ensino e formação, necessitam de ser geridas para apoiar os respetivos objetivos operacionais e estratégicos de forma sustentável. Quando geridas estrategicamente podem constituir importantes alavancas para a melhoria do desempenho das instituições do setor público e para o desenvolvimento do *e-Government*. Os processos-chave podem ser significativamente melhorados através da introdução de tecnologias apropriadas (de forma adequada). Na prestação de serviços, os serviços eletrónicos podem torna-la mais acessível aos clientes e reduzir consideravelmente a carga administrativa. Na administração pública, soluções de TIC inteligentes podem permitir uma utilização mais eficiente dos recursos.

Exemplos:

1. Conceber a gestão das tecnologias em conformidade com os objetivos operacionais e estratégicos.
2. Implementar, monitorizar e avaliar o custo-eficácia da tecnologia utilizada. O tempo de retorno do investimento deverá ser suficientemente curto e deverá haver métricas fiáveis para o mesmo.
3. Garantir uma utilização segura, eficaz e eficiente da tecnologia, com particular atenção para as aptidões e capacidades das pessoas.
4. Utilizar eficientemente tecnologias apropriadas para:
 - Gerir tarefas e projetos
 - Gerir o conhecimento
 - Apoiar atividades de aprendizagem e melhoria
 - Apoiar a interação com as partes interessadas e os parceiros
 - Apoiar o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas
 - Apoiar a gestão financeira
 - Apoiar a interação e a comunicação no seio da instituição
 - Apoiar as interações com os clientes/alunos
5. Definir como as TIC podem ser utilizadas para melhorar a prestação de serviços, por exemplo, utilizando o método de Arquitetura Corporativa (*Enterprise Architecture*) para a gestão da informação na administração pública.
6. Adotar a estrutura das TIC e os recursos necessários para prestar serviços online inteligentes e eficazes, de forma a melhorar a prestação de serviços aos alunos/formandos.
7. Estar permanentemente atento às inovações tecnológicas e à revisão da política, em caso de necessidade.
8. Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC, como por exemplo, a gestão do desperdício de cartuchos de toner, e a acessibilidade reduzida dos utilizadores que não usam meios eletrónicos.
9. Desenvolver, implementar e avaliar soluções para aprendizagem e literacia digital e para “arenas” de aprendizagem (tais como, palestras/aulas baseadas na web, acessíveis aos alunos/formandos inscritos e ao público), de modo a apoiar os principais processos de aprendizagem da instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 4.6***Gerir os recursos materiais.***

As instituições de ensino e formação têm de avaliar, em intervalos regulares, o estado das infraestruturas que têm o seu dispor. As infraestruturas disponíveis necessitam de ser geridas de forma eficiente, em termos da relação custo-eficácia, e de forma sustentável de modo a servir as necessidades dos alunos/formandos e a apoiar as condições de trabalho dos colaboradores. A sustentabilidade dos materiais utilizados na instituição, e o seu impacto no ambiente, são também fatores críticos de sucesso para este subcritério, bem como para a responsabilidade social.

Exemplos:

1. Equilibrar a eficiência e a adequação das infraestruturas com as necessidades e expectativas dos colaboradores e alunos/formandos (por exemplo, centralização *versus* descentralização dos escritórios, gabinetes/centros de informação e serviços, alocação de gabinetes, reorganização de cursos, acessibilidade através de transporte público, etc.). Além disso, devem ser tidas em consideração as necessidades dos alunos/formandos após o horário escolar.
2. Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações (por exemplo, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, workshops, etc.) baseada em objetivos operacionais e estratégicos, tendo em conta as necessidades individuais dos colaboradores, cultura local, constrangimentos físicos e as medidas de política interna no âmbito da saúde e segurança.
3. Assegurar uma utilização eficiente e eficaz dos edifícios, equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos e dos fornecimentos, tendo em conta os objetivos operacionais e estratégicos, as necessidades individuais dos alunos/formandos, pais, colaboradores e outros utilizadores, considerando também a cultura local e os constrangimentos físicos prevalecentes.
4. Assegurar que a utilização dos recursos energéticos e meios de transporte e a sua otimização seja feita de forma eficiente, eficaz e sustentável.
5. Assegurar a existência de acessos adequados aos edifícios de modo a satisfazer as necessidades específicas e expectativas dos colaboradores, alunos/formandos e outros utilizadores (por exemplo, acesso de deficientes a instalações sanitárias, parques de estacionamento ou transportes públicos).
6. Assegurar e monitorizar a manutenção eficaz dos edifícios, equipamentos /instalações no respeitante aos padrões ambientais e a uma maior eficiência em termos de custo-eficácia.
7. Desenvolver uma política integrada para gestão dos ativos materiais, incluindo a sua reciclagem/tratamento, por exemplo, através da gestão direta ou da subcontratação.
8. Colocar as instalações/equipamentos ao dispor da comunidade local.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critério 5: Processos

Subcritério 5.1

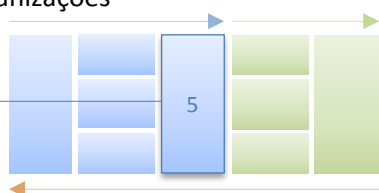
Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática

Subcritério 5.2

Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas

Subcritério 5.3

Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações



Cada instituição, que funciona bem, é gerida por inúmeros processos, sendo os mesmos constituídos por um conjunto de atividades interrelacionadas que transformam os recursos ou *inputs* em resultados e impactos/efeitos na sociedade.

Estes processos podem ser de natureza diferente. Pode fazer-se uma distinção entre três tipos de processos, os quais fazem funcionar uma instituição de forma eficaz, dependendo da sua qualidade, bem como da qualidade da sua interatividade:

- os **processos-chave** são aqueles que estão relacionados com a missão e a visão da instituição sendo os mesmos importantes para a prestação de produtos e serviços.
- os **processos de gestão** orientam a instituição
- os **processos de apoio** proporcionam os recursos necessários.

Considerados os mais importantes, somente os processos-chave são objeto de avaliação pela CAF. O ponto-chave para a identificação, avaliação e melhoria dos referidos processos consiste em saber como é que estes contribuem eficazmente para o cumprimento da missão da instituição de ensino e formação.

O principal resultado para a instituição de ensino e formação consiste em conseguir que uma pessoa adquira aptidões e competências – se possível certificadas – e que a mesma seja capaz de encontrar emprego e integrar-se na sociedade, bem como continuar a formação através da aprendizagem ao longo da vida e do autodesenvolvimento. De modo a cumprirem esta missão (plano estratégico), as instituições de ensino e formação necessitam de implementar um conjunto de processos-chave, incluindo:

a) “Processos-Principais”

- Processo de ensino e formação (estruturas, programas, métodos, conteúdos, formação e aprendizagem em exercício/ no posto de trabalho, avaliações, projetos individuais, etc.);

- Processo cívico (atitudes, valores, cidadania, participação, etc.);
- Processos de investigação e desenvolvimento e investigação aplicada (extensão dos estudos, utilização das avaliações de qualidade da instituição, investigação básica, etc.).

b) “Processos de apoio”

- Processo de comunicação externa (publicidade, espetáculos, exposições, abertura das instituições de ensino e formação ao público, websites, meios de comunicação e informação, etc.);
- Processo de recrutamento de pessoal (seleção, retenção e desenvolvimento das aptidões e competências, etc.);
- Processo de gestão administrativa (registo, admissão/inscrição, gestão de ficheiros e arquivos, organização de cursos, etc.);
- Processo de apoio e orientação na carreira;
- Processo de orçamentação.

c) “Processos de gestão”

- Processos que orientam a instituição;
- Processos de medição ou avaliação relativos às várias fases dos processos-chave e de apoio;
- Processos de tomada de decisão.

O Critério 5 trata em particular dos processos-chave da instituição, enquanto os Critérios 1 e 2 lidam com os processos de gestão, e os Critérios 3 e 4 tratam dos processos de apoio.

Uma instituição eficaz e eficiente identifica os seus processos-chave, que executa para prestar os seus serviços (resultados) e alcançar os seus impactos (efeitos), tendo em consideração as expectativas dos alunos e de outras partes interessadas, em conformidade com a sua missão e estratégia.

A necessidade de gerar valor acrescentado aos seus alunos e a outras partes interessadas e aumentar a eficiência, são duas das principais alavancas no processo de desenvolvimento e inovação. O envolvimento crescente das partes interessadas-chave estimula a instituição a melhorar continuamente os seus processos, aproveitando o ambiente de mudança em muitas áreas, tais como tecnologia, economia e população.

Avaliação

Considerar o que a instituição faz para...

Subcritério 5.1

Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática.

Este subcritério examina a forma como os processos apoiam os objetivos operacionais e estratégicos das instituições de ensino e formação e como são identificados, concebidos, geridos e inovados. A forma como os dirigentes e todos os membros da comunidade escolar (colaboradores, professores, alunos, famílias), bem como as diferentes partes interessadas externas, são envolvidas nos processos de conceção, gestão e inovação é muito relevante para a qualidade dos mesmos, devendo ser objeto de análise cuidadosa. De facto, o envolvimento dos alunos e das outras partes interessadas nas diferentes fases da gestão dos processos, tendo em consideração as suas expectativas, contribui significativamente para a qualidade global e fiabilidade dos mesmos.

Além disso, considerando quer a mudança contínua dos perfis dos alunos, dos métodos de ensino e formação, quer a inovação e as novas tecnologias, é essencial que os referidos processos sejam regularmente revistos.

Exemplos:

1. Identificar, mapear e documentar os processos-chave da instituição de forma regular, de modo a assegurar que estes apoiam os objetivos/metastratégicas.
2. Identificar os “donos” dos processos e atribuir-lhes responsabilidades.
3. Analisar e avaliar os processos, os riscos e fatores críticos de sucesso tendo em consideração os objetivos da instituição e o respetivo ambiente em mudança.
4. Assegurar que os processos que apoiam os objetivos estratégicos são planeados e geridos de modo a alcançar os objetivos estabelecidos.
5. Envolver todo o pessoal da escola, e outras partes interessadas externas, na conceção e melhoria dos processos tendo como base as medições dos mesmos em termos de eficiência, eficácia, resultados e impactos.
6. Alocar recursos aos processos tendo como base a importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.
7. Simplificar os processos da instituição de forma regular, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
8. Fixar objetivos de desempenho orientados para os alunos e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos (por exemplo, “os contratos de aprendizagem” servem para apoiar os professores, estudantes e famílias a partilharem a responsabilidade de modo a atingir os resultados, impactos e efeitos desejados. Além disso, contribuem para aumentar a responsabilidade e proporcionam feedback aos estudantes/famílias no que concerne ao progresso alcançado na satisfação dos objetivos acordados).
9. Monitorizar e avaliar o impacto das TIC e dos serviços online nos processos da instituição (por exemplo, em termos de eficiência, qualidade, eficácia).
10. Inovar processos, tendo como base o *benchmarking* regular ao nível local, nacional e internacional, com particular enfoque nos obstáculos à inovação e nos recursos necessários.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 5.2***Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas.***

O subcritério 5.2 avalia a forma como as instituições de ensino e formação desenvolvem e prestam os seus serviços/produtos de forma a satisfazerem as necessidades das suas partes interessadas-chave (alunos e/ou os seus representantes legais) promovendo o seu envolvimento. Tirar partido das capacidades e criatividade de todos os membros da comunidade escolar e das outras partes interessadas contribuirá para promover uma escola eficiente, eficaz e inovadora.

O papel dos alunos, ou dos seus representantes legais, poderá relevar-se a três níveis:

- Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, associações ou painéis *ad hoc* de alunos ou dos seus representantes legais (por exemplo, estudantes/conselhos de famílias, associações de antigos estudantes/famílias, etc.), na conceção dos produtos e serviços da instituição (cocriação, coavaliação);
- Colaborar (coprodução) com os alunos, ou os seus representantes legais, no tocante à implementação de serviços e produtos (patrocínios, acompanhamento, aconselhamento, tutoria, etc.);
- Atribuir poderes (codecisão) aos alunos, ou aos seus representantes legais, a fim de realizarem ou acederem aos seus próprios serviços e produtos, quando tiverem atingido o necessário grau de autonomia (por exemplo, externalização de certos serviços a outras instituições e organizações, empresas públicas ou privadas, apresentações, seminários conduzidos por peritos, etc.).

Coproduzir serviços aumenta a sustentabilidade da qualidade atendendo a que a produção se torna copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e, por conseguinte, mais legítima e satisfatória.

Exemplos:

1. Identificar os resultados (serviços e produtos) dos processos-chave.
2. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas na conceção e melhoria dos serviços e produtos (por exemplo, através de sondagens, *feedback*, grupos de discussão especializados, inquéritos relativamente à adequabilidade dos serviços ou produtos e se os mesmos são eficazes tendo em consideração os aspetos do género e da diversidade).
3. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas no desenvolvimento de padrões de qualidade para os serviços e produtos (os resultados do processo), que correspondam às suas expectativas e sejam geridos pela organização.
4. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, as outras partes interessadas-chave e o pessoal da escola na prestação de serviços, e prepará-los, bem como aos professores para esta nova relação e papéis em mudança.
5. Envolver os alunos, ou os seus representantes legais, e outras partes interessadas relevantes na conceção e desenvolvimento de novos tipos de serviços interativos, fornecimento de informação e canais de comunicação eficazes.
6. Assegurar a existência de informação adequada e fiável com o objetivo de prestar assistência aos alunos, e a outras partes interessadas relevantes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.
7. Promover a acessibilidade da instituição (por exemplo: horários flexíveis de atendimento;

documentos disponíveis em vários formatos, como sejam, o papel e a versão eletrónica; línguas adequadas; posters, brochuras; Braille e quadros de avisos áudio).

8. Introduzir sistemas funcionais de gestão das reclamações e de tratamento das respetivas respostas.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Subcritério 5.3

Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.

Este subcritério avalia até que ponto os processos estão a ser bem coordenados no seio da instituição de ensino e formação, e com os processos de outras organizações que funcionam na mesma cadeia de serviços. A eficácia das instituições de ensino e formação depende, em grande medida, da forma como colaboram com as outras instituições, com as quais formam uma cadeia de prestação de determinados serviços, orientada para um impacto comum.

Tendo em conta as necessidades pessoais dos alunos, torna-se necessário implementar processos complexos de formação interfuncional ao nível local, nacional, europeu e internacional (interligações, equivalências, ECTS, Erasmus, etc.). É importante integrar com sucesso a gestão de tais processos, visto que a eficiência e eficácia dos mesmos depende grandemente dessa integração. Para tal, deverão ser postas em prática formas já testadas de integração institucional, tais como a criação de equipas de gestão de processos interfuncionais com nomeação dos respetivos líderes do projeto.

Exemplos:

1. Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os respetivos parceiros.
2. Coordenar e ligar os processos aos parceiros-chave do setor público, privado e ONG.

3. Desenvolver um sistema comum com os parceiros da cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.
4. Percorrer o percurso dos alunos, através das diferentes instituições, para aprender mais sobre a coordenação dos processos e eliminar barreiras institucionais.
5. Criar grupos de ação (*Task Force*) nas instituições /prestadores de serviços para resolver problemas.
6. Criar incentivos (e condições) para a gestão e colaboradores, de modo a desenvolver processos transversais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento comum de processos entre as diferentes unidades).
7. Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão dos processos, eliminando o pensamento baseado nos “silos”, isto é, em departamentos estanques, coordenando processos através da instituição ou desenvolvendo processos interorganizacionais (por exemplo, realizar uma autoavaliação em toda a instituição em vez de ser por diferentes unidades orgânicas).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos meios]

Critérios de Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o enfoque da avaliação desloca-se dos Meios para os Resultados. Nos primeiros três subcritérios de resultados medem-se as perceções: ou seja, o que os nossos colaboradores, cidadãos/clientes e a sociedade pensam da instituição. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram a forma como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas – os *outcomes*. A avaliação dos resultados exige um conjunto de respostas diferentes. Assim, a partir deste ponto as respostas são baseadas no Painel de Pontuação dos Resultados (consultar o capítulo sobre o Sistema de Pontuação da CAF)



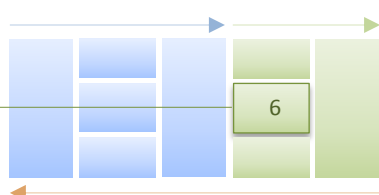
Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave

Subcritério 6.1

Medições da percepção

Subcritério 6.2

Medições do desempenho



Os resultados que a instituição de ensino e formação está a atingir em relação à satisfação dos seus alunos, ou dos seus representantes legais, e de outras partes interessadas-chave com a instituição e os produtos ou serviços que presta.

As instituições de ensino e formação podem ter uma relação complexa com o público. Nalguns casos, caracteriza-se como uma relação de cliente, onde os alunos/formandos são os beneficiários dos serviços de ensino e formação, em que estes os devem satisfazer. Noutros casos, é caracterizada por uma relação com o cidadão, visto que a instituição de ensino e formação define um enquadramento no seio do qual a aprendizagem é transmitida aos membros da sociedade (através da escolaridade obrigatória até aos 18 anos, o que idealmente e em última análise conduz à integração socioprofissional, transmissão de valores, etc.). Uma vez que os dois casos nem sempre são claramente separáveis, esta relação complexa é descrita como uma relação cidadão/cliente. No contexto do ensino e formação, utilizamos o termo “aluno” tendo em conta a dualidade desta relação. No caso das instituições de ensino e formação, o conceito de “cidadão/cliente” engloba os alunos/formandos, bem como outras partes interessadas - pais, empregadores, os diferentes ciclos e níveis superiores de ensino).

As instituições de ensino e formação prestam serviços de acordo com as políticas da administração local ou central (muitas vezes no seio de diferentes redes e sob diferentes autoridades organizadoras), e são responsabilizadas pelo seu desempenho perante as partes interessadas do nível político. O desempenho relativo aos requisitos legais é avaliado no âmbito dos resultados do desempenho-chave (critério 9).

Avaliação

Considerar o que a instituição atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas-chave, através de resultados de ...

Subcritério 6.1

Medições da percepção.

As medições da satisfação dos alunos e das outras partes interessadas baseiam-se normalmente nas áreas identificadas como importantes pelos grupos de alunos, e assentam no que a instituição é capaz de melhorar no âmbito de áreas específicas do serviço.

Importa que todas as instituições de ensino e formação meçam diretamente a satisfação dos seus alunos e das outras partes interessadas, por exemplo, no que concerne:

- à imagem global da instituição;
- ao nível das qualificações académicas e resultados obtidos;
- à adequabilidade dos perfis de qualificação aos requisitos do ambiente educacional e socioeconómico;
- à qualidade dos processos de ensino e formação;
- à transparência da instituição;
- ao envolvimento dos alunos e das outras partes interessadas, etc.;

As instituições utilizam normalmente questionários ou inquéritos, para apurar os níveis de satisfação, mas utilizam também outras ferramentas complementares, tais como grupos de discussão especializados ou painéis de utilizadores.

Exemplos:

1. A imagem global da instituição de ensino e formação (por exemplo, os seus resultados e

impactos, capacidade para inovar e melhorar, reputação, níveis de exigência, clareza da informação prestada, sociabilidade, atitude do pessoal docente, abertura, vontade de ouvir e dar orientação, etc.).

2. Envolvimento e participação dos alunos e das outras partes interessadas nos processos de ensino, funcionamento e tomada da decisão da instituição.
3. Acessibilidade (por exemplo, acessibilidade aos transportes públicos, facilidade de acesso aos vários departamentos, horário de abertura e tempo de espera nos serviços administrativos, acessibilidade e estruturas adequadas para os deficientes, acesso à informação, e custo dos serviços).
4. Transparência (por exemplo, sobre o funcionamento da instituição, das deliberações e processos de tomada de decisão, das parcerias educacionais formais entre professores e alunos, da comunicação interna, etc.).
5. Níveis de qualificações e resultados obtidos (competências adquiridas), adequação de perfis aos atuais requisitos e processos de qualidade de ensino e formação (por exemplo: inovações educativas; abordagem pedagógica; instrução diferenciada; coerência da informação; transparência dos objetivos didáticos e critérios de avaliação; orientação profissional para os alunos (reorientação); qualidade na preparação de futuras carreiras; prevenção do abandono

escolar; aulas de recuperação para alunos com dificuldades; ensino personalizado para estudantes com necessidades especiais e socialmente desfavorecidos.

6. Resultados relativos à qualidade dos serviços de apoio, tais como bibliotecas/cantinas, instalações, edifícios e equipamento, tecnologias de informação e comunicação (TIC), etc..
7. Diferenciação de serviços na instituição, relacionada com as diferentes necessidades

dos alunos (por exemplo, género, idade, capacidades, etc.).

8. Informação disponível e sua receção por parte dos alunos: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.
9. Frequência dos inquéritos de opinião dos alunos sobre a instituição.
10. Nível de confiança pública para com a instituição e os seus produtos/serviços.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Subcritério 6.2

Medições do desempenho.

Além da medição direta dos alunos, ou dos seus representantes legais, a qualidade dos serviços prestados aos alunos pode ser medida por indicadores internos. Neste caso, usam-se resultados mensuráveis de indicadores internos de gestão (por exemplo, tempo de tratamento, tempo de espera, número de reclamações). Com base nestas medições podem ser retirados ensinamentos sobre a qualidade da prestação dos serviços. A CAF dá-nos uma visão global de exemplos para indicadores internos que medem o desempenho de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos ou dos seus representantes legais.

Exemplos:

Resultados relativos ao envolvimento

1. Grau de envolvimento dos alunos e das outras partes interessadas na conceção e conteúdo dos cursos de formação e/ou conceção de processos de tomada de decisão.
2. Número de sugestões recebidas e implementadas.

3. Grau de utilização de métodos novos e inovadores para lidar com os alunos e outras partes interessadas.
4. Indicadores de conformidade com os aspetos de género e diversidade (por exemplo: certos cursos orientados para homens/mulheres; diversidade na mobilidade internacional; organização de horários; envolvimento em painéis e conselhos, etc.) e com diversidade social e cultural no que respeita aos docentes/formadores e aos alunos.
5. Frequência das revisões regulares, conjuntamente com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades de mudança e o grau em que as mesmas são satisfeitas.

Resultados da acessibilidade da instituição

1. Horário de abertura e tempo de espera, custo dos serviços, quantidade e qualidade da informação acessível, website, e importância dada ao acesso e comodidades, etc.

Resultados relativos à transparência da prestação de serviços e dos produtos

1. Número de canais de informação e sua eficiência.
2. Disponibilidade e precisão da informação .
3. Disponibilidade de objetivos e resultados de desempenho da instituição.
4. Número de intervenções do Provedor de Justiça (no caso deste serviço existir).
5. Grau de esforços para melhorar a disponibilidade, precisão e transparência da informação.

Resultados relativos aos níveis de qualificações e resultados

1. Número de alunos que atingem níveis superiores de educação.

2. Número de alunos que continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida.

Resultados relativos à qualidade das atividades de ensino e formação e de outros serviços

1. Oportunidades para passar para níveis superiores e alcançar promoção social.
2. Conformidade com os padrões de serviço publicados (por exemplo, projetos sociais, culturais e educacionais, cartas de qualidade, carta de utilização das TIC, etc.).
3. Número e tempo de tratamento das reclamações.
4. Gestão de documentos e tempo de tratamento (certificados, ficheiros, registos, cartões de estudante, etc.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

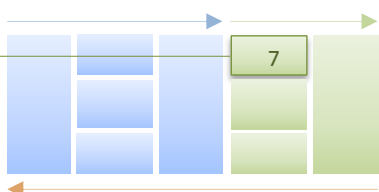
Critério 7: Resultados das pessoas

Subcritério 7.1

Medições da percepção

Subcritério 7.2.

Medições do desempenho



Os resultados relativos às pessoas são aqueles que se referem aos que a instituição de ensino e formação atinge em relação à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho dos seus colaboradores. Este critério distingue dois tipos de resultados relativos às pessoas: por um lado, medições de percepção, onde as pessoas são questionadas diretamente (por exemplo, através de questionários, inquéritos, grupos de discussão especializados, avaliações, entrevistas, consulta dos representantes dos colaboradores) e, por outro lado, medições do desempenho utilizadas pela própria organização para monitorizar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados do desempenho.



Avaliação

Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de resultados de...

Subcritério 7.1

Medições da percepção

Este subcritério avalia se as pessoas percebem a instituição de ensino e formação como um local de trabalho atrativo e se estão motivadas no seu trabalho quotidiano para darem o seu melhor para a instituição. É importante para todas as instituições de ensino e formação medirem sistematicamente a percepção dos seus colaboradores relativamente à instituição e aos produtos e serviços prestados.

Exemplos:

Resultados relativos à percepção global das pessoas com

1. A imagem (auto-percepção) e o desempenho global da instituição (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas).
2. O envolvimento das pessoas na instituição, o processo de tomada de decisão e a consciencialização da sua missão, visão e valores.
3. O grau de envolvimento dos colaboradores nas atividades extracurriculares da instituição.
4. A consciencialização do pessoal quanto a possíveis conflitos de interesses (por exemplo, atitude de um docente que ensina um membro da sua própria família) e a importância do comportamento ético (no que respeita à propriedade intelectual).

5. Os mecanismos de consulta e diálogo.

6. A responsabilidade social da instituição.

Resultados relativos à percepção da liderança e aos sistemas de gestão

1. A capacidade da gestão de topo para dirigir a instituição (por exemplo, fixação de objetivos, alocação de recursos, avaliação do desempenho global da instituição, estratégia na gestão de recursos humanos, etc.) e comunicar estes aspetos.
2. A conceção e gestão dos diferentes processos da instituição.
3. A divisão de tarefas e o sistema de avaliação relativamente às pessoas.
4. O grau e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos.
5. A abordagem da instituição face às mudanças e às inovações.

Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho

1. O clima de trabalho (por exemplo, como lidar com conflitos, reclamações ou problemas pessoais, assédio moral na instituição) e a cultura geral da instituição (por exemplo, como lidar e promover o intercâmbio entre departamentos, faculdades, categorias, etc.).
2. Abordagem das questões sociais (por exemplo, flexibilidade do horário de trabalho,

conciliação da vida pessoal e profissional, proteção na saúde, conforto no local de trabalho).

3. Tratamento de questões relacionadas com a igualdade de oportunidades, equidade de tratamento e de comportamento na instituição.
4. Disposição do local de trabalho e condições ambientais de trabalho.

Resultados relativos à motivação e satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

1. Desenvolvimento sistemático da carreira e competências.
2. Incentivo e *empowerment*.
3. Acesso e qualidade da formação em relação com os objetivos estratégicos da instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Subcritério 7.2

Medições do desempenho.

As medições do desempenho são constituídas por indicadores de desempenho interno relacionados com as pessoas. Estes permitem que a instituição de ensino e formação meça os resultados atingidos relativamente ao desempenho global dos colaboradores, bem como, no que respeita ao desenvolvimento de competências/aptidões, motivação e nível de envolvimento na instituição. Estes resultados incluem tipicamente medições internas do comportamento que as pessoas demonstram na prática (por exemplo, baixa por doença, rotação do pessoal, número de reclamações do pessoal, número de propostas de inovação, etc.)

Exemplos:

1. Indicadores relativos ao comportamento das pessoas (por exemplo, níveis de absentismo ou doença, taxas de rotação do pessoal, número de reclamações, número de dias de greve, tempo para tratamento das reclamações).
2. Indicadores relativos à motivação e ao envolvimento (por exemplo, taxas de resposta aos inquéritos ao pessoal, número de propostas de inovação, participação em grupos internos de discussão).
3. Indicadores relativos ao desempenho individual (por exemplo, resultados da avaliação das pessoas, avaliação das ações de formação, etc.).
4. Nível de envolvimento em atividades de melhoria.

5. Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.
6. Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências (por exemplo, participação em ações de formação e taxas de sucesso, utilização eficiente dos orçamentos para ações de formação).
7. Indicadores relativos à capacidade dos colaboradores para lidarem com os alunos e outras partes interessadas e responder às suas necessidades (por exemplo, número de encontros e inquéritos ou sondagens anuais, número de reclamações dos alunos respeitante ao comportamento do pessoal/professores/formadores, medições da atitude das pessoas para com os alunos, etc.).
8. Frequência do reconhecimento dos esforços individuais e da equipa.
9. Número de dilemas éticos (por exemplo, possíveis conflitos de interesses) reportados.
10. Frequência da participação voluntária no contexto das atividades relativas à responsabilidade social promovidas pela instituição.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

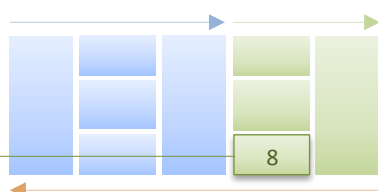
Critério 8: Resultados da responsabilidade social

Subcritério 8.1

Medições da percepção

Subcritério 8.2

Medições do desempenho



A principal missão de uma instituição é sempre a satisfação de um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, a instituição de ensino e formação deverá adotar um comportamento responsável de modo a contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isso poderá incluir a abordagem da instituição e o seu contributo para a qualidade de vida, proteção do ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades no emprego, comportamento ético, envolvimento com as comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

A principal característica da responsabilidade social traduz-se, por um lado, na vontade da instituição de integrar os aspetos sociais e ambientais nas suas considerações para a tomada de decisão (Critério 2) e, por outro lado, ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. A responsabilidade social deverá constituir uma parte integral da estratégia da instituição. Os objetivos estratégicos deverão ser controlados em termos de responsabilidade social de forma a evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma instituição em relação à comunidade, na qual funciona (local, nacional ou internacional) e o seu impacto no ambiente, tornaram-se uma componente crítica da medição do seu desempenho global. Uma organização que trabalha na sua responsabilidade social deverá:

- Melhorar a sua reputação e imagem perante os cidadãos, como um todo;
- Melhorar a sua capacidade para atrair e reter colaboradores, bem como manter a motivação e empenho do seu pessoal;

- Melhorar as suas relações com as empresas, outras organizações públicas, meios de comunicação, fornecedores, alunos ou os seus representantes legais e a comunidade na qual opera.

As medições abrangem medidas qualitativas/quantitativas de perceção (8.1) e indicadores quantitativos (8.2) e podem estar relacionadas com:

- comportamento ético, democrático e participativo da instituição;
- sustentabilidade ambiental;
- qualidade de vida;
- impacto económico, em resultado dos comportamentos organizacionais.

Avaliação

Considerar o que a instituição atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de resultados de ...

Subcritério 8.1

Medições da perceção.

Este critério focaliza-se na perceção da comunidade relativamente aos resultados da instituição ao nível local, nacional ou internacional. Esta perceção pode ser obtida através de diferentes fontes, incluindo inquéritos, relatórios, reuniões públicas com a imprensa, ONGs, organizações de serviço cívico, feedback direto das partes interessadas (autoridades políticas, alunos e colaboradores) e da comunidade envolvente, etc.

A perceção fornece uma indicação da eficácia das estratégias sociais e ambientais. Inclui a opinião sobre a transparência, o impacto na qualidade de vida e da democracia, o comportamento ético

para apoiar os cidadãos, a abordagem e os resultados dos aspetos ambientais, etc.

Exemplos:

1. Consciência pública do impacto das realizações da instituição de ensino e formação na qualidade de vida dos cidadãos/clientes, como por exemplo: educação sobre saúde; apoio a atividades desportivas e culturais; participação em ações de ajuda humanitária; distribuição de refeições, que sobram nos restaurantes, a pessoas mais desfavorecidas; fornecimento de produtos e serviços a pessoas socialmente vulneráveis tais como cidadãos idosos;

organização de eventos culturais abertos ao público. Outros exemplos de impacto na qualidade de vida incluem a mobilidade, tráfego rodoviário, transportes públicos, acessibilidade de ciclistas e peões.

2. Perceção da reputação da instituição (por exemplo, como empregadora ou contribuinte para a sociedade a nível local ou mais geral).
3. Perceção do impacto económico na sociedade a nível local, regional, nacional ou internacional (por exemplo, criação/atração de pequenas empresas na área circundante tais como snack bares, centros de cópias, livrarias, quiosques e papelarias, criação de estradas públicas ou transportes públicos que também sirvam os agentes económicos existentes).
4. Perceção da abordagem às questões ambientais (por exemplo, perceção da pegada ecológica, gestão da energia, consumo reduzido de água e eletricidade, proteção contra a poluição sonora e atmosférica, estímulo à mobilidade através do transporte público, gestão dos resíduos potencialmente tóxicos, etc.).
5. Perceção do impacto social em termos de desenvolvimento sustentável a nível local, regional, nacional e internacional (compra de produtos provenientes do comércio justo, reciclados ou recicláveis, utilização e/ou produção de energia renovável, etc.).
6. Perceção do impacto social sobre a qualidade da participação democrática dos cidadãos a nível local, regional, nacional e internacional (por exemplo, organização de conferências abertas sobre assuntos políticos complexos, visitas a antigos campos de concentração, etc.).
7. Perceção do público sobre a abertura e transparência da instituição e o seu comportamento ético (por exemplo, garantir o acesso de todos à formação tendo em devida conta as diferenças sociais, económicas étnicas ou culturais e as circunstâncias individuais).
8. Perceção do envolvimento na comunidade local, na qual a instituição está inserida, através de apoio financeiro ou de outra natureza, organizando eventos e atividades culturais ou sociais, etc.
9. Perceção da imagem da instituição, na cobertura realizada pelos meios de comunicação social, no que respeita à sua responsabilidade social.
10. Perceção da capacidade da instituição de se adaptar às mudanças no ambiente social/tecnológico/económico/político (por exemplo, mudanças nas ferramentas tecnológicas, número crescente de migrantes, mudanças geopolíticas, etc.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de referência referente aos resultados]

Subcritério 8.2

Medições do desempenho.

As medições do desempenho focam-se nas medições utilizadas pela instituição para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho relativamente à sua responsabilidade social. Deverá dar uma clara indicação da eficácia das abordagens

da instituição sobre questões da sociedade. Podem considerar o comportamento ético, as iniciativas e os resultados da prevenção dos riscos, as iniciativas para intercâmbio de conhecimento, para preservar os recursos e reduzir o impacto ambiental, etc.

Exemplos:

1. As atividades da instituição para preservar e sustentar os recursos (por exemplo: presença de fornecedores com perfis socialmente responsáveis; grau de cumprimento com os padrões ambientais; rácio da utilização de materiais reciclados; rácio de utilização de meios de transporte amigos do ambiente; importância dada à redução dos inconvenientes e danos provocados pelos ruídos; importância dada à redução na utilização dos recursos energéticos e naturais, água, gás, eletricidade, etc.)
2. Número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade.
3. Grau e importância da cobertura positivo e negativo dos meios de comunicação (número de artigos, frequência, âmbito e conteúdo).
4. Apoio dedicado a cidadãos socialmente desfavorecidos (estimativa do custo deste apoio, número de beneficiários, percentagem de pessoas desfavorecidas empregadas, importância das infraestruturas dedicadas a cidadãos desfavorecidos, etc.).
5. Número/tipos de ações/campanhas para promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de minorias étnicas (por exemplo, número e qualidade de programas/projetos específicos para minorias étnicas, percentagem de pessoas de minorias étnicas empregadas, etc.).
6. Importância e qualidade do apoio a projetos internacionais de desenvolvimento e participação dos colaboradores e alunos em atividades filantrópicas (por exemplo, número de projetos comemorativos ou de voluntariado orientados para a caridade, número de voluntários, etc.).
7. Importância e qualidade do conhecimento e permuta de informações com outras organizações (por exemplo: número de conferências abertas organizadas; número de intervenções em seminários nacionais ou internacionais; serviços de avaliação e consultadoria para negócios e empresas, participação em júris de seleção ou painéis nas administrações, etc.).
8. Programas de prevenção junto dos alunos/formandos, cidadãos/clientes e colaboradores quanto aos riscos para a saúde e acidentes (por exemplo, número/tipos de triagem/análises e programas de educação nutricional, número de beneficiários e rácio custo/qualidade destes programas, etc.).
9. Resultado das medições da responsabilidade social: para obter feedback sobre os resultados do desempenho da responsabilidade social, através das agências de notação extra-financeiras de modo a clarificar onde se possam efetuar novos progressos na estratégia de sustentabilidade.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

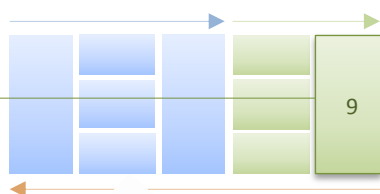
Critério 9: Resultados do desempenho-chave

Subcritério 9.1.

Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos

Subcritério 9.2.

Resultados internos: nível de eficiência



Os resultados do desempenho-chave relacionam-se com aquilo que a instituição tenha determinado como realizações mensuráveis essenciais para o sucesso da instituição a curto e a longo prazo. Representam a capacidade das políticas e processos de atingir as metas e objetivos conforme definidas na missão, visão e plano estratégico da instituição.

O critério 9 focaliza-se nas capacidades da instituição para alcançar os resultados do desempenho-chave.

Os resultados do desempenho-chave podem ser divididos em:

1. **Resultados externos: *outputs*/resultados e *outcomes*/impactos em relação aos objetivos**, focalizando-se na ligação com /entre a missão e a visão (Critério 1), estratégia e planeamento (Critério 2), processos (Critério 5) e os resultados atingidos para a satisfação das partes interessadas externas.
2. **Resultados internos: nível de eficiência**, focalizando-se na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4) e processos (Critério 5), e os resultados alcançados na capacitação da instituição para seguir rumo à excelência.



Avaliação

Considerar os resultados alcançados pela instituição de ensino e formação em relação a...

Subcritério 9.1

Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos.

Os resultados externos são as medidas de eficácia da estratégia da instituição em termos de capacidade para responder às expectativas das partes interessadas externas, em conformidade com a missão e visão da organização. As instituições de ensino e formação deverão avaliar em que medida os seus objetivos da atividade-chave são atingidos, conforme definido no plano estratégico em termos de *outputs*/resultados – serviços e produtos – e *outcomes*/impactos – efeitos das atividades essenciais da instituição nas partes interessadas externas e na sociedade, de modo a ser capaz de melhorar o seu desempenho de forma eficaz.

Exemplos:

1. O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados em relação aos padrões e regulamentos. Por exemplo, os resultados das avaliações dos níveis de competência dos alunos/formandos (Sistema Europeu de Acumulação e Transferência de Créditos/*European Credit Transfer System* (ECTS) e *European Credit Transfer for Vocational Education and Training* (ECVET), PISA2).
2. Resultados em termos de *output* (quantidade e qualidade na prestação de serviços e produtos, como por exemplo: o número de estudantes inicialmente inscritos e o número de estudantes

que se diplomaram; taxa de estudantes que realizaram o exame final; taxa de admissões/insucesso para o nível seguinte; número de atividades de ensino personalizado; inclusão de alunos desfavorecidos; atividades para valorizar a excelência, etc.).

3. Resultados em termos de *outcome* (efeitos do *output* dos serviços e produtos prestados na sociedade e nos beneficiários diretos, como por exemplo taxa de alunos integrados no nível de educação seguinte ou no contexto socio-económico, etc.).
4. Grau de realização dos contratos/acordos estabelecidos entre as autoridades e a instituição.
5. Resultados das inspeções e auditorias efetuadas aos *outputs* e *outcomes*.
6. Resultados do *benchmarking* (análise comparativa) em termos de *outputs* (posicionamento da instituição comparado com outras) e *outcomes* (grau de impacto da integração de boas práticas nos resultados externos).
7. Resultados da inovação de serviços/produtos na melhoria dos impactos.

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Subcritério 9.2**Resultados internos: nível de eficiência.**

Os resultados internos estão relacionados com a eficiência, a eficácia dos processos internos e as medidas de economia no funcionamento da instituição. Consideram a gestão dos processos (por exemplo, produtividade, custo-eficácia ou ineficácia), desempenho financeiro (utilização eficaz dos recursos financeiros, conformidade com o orçamento), utilização eficaz dos recursos (parcerias, informação, tecnologia, etc.), capacidade em envolver as partes interessadas na organização, e os resultados das inspeções e auditorias internas.

Exemplos:

1. Resposta dos líderes aos resultados e conclusões das medições, incluindo a gestão do risco.
2. Eficiência da instituição em gerir os recursos disponíveis (por exemplo, custo por estudante), incluindo a gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento e equipamentos/instalações de forma otimizada (*input versus output*).
3. Resultados das melhorias do desempenho e inovações dos produtos e serviços.
4. Resultado de *benchmarking* (análise comparativa) – *bench learning* ou *benchmarking* interno, ou seja, grau do impacto da integração de boas práticas nos resultados internos.
5. Eficácia das parcerias e atividades conjuntas (número de parcerias com organizações externas; número de soluções inovadoras derivadas de parcerias; número de atividades de melhoria realizadas com os parceiros; melhorias relacionadas com os desempenhos dos fornecedores e poupanças daí derivadas).
6. Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, reduzir a carga administrativa e melhorar a qualidade do serviço prestado (por exemplo, custos reduzidos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, economia de tempo).
7. Resultados das medições, através de inspeções e auditorias sobre o funcionamento da instituição (controles intermédios efetuados à formação anual, gabinete interno de qualidade, avaliações efetuadas por peritos externos, etc.).
8. Resultados da participação em concursos, prémios de qualidade e certificação do sistema de gestão da qualidade (prémios de excelência, ISO, SeQuALs, Proza, Equis, etc).
9. Resultados das inspeções e auditorias sobre a gestão financeira e os orçamentos e o cumprimento dos objetivos financeiros.
10. Custo-eficácia: resultados externos (*outcomes/ impactos*) alcançados ao menor custo possível (por exemplo, custo global para o número de diplomados empregados no contexto socioprofissional na área escolhida, comparado com o número de diplomados que procuram emprego ou estão empregados num setor profissional diferente da área escolhida, etc.).

[Atribuir a pontuação utilizando o quadro de pontuação referente aos resultados]

Sistema de Pontuação da CAF

Porquê pontuar?

Pontuar cada subcritério e critério do modelo CAF visa quatro grandes objetivos:

1. Fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria.
2. Medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade, anualmente ou com intervalos de dois anos, o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a Qualidade.
3. Identificar Boas Práticas que resultem de pontuações elevadas nos critérios de Meios e Resultados. Sublinhe-se que pontuações elevadas nos critérios de Resultados indiciam habitualmente a existência de boas práticas no contexto dos critérios de Meios.
4. Ajudar a encontrar parceiros válidos com os quais seja útil aprender (*Benchmarking*: como comparar; *Bench learning*: o que se aprende com os outros).

Relativamente ao *bench learning* importa referir que a comparação da pontuação obtida com a CAF tem um valor reduzido e implica riscos, particularmente se esta for feita sem a colaboração de consultores externos experientes e com formação para validar, de uma forma homogénea, as pontuações atribuídas pelas diferentes organizações públicas envolvidas. O principal objetivo do *bench learning* consiste em comparar as diferentes formas de gerir os meios e os resultados alcançados. As pontuações, quando validadas, podem ser um ponto de partida para este processo. Desta forma, o *bench learning* pode contribuir para melhorar o desempenho.

Como pontuar?

A CAF proporciona duas modalidades de pontuação, sendo o ciclo PDCA fundamental para ambas. O sistema de pontuação “clássico” (*classical CAF scoring*) proporciona uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o mesmo se encontra. O sistema de pontuação “avançado” ou

(*fine-tuned CAF scoring*) é mais apropriado para organizações que pretendem refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar – para cada subcritério – todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo.

1. Sistema de pontuação clássico da CAF (*classical scoring*)

A existência de duas modalidades de pontuação permite que as organizações se familiarizem mais facilmente com o ciclo PCDA direcionando-as de forma mais positiva para uma abordagem de gestão da qualidade.

No painel de pontuação dos meios, a fase PDCA apenas é concretizada quando ações de *bench learning* integram o ciclo de melhoria contínua.

No painel de avaliação dos resultados é feita uma distinção entre a tendência dos resultados alcançados e a concretização das metas.

2. Sistema de pontuação avançado da CAF (*fine-tuned scoring*)

O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade uma vez que avalia situações em que, por exemplo, as organizações públicas estão a implementar as ações (*Do*) carecendo, por vezes, de um suficiente planeamento (*Plan*).

- No painel de pontuação dos meios sobressai a importância do PDCA como um ciclo e o progresso pode ser representado como uma espiral onde, em cada curva do ciclo de melhoria, podem ser encontradas todas as fases: *PLAN*, *DO*, *CHECK* e *ACT*.
- As ações de *Bench learning* são geralmente realizadas tendo em conta o nível mais elevado de todas as fases.
- Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias.
- O painel dos resultados mostra se a organização deverá investir na tendência ou focar-se na realização das metas.

Painéis de pontuação

Sistema de pontuação clássico

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planear	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas.	31-50
Rever	Revimos /avaliámos se fizemos as coisas certas de forma correta.	51-70
Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90
PDCA	Tudo o que fizemos nesta área foi planeado, implementado, revisto e é ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100

Instruções:

- Escolher o nível alcançado: Plan, Do, Check ou Act. Esta forma de pontuação é cumulativa: é necessário ter realizado a fase anterior (ex. Check) para se poder alcançar a fase seguinte (ex. Act).
- Pontuar entre 0 e 100 de acordo com o nível alcançado dentro de cada fase. A escala de 100 permite especificar o grau de realização e implementação das ações.

PAINEL DOS RESULTADOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
Não há resultados medidos e/ou não há informação disponível.	0 - 10
Os resultados são medidos e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70
Os resultados demonstram um progresso considerável e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações positivas sobre os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100

Instruções:

- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100 a cada subcritério de acordo com a escala composta por 6 níveis.
- Para cada nível é possível ter em conta a tendência ou o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

Painéis de pontuação

Sistema de pontuação avançado

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO





	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.							
	Pontuação:							
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.							
	Pontuação:							

* Para cada subcritério devem ser ponderadas pela equipa de autoavaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos estas compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os dirigentes e colaboradores da organização, noutros casos ainda podem incluir também os parceiros e/ou os fornecedores.

Instruções para cada subcritério:

- Ler a definição de cada fase (Plan, Do, Check e Act);
- Encontrar evidências dos pontos fortes e dos pontos fracos e proceder a uma apreciação global para cada fase na caixa apropriada. Esta apreciação pode ser ilustrada por alguns exemplos de ações ou

evidências de forma a não complicar demasiado o exercício de pontuação. Contudo, aqueles que pretendem ser mais exaustivos podem registar todas as ações ou evidências encontradas nas diferentes caixas das 4 fases e calcular a média para cada fase.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação						
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação						

Instruções

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no ano anterior.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas no ano anterior entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.

Exemplos:

Sistema de pontuação avançado

Subcritério 1.1:

Dar uma orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores

EXEMPLO PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO – SUB-CRITÉRIO 1.1

	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
FASE	EVIDÊNCIAS	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização.			1b				
	Pontuação:			50				50
DO Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.			1a				
	Pontuação:			40				40
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.					1C		
	Pontuação:					85		85
ACT Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.	1d						
	Pontuação:	5						5

Diagnóstico da organização (ponto de partida para o plano de melhorias e base para pontuação).

1.a. A visão e a missão para a administração foram definidas há três anos. Foi solicitado pelo diretor-geral e a discussão envolveu todos os dirigentes intermédios de primeiro nível. Foi distribuído a todos os colaboradores um cartão com um grafismo estético e colorido contendo as declarações de missão e visão.

1.b Até ao presente, nada foi feito no que respeita aos valores e código de conduta. O gestor de Recursos Humanos desenvolveu um projeto para este efeito. Os gestores de nível intermédio serão convidados a participar num seminário para refletir em conjunto sobre os valores da organização. Os valores serão exemplificados de modo a ensinar quais as posições que devem ser assumidas em situações difíceis.





1.c Os colaboradores, clientes/cidadãos e outras partes interessadas não foram, até à data, envolvidas no processo de definição da missão e visão. Contudo, a consciência da importância desse tipo de envolvimento surgiu há dois anos, quando alguns dos gestores da nossa administração participaram em seminários sobre TQM (Gestão da Qualidade Total), em particular o que foi dedicado ao modelo CAF. Foi adotada, na altura, a decisão de realizar inquéritos internos e externos para recolher a perceção dos colaboradores e cidadãos. Os resultados indicaram que os dirigentes de nível intermédio e os colaboradores consideraram que a

visão e a missão constituem declarações “de fachada” completamente afastadas da realidade e que os objetivos, na maioria das vezes, não se relacionam com tais declarações. Quanto aos clientes, os inquéritos indicaram que é necessário um alinhamento entre a perceção dos dirigentes e a perceção dos cidadãos. Foram planeadas reuniões entre os dirigentes e os colaboradores com os representantes dos cidadãos, as quais já foram agendadas. Foi também tomada a decisão de realizar inquéritos para colaboradores e clientes todos os anos. Também está planeada uma autoavaliação alargada a toda a organização.

1.d Os questionários acima referidos devem garantir que, no futuro, as declarações de missão e visão serão revistas periodicamente e atualizadas tendo em conta as necessidades e expectativas dos clientes/partes interessadas; e que o envolvimento dos colaboradores irá aumentar, assim como a comunicação no seio da organização.

As ações encontradas e acima referidas foram registadas na grelha de pontuação dos Meios, para ajudar a encontrar uma pontuação global para o subcritério, o que *não significa necessariamente* que a pontuação deva ser atribuída a cada um dos exemplos individuais; as caixas em branco da grelha devem ser utilizadas como um guia que permite fazer a ponte entre as evidências recolhidas durante a autoavaliação e a pontuação global do subcritério e constitui uma forma de orientar a discussão na reunião para a obtenção de consenso.

Subcritério 9.1**Resultados externos: Resultados e impactos em relação aos objetivos****EXEMPLO PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO – SUBCRITÉRIO 9.1**

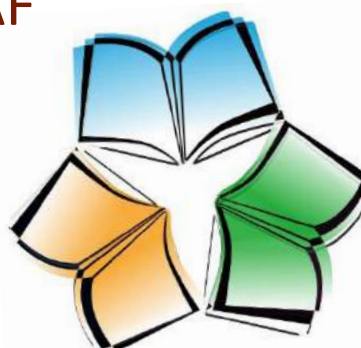
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIAS	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação			45			
METAS	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação				65		

Diagnóstico da organização (ponto de partida para planeamento de melhorias e base para pontuação).

Durante a preparação da reunião estratégica, no início do novo ano de trabalho, foi elaborado um relatório para a direção sobre os resultados do desempenho-chave do ano anterior, de forma a

otimizar o planeamento estratégico para o ano seguinte. As conclusões do relatório são claras: o grau de realização dos objetivos excedeu os 50% e, em comparação com o ano precedente, foi conseguido um progresso de 10%. A apreciação destes resultados não foi consensual e gerou intensas discussões entre os membros da direção.

Linhas de Orientação para Melhorar as Organizações através da CAF



Fase 1

O início da caminhada CAF

Passo 1

Decidir como organizar e planear a autoavaliação

Passo 2

Comunicar o projeto de autoavaliação

Fase 2

Processo de autoavaliação

Passo 3

Criar uma ou mais equipas de autoavaliação

Passo 4

Organizar a formação

Passo 5

Realizar a autoavaliação

Passo 6

Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

Fase 3

Plano de melhorias/priorização

Passo 7

Elaborar o plano de melhorias

Passo 8

Comunicar o plano de melhorias

Passo 9

Implementar o plano de melhorias

Passo 10

Planear a próxima autoavaliação

Um processo de melhoria contínua pode ser planeado e levado a cabo de inúmeras formas. A dimensão da organização, a cultura e a experiência prévia com ferramentas de Gestão da Qualidade Total constituem alguns dos parâmetros que ajudam a determinar a forma mais apropriada para introduzir uma abordagem TQM na organização.

Neste capítulo estão identificados os 10 passos do processo de melhoria contínua com a CAF, que podem ser considerados relevantes para a maioria das organizações.

É importante sublinhar que as recomendações aqui apresentadas se baseiam na experiência das inúmeras organizações que já aplicaram a CAF. Contudo, cada processo de melhoria é único, pelo que esta descrição deve ser entendida como uma inspiração para as pessoas responsáveis pelo processo de autoavaliação e não como um rigoroso manual do processo.

Depois deste processo de aplicação da CAF e lançamento de ações de melhoria, os utilizadores deste modelo podem candidatar-se ao **Processo de Feedback Externo da CAF**. A forma como a CAF foi aplicada desempenha um papel crucial neste Processo de Feedback. Para os utilizadores da CAF, que pretendam ter uma visão mais detalhada dos diferentes passos do Processo de Feedback Externo e desejem estar plenamente informados sobre os elementos que são avaliados durante o mesmo, recomendamos que consultem o respetivo Guia do Utilizador disponível no website da CAF (www.caf.dgaep.gov.pt).

Fase 1 – O início da caminhada CAF

1

Passo 1 **Decidir como organizar e planear a autoavaliação**

Um elevado grau de envolvimento e responsabilidade partilhada entre os dirigentes de topo e as pessoas da organização constituem os elementos mais importantes para assegurar o sucesso do processo de autoavaliação.

Para se obter envolvimento e responsabilidade partilhada, a experiência de inúmeras organizações demonstra que é necessário que a decisão da gestão seja clara e tomada com base num processo consultivo de auscultação junto das partes interessadas da organização. A decisão deve ilustrar claramente a vontade da gestão em estar ativamente envolvida no processo, reconhecendo a mais-valia da autoavaliação e garantindo a abertura a ideias, respeito pelos resultados e prontidão para iniciar as ações de melhoria subsequentes. Inclui, ainda, o compromisso para reservar os recursos necessários à concretização do processo de autoavaliação de forma profissional.

O conhecimento sobre os potenciais benefícios de uma autoavaliação com base na CAF, bem como informação sobre a estrutura do modelo e sobre o processo de autoavaliação são elementos necessários a fornecer à gestão como base para o processo de tomada de decisão. É muito importante que todos os dirigentes tenham consciência destes benefícios desde o início.

CAF Survey 2011: Razões para utilizar a CAF.

As razões mais importantes são todos os fatores impulsionadores internos. A identificação dos pontos fortes e das áreas onde é necessário melhorar são as causas mais significativas; sendo que o sofrimento causado pelo *stress* financeiro é o fator impulsionador

menos importante. Estes constituem exatamente os mesmos resultados verificados no estudo de 2005. As organizações desejam utilizar a CAF em primeira instância para si próprias e obter melhorias para as suas organizações – que é exatamente o propósito de uma ferramenta de autoavaliação.

Nesta fase, é vital que uma ou mais pessoas da organização assumam a responsabilidade de assegurar estes princípios básicos. Poderá ser interessante contactar a organização responsável no país por disseminar a CAF⁶ ou recolher informação sobre/junto de outras organizações, que já utilizaram o modelo, e que manifestem vontade de partilhar a respetiva experiência.

Para que os colaboradores da organização apoiem o processo de autoavaliação é importante que a consulta ocorra antes de ter sido tomada a decisão final relativa à implementação deste processo. Para além dos benefícios gerais, que resultam da autoavaliação, a experiência demonstra que a maior parte das pessoas veem na CAF uma excelente oportunidade para estreitarem a relação com a organização e se envolverem ativamente no seu progresso.

Para algumas organizações pode também ser relevante procurar a aceitação ou aprovação de partes interessadas externas, antes da decisão de desenvolver um processo de autoavaliação. Esta necessidade pode surgir quando se trata de políticos ou dirigentes de topo de organizações de um nível hierárquico superior que estão tradicionalmente envolvidos, de forma estreita, no processo de tomada de decisão da gestão. As partes interessadas relevantes externas podem ter um papel a desempenhar, particularmente na

⁶ No caso de Portugal esta responsabilidade cabe à Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

recolha e tratamento da informação e desta colaboração resultarem potenciais vantagens no que respeita às áreas de melhoria que possam vir a ser identificadas.

Planeamento inicial da autoavaliação

Depois de tomada a decisão, de desenvolver a autoavaliação, pode iniciar-se o processo de planeamento. Um dos primeiros aspetos a definir – e que pode estar incluído na decisão da gestão – é a identificação do âmbito e metodologia da autoavaliação.

Uma questão recorrente consiste em saber se a autoavaliação tem de abranger toda a organização ou se a CAF pode ser aplicada sectorialmente, isto é, ao nível apenas de unidades orgânicas. Esta última situação é possível, contudo, para uma avaliação de todos os critérios e subcritérios de forma consistente, a unidade avaliada deve ter autonomia suficiente para ser considerada uma organização quase autónoma, com a sua própria missão e com responsabilidades significativas ao nível dos recursos humanos e processos financeiros. Neste tipo de situações devem avaliar-se as relações clientes/fornecedores mais relevantes, bem como as relações das partes interessadas entre a unidade selecionada e as restantes partes da organização.

Recomenda-se ainda incluir, na decisão da gestão, a escolha do sistema de pontuação a ser utilizado.

Existem duas modalidades de pontuação e a organização deverá optar tendo em conta o tempo disponível para investir na pontuação e o respetivo nível de experiência e maturidade.

Uma ação de extrema importância, nesta fase, por parte da gestão de topo, é a designação de um **líder do projeto** para o processo de autoavaliação cujas tarefas incluem de um modo geral:

- Planeamento detalhado do projeto, incluindo o processo de comunicação;

- Comunicação e consulta de todas as partes interessadas relativamente ao projeto;
- Preparação da formação da equipa de autoavaliação;
- Recolha de documentos de apoio e de evidências;
- Participação ativa na equipa de autoavaliação;
- Facilitação do processo de obtenção do consenso;
- Elaboração do relatório de autoavaliação;
- Apoio à gestão na priorização das ações e elaboração do esboço do plano de ação.

Ao líder do projeto são exigidas elevadas competências; deverá possuir cumulativamente um elevado grau de conhecimento da organização, do modelo CAF e do modo como deve ser orientado o processo de autoavaliação. Saber designar um líder do projeto, que reúna estes conhecimentos e que seja da confiança da gestão de nível superior e das pessoas da organização é uma das decisões-chave da gestão que pode afetar a qualidade e os resultados da autoavaliação. Existe formação adequada para líderes do projeto, tanto a nível nacional como europeu.

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos utilizados no modelo CAF não são familiares e estão muito longe das práticas diárias diretamente utilizadas. Se este problema não for resolvido na fase inicial de familiarização/ compreensão do modelo, poderá vir a transformar-se num obstáculo ao processo de autoavaliação. O que pode ser feito nestes casos – como complemento às ações de formação referenciadas mais adiante – é “adaptar” o modelo à linguagem da organização. Porém, antes de empreender esta ação, convirá previamente aferir se esta adaptação já foi feita por outra organização idêntica. Esta aferição pode ser feita através da organização responsável por disseminar a CAF a nível nacional.

2

Passo 2

Comunicar o projeto de autoavaliação

Uma vez definidas as linhas gerais do projeto, e ainda no âmbito das atividades de planeamento, é muito importante elaborar um plano de comunicação que deve incluir a comunicação dirigida a todas as partes interessadas, com particular ênfase aos dirigentes de nível intermédio e colaboradores da organização.

A comunicação é uma área-chave em todos os projetos de gestão de mudança, mormente quando a organização está a desenvolver um processo de autoavaliação. Se a comunicação sobre os objetivos e as atividades da autoavaliação não for clara e adequada, é provável que o processo seja entendido como ‘mais um projeto’ ou ‘apenas um exercício de gestão’. Corre-se o risco de que essas apreciações sejam profecias auto cumpridas dado que pode haver relutância, por parte dos dirigentes de nível intermédio e de outros colaboradores, em empenharem-se e envolverem-se no projeto de aplicação da CAF.

Feedback dos utilizadores da CAF (CAF Survey 2011): a importância da comunicação, para criar partilha de responsabilidades entre os colaboradores, é geralmente desvalorizada.

Uma importante conclusão do último estudo sobre os utilizadores da CAF é que estes consideram não ter sido dada a prioridade necessária à comunicação com os colaboradores durante o processo. As lições aprendidas demonstram que um dos maiores potenciais benefícios da CAF é o aumento do nível de consciencialização e de comunicação na organização. Mas isto apenas pode ser conseguido se os dirigentes e as pessoas responsáveis pela autoavaliação da CAF atuarem desde o início do processo de forma ativa na comunicação, envolvendo os colaboradores e

dirigentes de nível intermédio e conquistando-os para o propósito e os principais benefícios da autoavaliação.

Um resultado importante de uma comunicação ativa desde o início do processo consiste em estimular o interesse de alguns dos colaboradores e dirigentes em se envolverem diretamente na equipa de autoavaliação. Desejavelmente este envolvimento deve ser conseguido através da motivação individual - elemento base que une as pessoas a todo o processo de autoavaliação. As pessoas devem ter uma visão totalmente clara do propósito do processo de autoavaliação CAF: **a melhoria do desempenho global da organização**. A política de comunicação do processo de autoavaliação CAF deve focar-se nos ganhos (*win-win*) para todas as partes interessadas, colaboradores e cidadãos/clientes.

Assim, uma comunicação clara e coerente, visando todas as partes interessadas durante as principais fases do projeto, é a chave para o êxito do processo de autoavaliação e das subsequentes ações de melhoria. O líder do projeto, juntamente com a gestão de topo da organização, deve garantir que a política de comunicação se focalize nos seguintes objetivos:

1. Como a autoavaliação pode fazer a diferença;
2. Porque razão foi considerada uma prioridade;
3. Como está relacionada com o planeamento estratégico da organização;
4. Como está relacionada (por exemplo, como primeiro passo para) com o esforço global para melhorar o desempenho da organização, como é o caso da implementação de um programa inovador de reforma operacional.

O plano de comunicação deve ser autonomizado e incluir os seguintes elementos: grupos-alvo, mensagens, meios de comunicação, remetentes responsáveis, frequência de envio e ferramentas.

Fase 2 – Processo de autoavaliação

3

Passo 3 **Criar uma ou mais equipas de autoavaliação**

A equipa de autoavaliação deverá ser tanto quanto possível representativa da organização. Geralmente, incluem-se pessoas de diferentes setores, funções, experiência e níveis hierárquicos da organização, sendo o objetivo criar uma equipa eficaz e simultaneamente apta a transmitir uma perspetiva interna tão exata e detalhada quanto possível da organização.

A experiência dos utilizadores da CAF demonstra que as equipas são constituídas por 5 a 20 elementos. Contudo, para assegurar um trabalho eficaz e relativamente informal, deverá preferir-se equipas com cerca de 10 participantes.

Tratando-se de uma organização complexa e de grande dimensão pode ser necessário constituir mais do que uma equipa de autoavaliação. Neste caso é muito importante que o projeto tenha em consideração como e quando terá lugar a coordenação das equipas.

Os participantes devem ser selecionados com base no conhecimento que têm da organização e nas respetivas competências pessoais (ex. capacidade analítica e comunicativa) mais do que nas competências profissionais individualmente consideradas. Poderão ser selecionados de forma voluntária, embora o líder do projeto e a gestão continuem a ser responsáveis pela qualidade, diversidade e credibilidade da equipa de autoavaliação.

O líder do projeto também poderá ser o líder da equipa, o que facilitará a continuidade do processo; contudo deverá ter-se o cuidado de

evitar conflitos de interesses. O importante é que o líder da equipa tenha a confiança de todos os elementos do grupo para liderar as discussões de forma justa e eficaz, permitindo que todos deem o seu contributo para o processo. O líder da equipa pode ser designado pelo próprio grupo e é fundamental a constituição de um secretariado eficiente para o apoiar e organizar as reuniões, prevendo as instalações e as tecnologias de informação e comunicação adequadas.

Uma questão que frequentemente se levanta é a de saber se a gestão de topo deve ser incluída na equipa de autoavaliação. A resposta dependerá da cultura e tradição da organização. O envolvimento da gestão poderá traduzir-se num contributo de informação adicional e incrementar o empenho da gestão na fase posterior de implementação de ações de melhoria identificadas, alargando ainda a diversidade/representatividade da equipa. Contudo, se a cultura não está preparada para este tipo de envolvimento, a qualidade da autoavaliação pode ser posta em causa se um ou mais elementos da equipa se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou de falar abertamente.

4

Passo 4 **Organizar a formação**

Formação e informação da gestão

Pode ser útil a participação, de forma voluntária, de dirigentes de topo ou de nível intermédio, bem como de outras partes interessadas, numa ação de formação sobre autoavaliação para aumentar o conhecimento e a compreensão sobre os conceitos da Gestão da Qualidade Total, em geral, e sobre a autoavaliação com base no modelo CAF, em particular.

Formação e informação da equipa de autoavaliação

O modelo CAF deve ser apresentado à equipa, bem como devem ser explicados os objetivos e a natureza do processo de autoavaliação. Se o líder do projeto já recebeu uma formação antes desta fase, é fundamental que tenha um papel primordial na formação. Como complemento às apresentações teóricas, a formação deve incluir exercícios práticos para abrir os horizontes dos participantes aos princípios da qualidade total e também para experimentar a construção do consenso, uma vez que os conceitos e práticas associadas à CAF podem ser estranhas à maior parte dos participantes.

O Centro de Recursos CAF, no EIPA, organiza, anualmente, ações de formação sobre a CAF, bem como em diversos países europeus. Em Portugal, o INA⁷ tem incluído formação sobre a CAF no seu programa anual.

Deve ser disponibilizado pelo líder de projeto à equipa de autoavaliação, um conjunto de documentos e informação relevantes necessários para avaliar a organização de forma eficaz. Deve ser avaliado em comum um subcritério dos meios e outro dos resultados. Esta ação conferirá ao grupo um melhor conhecimento de como a autoavaliação CAF se executa. Deve ser obtido um consenso sobre o modo de avaliar as evidências dos pontos fortes e áreas de melhoria e como atribuir as pontuações.

Outra ação relevante que posteriormente – durante a fase de obtenção de consenso – poderá economizar tempo consiste em elaborar um esquema das principais partes interessadas da organização, aquelas que têm mais interesse nas atividades da organização: clientes/cidadãos,

políticos, fornecedores, parceiros, gestores e colaboradores. Também devem ser claramente identificados os serviços e produtos mais importantes fornecidos a, ou recebidos de partes interessadas claramente identificadas, bem como os processos-chave que os suportam.

5**Passo 5**
Realizar a autoavaliação**Concretizar a avaliação individual**

A cada membro da equipa de autoavaliação é solicitado que, utilizando os documentos e informação relevante fornecida pelo líder do projeto, proceda a uma avaliação rigorosa da organização, tendo como base cada subcritério da CAF. Esta avaliação é baseada no conhecimento e experiência de trabalho na organização. Cada elemento regista os pontos fortes e as áreas a melhorar suportadas nas evidências das ações e resultados encontrados na organização. Recomenda-se que as áreas a melhorar sejam formuladas, tanto quanto possível, de forma precisa para facilitar posteriormente a identificação de ações de melhoria. Devem dar uma panorâmica dos seus resultados/conclusões e pontuar cada subcritério de acordo com o sistema de pontuação que foi escolhido.

Durante a avaliação individual, o líder da equipa deve estar disponível para responder às questões dos membros da equipa de autoavaliação. O líder, aquando da preparação da reunião de consenso, pode também coordenar as conclusões dos membros da equipa.

Alcançar o consenso na equipa

Depois da avaliação individual, e logo que possível, a equipa deve reunir e chegar a acordo sobre os pontos fortes, as áreas a melhorar e as

⁷ Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em Funções Públicas.

pontuações de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo e discussão, como parte essencial do processo de aprendizagem, para alcançar o consenso, assim como é muito importante compreender porque é que existem diferenças relativamente aos pontos fortes, áreas a melhorar e pontuação.

A sequência para avaliar os nove critérios pode ser estabelecida pela equipa de autoavaliação, não sendo necessário respeitar a ordem numérica.

O processo de obtenção do consenso

Como pode ser alcançado o consenso? No processo de obtenção do consenso pode ser utilizado o seguinte método de quatro passos:

1. Apresentar todas as evidências relativamente aos pontos fortes e áreas a melhorar identificadas por subcritério, por cada elemento da equipa;
2. Obter o consenso sobre os pontos fortes e áreas a melhorar. Este é geralmente alcançado depois de considerada alguma evidência ou informação adicional;
3. Apresentar a escala das pontuações atribuídas individualmente a cada subcritério;
4. Obter o consenso sobre a pontuação final.

Uma boa preparação da reunião pelo líder da equipa poderá facilitar o desenrolar da reunião, bem como ajudar a economizar tempo.

Feedback dos utilizadores da CAF (CAF Survey 2011): o valor acrescentado das discussões.

A maioria dos utilizadores alcançou o consenso depois da discussão. A discussão por si só é muitas vezes vista como o valor acrescentado efetivo da autoavaliação: quando o consenso é alcançado, os resultados finais são mais do que a mera soma das opiniões individuais. Estes refletem a visão comum de um grupo representativo e, desta forma, corrigem e

ultrapassam a subjetividade das opiniões individuais. A clarificação das evidências e a fundamentação das diferentes visões/pontos de vista relativamente aos pontos fortes e pontos fracos são muitas vezes consideradas mais importantes do que as pontuações.

O líder da equipa é o responsável e tem um papel fundamental na condução deste processo de obtenção do consenso. Em todas as situações, a discussão deve ser baseada em **evidências claras** sobre as ações realizadas e os **resultados alcançados**. Na CAF estão incluídas listas de exemplos relevantes para ajudar a identificar as evidências apropriadas. Esta lista não é exaustiva nem é necessário encontrar ações/resultados para todos os possíveis exemplos, mas apenas para aqueles que são considerados relevantes para a organização. Contudo, a equipa deve ser estimulada a encontrar exemplos adicionais considerados relevantes para a organização.

O papel dos exemplos é explicar o conteúdo dos subcritérios, de forma mais detalhada, de modo a:

- explorar como a gestão da organização responde às exigências expressas nos subcritérios;
- prestar apoio na identificação das evidências; e
- constituir um indicador de boas práticas numa área em particular.

Como pontuar

O modelo CAF apresenta duas formas de pontuar: o sistema clássico e o sistema avançado. Os dois sistemas de pontuação são explicados em detalhe neste manual. Recomenda-se que seja utilizado o sistema de pontuação clássico quando a organização não está familiarizada com o processo de autoavaliação e/ou não possui qualquer experiência com as técnicas da Gestão da Qualidade Total.

Duração do exercício de autoavaliação

Comparando a realidade e o desejável, com base nos diferentes inquéritos, 2 a 3 dias é considerado pouco para realizar uma autoavaliação credível e fiável, enquanto dez dias ou mais é um período considerado demasiado longo. É difícil propor um período ideal para uma autoavaliação, com base no modelo CAF, uma vez que existem inúmeras variáveis em causa, designadamente os objetivos da gestão, o tempo, recursos e competências disponíveis para investir no processo, a disponibilidade dos dados, a informação e os prazos das partes interessadas e as pressões políticas. Contudo, para a maior parte das organizações a norma é uma duração até cinco dias. Este período inclui a avaliação individual e a reunião ou reuniões de consenso.

A grande maioria das organizações completou todo o processo de aplicação da CAF em três meses, incluindo a preparação, a autoavaliação, a elaboração de um relatório de autoavaliação e a formulação do plano de ação.

Três meses parece ser o período de tempo ideal para que se mantenha o grau de focalização no processo. Demorando mais tempo, corre-se o risco da diminuição da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas. Acresce que a situação da organização pode ter sido modificada entre o início e o fim do processo de autoavaliação. Neste caso, a avaliação e a pontuação podem deixar de ser exatas. Isto demonstra que melhorar uma organização utilizando a CAF é um ato dinâmico e de melhoria contínua, pelo que, atualizar os dados e a informação faz parte deste processo.

6**Passo 6****Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação**

Um relatório típico de autoavaliação deve respeitar a estrutura da CAF (como apresentado no Esquema A) e conter, no mínimo, os seguintes elementos:

- os pontos fortes e as áreas a melhorar para cada subcritério suportados em evidências relevantes;
- uma pontuação justificada com base nos painéis de pontuação;
- sugestões para ações de melhoria.

De forma a utilizar o relatório como base para as ações de melhoria, é fundamental que a gestão de topo receba oficialmente o relatório e o aprove. Se o processo de comunicação funcionou corretamente este procedimento não constituirá problema. A gestão de topo deve reconfirmar o seu compromisso na implementação das ações de melhoria. Também é essencial, nesta fase, comunicar os principais resultados aos colaboradores da organização, bem como às restantes partes interessadas.

Fase 3 – Plano de melhorias/priorização

7

Passo 7

Elaborar o plano de melhorias

Feedback dos utilizadores da CAF: *Inexistência de medições.*

Muitas organizações encontraram obstáculos durante a primeira aplicação da CAF. A inexistência de medições tem sido obviamente o principal problema em muitas organizações públicas que realizam uma autoavaliação pela primeira vez, resultando a implementação de sistemas de medição como a primeira ação de melhoria.

O processo de autoavaliação deve ir além do relatório de modo a realizar o objetivo da implementação da CAF. Este deve conduzir diretamente ao plano de ação para melhorar o desempenho da organização.

Este plano de ação é um dos principais objetivos da autoavaliação com base na CAF, e é também uma forma de recolher informação vital para o sistema de planeamento estratégico da organização. Deve ser elaborado um plano integrado para a organização melhorar o seu funcionamento global. A lógica fundamental deste plano reside no seguinte:

1. Constitui um planeamento de ações sistemáticas e integradas para melhorar a funcionalidade e operabilidade de toda a organização.
2. Surge como resultado do relatório da autoavaliação, baseando-se, assim, em evidências e dados provenientes da própria organização e, sobretudo, na perspetiva das pessoas da organização.
3. Assenta nos pontos fortes, sinaliza os pontos fracos da organização e responde a cada um deles com ações de melhoria apropriadas.

Priorizar as áreas de melhoria

Na preparação do plano de melhorias, a gestão pode considerar a utilização de uma abordagem estruturada, incluindo as seguintes questões:

- Onde queremos estar daqui a dois anos, prosseguindo a visão e estratégia geral da organização?
- Quais são as ações necessárias para alcançar estes objetivos (estratégia/definição de atividades)?

O processo para a criação de um plano de melhorias pode ser estruturado de modo a que a equipa, responsável pela elaboração do plano, auscultando as partes interessadas relevantes, observe os seguintes aspetos:

1. Extrai do relatório de autoavaliação as sugestões de melhoria e agrega essas sugestões por temas comuns;
2. Analisa as áreas a melhorar e as sugestões de melhoria e formula ações de melhoria, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização;
3. Prioriza as ações de melhoria, utilizando os critérios acordados para calcular o seu impacto (baixo, médio, alto) nas ações de melhoria, tais como:
 - Importância estratégica da ação (uma combinação do impacto junto das partes interessadas, nos resultados da organização e na visibilidade interna e externa);
 - Capacidade de implementação das ações (com base no nível de dificuldade, nos recursos necessários e no prazo de realização);
4. Atribui responsabilidades para cada ação, bem como uma calendarização/programação e etapas e identifica os recursos necessários (ver Esquema B).

Pode também ser necessário relacionar as ações de melhoria contínua com a estrutura da CAF, com o objetivo de manter uma visão geral clara.

Outra forma de priorizar consiste em combinar:

1. O nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todas as áreas.
2. Os objetivos estratégicos-chave.

Recomendações

Apesar de se reconhecer que a autoavaliação, com base na CAF, constitui o início de uma estratégia de melhoria de longo prazo, inevitavelmente a avaliação vai identificar/destacar algumas áreas que podem ser melhoradas no curto prazo e de forma simples. Investir nestas ações irá contribuir para dar credibilidade ao programa de melhoria e constitui um retorno imediato do investimento, em termos de tempo e formação realizada, e um incentivo para continuar – o sucesso gera sucesso.

É importante envolver as pessoas que conduziram a autoavaliação nas ações de melhoria. Isto é pessoalmente gratificante para os membros da equipa de autoavaliação e aumenta a sua moral e confiança. Estes elementos podem também transformar-se em coordenadores de outras ações de melhoria.

Os membros das equipas de autoavaliação (EA)

Os membros das EAA investiram muita energia no exercício, muitas vezes fora dos respetivos horários de trabalho. Frequentemente, começam o seu trabalho na EAA com alguma desconfiança acerca da utilidade do exercício, do empenho da gestão, dos perigos de serem honestos, etc. Após algum tempo, quando veem que tudo está a ser feito com seriedade, a motivação e até algum entusiasmo aumentam e no final apoderam-se dos resultados. Os membros da EAA têm potencial

para se tornarem nos candidatos mais motivados para as equipas de melhoria e devem ser tratados de acordo com este papel.

De preferência, o plano de melhorias, decorrente da autoavaliação, deve ser integrado no processo de planeamento estratégico da organização e tornar-se parte do sistema de gestão global da organização.

8

Passo 8

Comunicar o plano de melhorias

Tal como mencionado anteriormente, a comunicação é um dos fatores críticos de sucesso da autoavaliação e das ações de melhoria subsequentes. As ações de comunicação devem fornecer a informação relevante, através de meios adequados, ao grupo-alvo apropriado e no momento oportuno – não apenas antes ou durante a autoavaliação, mas também após a mesma.

A organização deve decidir individualmente se quer ou não disponibilizar o relatório de autoavaliação, porém, constitui uma boa prática informar todos os colaboradores acerca dos resultados da autoavaliação, designadamente, as principais conclusões da autoavaliação, as áreas nas quais é mais importante intervir e as ações de melhoria planeadas. Caso contrário, a possibilidade de se criar uma plataforma apropriada de mudança e melhoria na organização corre o risco de se perder.

Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre boa prática destacar o que a organização faz bem e como pretende melhorar ainda mais. Existem muitos exemplos de organizações que tomam por garantidos os seus pontos fortes e, por vezes, esquecem-se, ou até desconhecem, como é importante celebrar o sucesso.

9

Passo 9**Implementar o plano de melhorias**

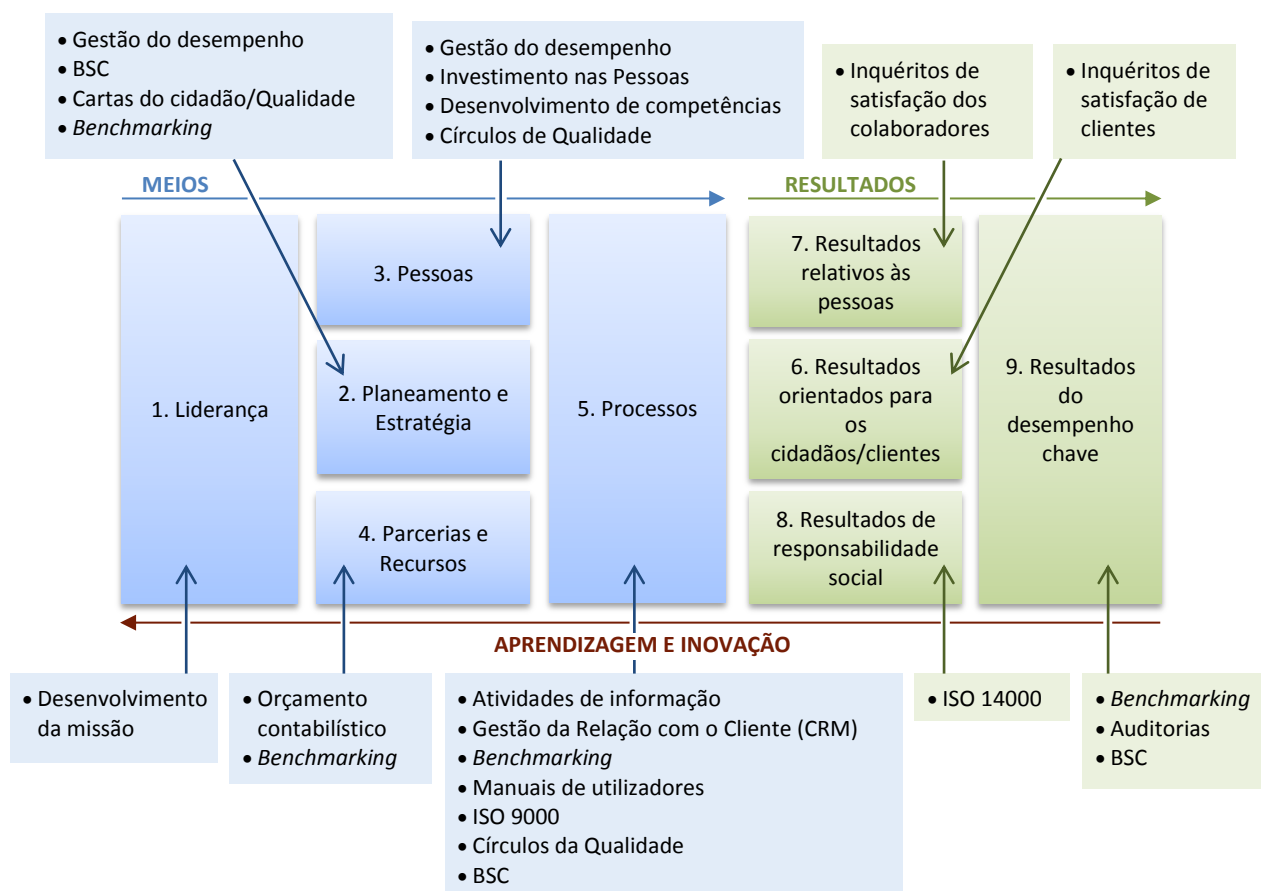
Tal como foi descrito no passo 7, a elaboração de um plano com ações de melhoria prioritárias é muito importante. Muitos dos exemplos no modelo da CAF podem ser considerados como sendo a primeira inspiração para as ações de melhoria. As boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser relacionadas com os diferentes critérios do modelo. Apresentam-se no quadro infra exemplos destas ligações.

A implementação destas ações de melhoria deve ser baseada numa abordagem adequada e consistente: num processo de monitorização e avaliação; os prazos e os resultados esperados devem ser claros; deve ser designado um responsável para cada ação (o “dono” ou coordenador da ação) assim como devem ser considerados diferentes cenários para as ações mais complexas.

Qualquer processo de gestão da qualidade deve ter por base uma monitorização regular da implementação e a avaliação dos resultados e impactos. Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado no decurso da implementação e na pós avaliação (resultados e impactos), para verificar o que foi alcançado e qual o seu impacto global. Para melhorar é necessário estabelecer formas de medir o desempenho das ações (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc.). As organizações podem utilizar o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) para gerir as ações de melhoria. Para retirar o máximo proveito das ações de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais da organização.

Tendo por base a autoavaliação realizada com o modelo CAF, cada vez mais países estão a organizar esquemas de reconhecimento externo. A autoavaliação, com base na CAF, pode também servir de base para o reconhecimento através de Níveis de Excelência da EFQM® (www.efqm.org).

Modelo da CAF – Ações de melhoria



10

Passo 10

Planear a próxima autoavaliação

Utilizar o ciclo PDCA para gerir o plano de melhorias implica uma nova avaliação com o modelo CAF.

Monitorar o progresso e repetir a avaliação

Uma vez formulado o plano de melhorias e iniciada a implementação das mudanças, é importante ter a certeza de que estas têm um

efeito positivo e que não produzem um efeito adverso nas ações que a organização tem vindo a executar bem. Algumas organizações integram autoavaliações regulares no seu processo de planeamento – as avaliações são agendadas de forma a contribuir para o estabelecimento de objetivos anuais e dos recursos financeiros a afetar.

Os painéis de pontuação da CAF constituem ferramentas importantes a utilizar na avaliação do progresso contínuo do plano de melhorias.

Esquema A

Grelha de autoavaliação *pro forma* para pontuação clássica

CRITÉRIO 1. LIDERANÇA				
Avaliação do Critério 1 <i>Considerar o que a liderança da organização está a fazer para ...</i>				
SUBCRITÉRIOS				
1.1. Dar uma orientação à organização, desenvolvendo a missão, visão e valores				
1.2. Gerir a organização, o desempenho e a melhoria contínua				
1.3. Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta				
1.4. Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas				
Subcritérios	Pontos fortes	Áreas a melhorar	Pontuação e justificação	(Opcional) Tópicos/sugestões de melhoria
1.1.				
1.2.				
1.3.				
1.4.				
Total /400				

Esquema B

Ficha de ação de melhoria

PLANEAMENTO DA AÇÃO DE MELHORIA	
Ação 1.1	Descrição da ação.
Patrocinador	Dirigente máximo da organização que pretende uma ação específica e apoia a sua implementação; pode ser considerado como o utilizador final.
Líder da ação	Pessoa ou unidade orgânica que tem a responsabilidade da ação de melhoria.
Equipa executora da ação	As pessoas identificadas para trabalhar na implementação da ação; podem ser pessoas de dentro ou de fora da organização
Contacto	
Âmbito	
Partes interessadas	
Pontos fortes identificados na autoavaliação	
Contexto e áreas a melhorar	
Alternativas a explorar	
Constrangimentos	
Recursos Humanos necessários (custo por pessoa/dia)	
Orçamento	
Entrega do produto/serviço	
Data de início	
Prazo estimado	

Glossário

A

Accountability (responsabilização)

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 a *accountability*. Assim cada uma das partes é responsável pelos seus próprios deveres.

Alunos/Formandos

Pessoas que estão a aprender num contexto organizado e estruturado e/ou que frequentam um curso de formação.

Análise PEST

Representa a “análise Política, Económica, Social, e Tecnológica” e descreve uma estrutura de fatores macro ambientais utilizados na componente da monitorização ambiental, no âmbito da gestão estratégica.

Também utilizado neste contexto é o STEER (considerando os fatores Socioculturais, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos, e Reguladores) ou PESTLE (fatores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos, Legais, Ambientais (*Environmental*)). O pressuposto é o de que se a organização é capaz de auditar o seu ambiente atual e avalia as mudanças potenciais, estará melhor colocada do que os seus concorrentes para responder às mudanças.

Análise SWOT

Análise dos pontos fortes (**S**trengths), dos pontos fracos (**W**eaknesses), das vantagens potenciais/oportunidades (**O**pportunities) e das dificuldades potenciais/ameaças (**T**hreats) de e para uma organização.

Aprendizagem

A aquisição e compreensão de conhecimento e informação que podem conduzir à melhoria ou mudança. Como exemplos de atividades 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.

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.

Escola de aprendizagem

Uma instituição onde as pessoas desenvolvem continuamente as suas capacidades para atingirem os resultados que desejam, onde se fomentam novos e amplos padrões de conhecimento, onde a aspiração coletiva é fixada livremente, e onde as pessoas estão continuamente a aprender no contexto da instituição.

Arquitetura organizacional

Estrutura que permite que uma organização possa planear a forma como deve utilizar a tecnologia para apoiar os seus objetivos operacionais e estratégicos. Inclui descrições de como os processos e os sistemas de informação formam uma unidade para alcançar os objetivos fixados pela organização.

Avaliação

Ato de examinar se as ações desenvolvidas tiveram os resultados esperados e se outras ações 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 de toda a organização mediante a agregação do desempenho individual aos diferentes níveis de gestão no seio da organização. A entrevista de avaliação individual entre o colaborador e o seu superior hierárquico é a forma mais comum de fazer a avaliação. No decorrer da entrevista, como complemento à avaliação do desempenho, podem ser avaliados outros aspetos dos colaboradores, incluindo o nível de conhecimentos e competências, e uma eventual identificação de necessidades de formação. Numa abordagem TQM, que visa a melhoria contínua, é possível utilizar o ciclo PDCA a nível individual: (PLANEAR) o trabalho para o ano seguinte, realizar o trabalho (EXECUTAR), (REVER) o trabalho realizado durante a entrevista de avaliação do desempenho e adaptar (AJUSTAR), se necessário, para o próximo ano: os objetivos, os meios e as competências.

Existem diversas formas de aumentar a objetividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação dos níveis hierárquicos inferiores aos níveis hierárquicos superiores, onde os

dirigentes são avaliados diretamente pelos colaboradores que dirigem;

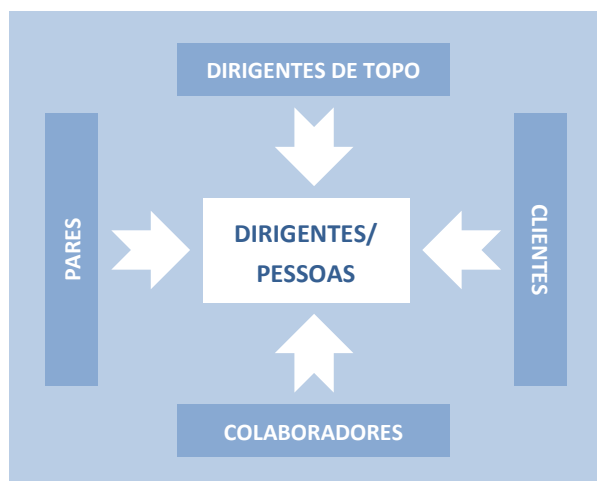
Avaliação a 360 graus, onde os dirigentes são avaliados sob diferentes pontos de vista: dirigentes de topo, pares ou colegas, colaboradores e clientes

Auditoria

É uma função de apreciação independente que visa analisar e avaliar as atividades de uma organização e seus resultados. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria aos processos, auditoria às tecnologias de informação e comunicação, auditoria de conformidade e auditoria de gestão.

Existem três níveis de controlo das atividades:

- o controlo interno realizado pela gestão;
- a auditoria interna realizada por uma unidade independente da organização. Além das atividades de conformidade/regulação, pode também ter uma função de controlo da eficácia da gestão interna da organização;
- a auditoria externa realizada por uma entidade externa independente da organização.



B

Balanced Scorecard (BSC)

O *Balanced Scorecard* constitui um conjunto de medições quantitativas que permite avaliar a capacidade da organização para cumprir com sucesso a sua missão e objetivos estratégicos. Estas medições estruturam-se em torno de quatro perspetivas: inovação e aprendizagem (gestão de pessoas); processos internos; clientes e gestão financeira. Os indicadores de cada uma das perspetivas estabelecem entre si relações de causa-efeito, as quais são baseadas em hipóteses que permanentemente devem ser monitorizadas.

O BSC é também muito útil enquanto 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 setor público da Europa, e importa salientar que pode ser utilizado no contexto da avaliação com o modelo CAF.

Bench learning⁸

É um processo pelo qual uma organização pode comparar o seu desempenho com outras organizações. Esta técnica pode ser uma ferramenta poderosa e eficaz para o progresso da organização, pois explora princípios básicos como «não reinventar a roda» e «aprender com os outros». A CAF, bem como outras ferramentas de análise organizacional, pode ser utilizada com esta finalidade. O *bench learning* enfatiza o processo de aprendizagem e não apenas uma comparação de indicadores, factos e medidas.

Benchmark

Um resultado/realização medido a um nível elevado (por vezes referido como sendo ‘best-in-class’: consultar o conceito de *Benchmarking*); 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 associadas com este termo 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 aspetos do desempenho (funções ou processos) com as organizações que

se consideram ter boas práticas; por vezes, essa referência é feita para *best in class*, mas como nunca se pode ter a certeza de qual é a melhor prática, é preferível a expressão “boa prática”;

- identificação de deficiências no desempenho;
- procura de novas abordagens para introduzir melhorias no desempenho;
- implementação de melhorias; e
- monitorização do progresso alcançado e avaliação dos seus benefícios.

Nas administrações públicas europeias, o *benchmarking* centra-se geralmente nos aspetos da aprendizagem sendo hoje em dia mais comum falar-se em ‘*Bench learning*’, como 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 a longo prazo e abordagens gerais que tenham conduzido a elevados níveis de desempenho e sucesso. Envolve a comparação de aspetos fundamentais, nomeadamente, as competências essenciais; o desenvolvimento de novos produtos e serviços; a mudança no equilíbrio de atividades ou a melhoria nas capacidades para lidar com mudanças no ambiente envolvente.

Boas/Melhores práticas

Elevados desempenhos, métodos ou abordagens que conduzem a organização a resultados excecionais. O conceito “Melhor Prática” é relativo, uma vez que pode estar relacionado com práticas de atividades inovadoras ou interessantes, identificadas fora da organização através do *benchmarking* e *bench learning*. É preferível utilizar a expressão “boa prática” quando não é possível assegurar que não existe uma melhor.

⁸ Conceito acrescentado à versão original. Consultar a versão CAF 2006 para obter mais informação sobre *Bench learning* com a CAF.

Bottom-up

Direção 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 *top-down*.

Brainstorming

Ferramenta para trabalho em equipa que é utilizada para gerar ideias, de forma livre num curto período de tempo. 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 projeto)
- **Do/Executar** (fase da execução)
- **Check/Rever** (fase do controlo)
- **Act/ Ajustar** (fase da ação, adaptação e correção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que os programas de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso, que deve resultar numa execução eficaz, que deve ser revista e possivelmente ajustada, e deve voltar outra vez a um planeamento cuidadoso num ciclo contínuo.

Cidadão/Cliente

A expressão cidadão/cliente reflete o relacionamento complexo entre a administração e o seu público. A pessoa para quem os serviços são dirigidos tem de ser considerada como **cidadão**, membro de uma sociedade democrática com direitos e deveres (ex. contribuinte, político, etc.). A pessoa deve também ser considerada como **cliente**, não só no contexto da prestação de serviços, onde adota a posição de beneficiário, mas também no contexto em que tem de cumprir deveres (pagamento de impostos ou multas/coimas) onde tem o direito de ser tratado com equidade e cortesia sem negligenciar o interesse pelas suas necessidades.

Coaching

O *coaching*/formação individual é uma ação que apoia a mudança, que permite a uma pessoa da organização desenvolver-se de acordo com as suas próprias necessidades e rentabilizar ao máximo o seu potencial graças a um “formador” (por exemplo, um par), que o/a ajuda a clarificar os seus objetivos e lhe proporciona as ferramentas necessárias para se desenvolver.

Cocriação/Codecisão/Coprodução/Coavaliação

O papel dos cidadãos/clientes, em geral, pode ser abordado de quatro ângulos: como cocriadores, codecisores, coprodutores e co avaliadores. Como **cocriadores**, têm um impacto na forma como as organizações públicas pretendem prestar um serviço em resposta a uma necessidade específica. Como **codecisores**, os cidadãos terão um maior envolvimento e domínio das decisões que os afetam. Como **coprodutores**, os próprios cidadãos serão envolvidos na produção e/ou no ciclo de prestação de serviços e na sua qualidade. E, por último, mas não menos importante, como **co avaliadores**, os próprios cidadãos expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços recebidos.

Código de conduta

Regras ou linhas de orientação, que podem ser expressas ou implícitas, para regular os padrões de comportamento das pessoas, grupos profissionais, equipas ou organizações. Os códigos de conduta podem também aplicar-se a atividades específicas, tais como a auditoria ou *benchmarking* e muitas vezes referem-se a padrões éticos.

Competências

Incluem os conhecimentos, aptidões e comportamentos de um indivíduo postos em prática no exercício da sua atividade para alcançar resultados com sucesso.

Conflito de interesses

Um ‘conflito de interesses’ no setor público diz respeito ao conflito existente entre o dever público e

o interesse particular de um funcionário, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar de forma imprópria o desempenho dos seus deveres oficiais. Mesmo que não existam evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode originar uma imagem falsa, capaz de minar a confiança na capacidade dessa pessoa atuar corretamente.

Conhecimento

O conhecimento pode ser definido como ‘informação alterada pela experiência, contexto, interpretação e reflexão’. O conhecimento é o resultado do trabalho de transformação que foi realizado numa peça individual de informação. Consideramos que o conhecimento difere de dados ou informação visto que requer capacidade cognitiva humana de apropriação.

Exemplo: prática, *know-how*, especialização, conhecimentos técnicos.

Consenso

Tal como a palavra indica, consiste na procura e obtenção de acordo e é utilizado na autoavaliação inicial, quando os avaliadores se reúnem para comparar e discutir as suas avaliações e pontuações individuais. Este processo termina geralmente com o acordo entre as partes, resultando numa pontuação e avaliação global combinada para a organização.

Cultura organizacional

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

Custo-eficácia

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

D

Descrição das funções

A ‘descrição das funções’ é um instrumento fundamental da gestão

dos recursos humanos que descreve tarefas, responsabilidades, conhecimentos, competências e aptidões. Constitui um elemento de conhecimento, análise, comunicação e diálogo. Representa um tipo de carta de compromisso entre a organização e o titular do cargo. Além disso, é um fator-chave para sensibilizar/consciencializar os empregadores e colaboradores das suas responsabilidades (de acordo com B. Dubois e K. Rollot).

Desempenho

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

Desenvolvimento sustentável

Desenvolvimento adequado para satisfazer as necessidades atuais sem comprometer a possibilidade de satisfazer as necessidades de gerações futuras.

Diagrama/Desenho do processo

Representação gráfica do conjunto de ações que ocorrem no seio de um 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 reflete a sociedade que serve.

Dono do processo

Pessoa responsável pela conceção, melhoria e desempenho dos processos, 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 objetivo do processo: de que forma se enquadra na visão mais ampla da organização? Quem são as partes interessadas

quer a nível interno, quer externo, e as suas expectativas são satisfeitas? Como é que um processo se relaciona com outros processos?

- comunicação do processo às partes interessadas internas e externas
- monitorização e medição do processo: qual o grau de eficiência e eficácia do processo?
- submissão do processo a *Benchmark*: 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 a alcançar?
- elaboração do relatório do processo: o que é que exatamente pode ser melhorado? Onde estão os pontos fracos e como é que estes podem ser ultrapassados?

Aplicando estes passos o “dono” tem a possibilidade de melhorar continuamente o processo.

E

Economia

Economia e economizar referem-se à gestão financeira prudente, que inclui a redução de custos através de processos mais eficientes de compra e poupança de recursos financeiros sem afetar a qualidade dos resultados ou objetivos.

Eficácia

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

Eficiência

É a relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados para o efeito, *inputs* ou custos. A eficiência e a produtividade podem ser consideradas como um único conceito. A produtividade deve ser medida de forma a

incluir quer os *inputs* de todos os fatores de produção (produtividade total dos fatores) quer um fator específico (produtividade do trabalho ou produtividade do investimento).

Eficiência – Eficácia - Economia – Ética - Ambiente

A regra dos 3 E's - Economia, Eficácia e Eficiência (ver definições acima) – utilizadas recentemente no setor público, às quais foram acrescentadas a Ética e o *Environment* (Ambiente) criando, por conseguinte a regra dos 5 E's, útil para a gestão da qualidade.

e-Geminação (e-Twinning)

Geminação eletrónica entre duas ou mais instituições de ensino e formação. A e-Geminação é igualmente um projeto transversal no seio de um programa integrado da Comissão Europeia “Educação e Formação ao longo da vida”.

e-Learning

Utilização de novas tecnologias multimédia e da Internet para melhorar a qualidade da educação e formação, através de acesso remoto a recursos e serviços, bem como a colaborações e intercâmbios.

Empowerment

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



Estratégia

Plano de longo prazo de ações priorizadas para alcançar os objetivos 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, cadeias formais de comunicação entre dirigentes e colaboradores, e a forma como as atividades 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 atividade dos trabalhadores que exercem funções públicas. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, referem-se ao que é considerado ser correto, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas estabelecem, também, o que é legal e moralmente correto numa determinada situação.

ERASMUS

O programa ERASMUS da Comissão Europeia visa promover a cooperação entre instituições de ensino superior, nomeadamente através da mobilidade de professores e estudantes em todos os Estados Membros da UE e países associados (Liechtenstein, Noruega e Turquia).⁹

ECTS - European Credit Transfer System/Sistema Europeu de Transferência de Créditos

O sistema de crédito é um método que permite que sejam atribuídos créditos a todos os elementos de um programa de estudo. A definição de créditos a nível do ensino superior pode basear-se em parâmetros tais como a carga

de trabalho do estudante, número de horas de ensino e objetivos de formação. O sistema europeu de transferência e acumulação de créditos é um sistema centrado no estudante, e baseia-se na carga de trabalho a realizar pelo estudante de modo a atingir os objetivos do programa, que são definidos em termos de conhecimentos finais, aptidões e competências a adquirir.

ECVET -European Credit system for Vocational Education and Training/ Sistema Europeu de Crédito para a Formação Profissional e Formação

Sistema europeu de acumulação e transferência de unidades, concebido para a educação vocacional e formação profissional na Europa. Este sistema consiste em demonstrar e registar os conhecimentos adquiridos, aptidões e competências dos alunos/formandos e pessoas envolvidas num curso de aprendizagem, conduzindo a qualificações, a um diploma ou a uma certificação profissional. Este sistema apoia o reconhecimento da anterior aprendizagem (RPL) no âmbito da aprendizagem ao longo da vida.

EQUIS - European Quality Improvement System/ Sistema Europeu de Melhoria da Qualidade

Sistema para a melhoria e certificação da qualidade das instituições de ensino superior europeus na área da gestão. Este sistema internacional para auditorias estratégicas e acreditação europeia é implementado pelo EFMD (Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão) em conformidade com critérios internacionais.

Evidência

Informação que comprova uma declaração ou um facto. As evidências são consideradas essenciais na formação de conclusões ou opiniões firmes e corretas.

⁹ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-programme/doc80_en.htm

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 a constância de propósitos, a gestão por processos e factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria contínua, inovação, parcerias com benefícios mútuos, e responsabilidade social corporativa.

F

Fatores críticos de sucesso

As condições prévias que têm de ser preenchidas para que os objetivos estratégicos possam ser alcançados. Destacam-se as atividades 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 objetivos 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.

G

Gestão da mudança

A gestão da mudança implica saber gerir/promover as mudanças necessárias numa organização, geralmente precedidas e impulsionadas pelas agendas de modernização e reforma, e liderar a dinâmica da mudança através da organização, implementação e apoio a este processo.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital, que está associada aos respetivos processos de criação, organização, difusão, utilização e exploração.

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, o conhecimento vital está relacionado com: clientes, processos, produtos e serviços personalizados e ajustados às necessidades dos clientes, os conhecimentos das pessoas, a memória organizacional, as lições extraídas do passado ou provenientes da organização, conhecimento das relações, ativos de conhecimento, e medição e gestão 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 do desempenho

Gestão do desempenho é um modelo de controlo interativo baseado no acordo. O seu núcleo operacional está na capacidade de acordo das partes encontrarem o equilíbrio apropriado entre os recursos disponíveis e os resultados a alcançar com os mesmos. A ideia básica da gestão do desempenho nas operações é a de, por um lado, equilibrar os recursos e os objetivos tanto quanto possível e, por outro, a eficiência e a qualidade assegurando que os efeitos desejados são alcançados de forma eficiente em termos de custos.

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 a política e o planeamento das atividades, bem como o funcionamento eficaz dos processos.

Governança (Governance)

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

Governo eletrónico (e-Government)

Expressão que se refere à utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) nas administrações públicas. Quando combinadas com mudanças organizacionais e com as novas aptidões, as TIC ajudam a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos, servindo também para reforçar o apoio às políticas públicas. O governo eletrónico é visto como um meio para tornar mais eficiente a administração. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação das políticas públicas e ajudar o setor público a dar resposta às exigências potencialmente conflituosas/contraditórias para a prestação de mais e melhores serviços com menos recursos.



Impacto

Refere-se a todos os efeitos e consequências de ações possíveis ou reais, intervenções ou políticas nos setores público, privado e de serviços.

Indicadores

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

Indicadores de desempenho

Constituem as diversas medidas operacionais utilizadas pela administração pública para ajudar as organizações a monitorizar; compreender; prever e 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 o menos importante, pelo que devemos usar termos com os quais nos sintamos confortáveis e 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, as que medem o desempenho dos processos-chave, os quais estão essencialmente contidos nos critérios 4 e 5 da CAF e que são capazes de influenciar 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 que a organização põe em prática para prestar os produtos e serviços aos cidadãos/clientes.

Informação

A informação é uma recolha de dados organizada para formar uma mensagem; é um conjunto de dados que faz sentido. Uma das formas comuns para definir a informação é descrevê-la como factos apresentados ou aprendidos sobre alguma coisa ou alguém.

Exemplo:

Lei, regra, legislação, procedimento, relatório, linha de orientação, correio, correio eletrónico, artigo, instrução, apresentação, mensagem, gráfico, formulário, conteúdo de livro ou jornal, plano.

Inovação

Inovação é o processo de transformação de boas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e relações humanas. Uma organização

pode ser considerada inovadora quando realiza uma atividade já existente de forma diferente/inovadora no local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um serviço novo.

Inquérito

Recolha de dados sobre opiniões, atitudes ou conhecimento de pessoas e grupos. Frequentemente só uma amostra representativa da população é solicitada a participar.

Input (entrada)

Qualquer tipo de informação, conhecimento, material ou outro tipo de recursos utilizados 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; desenvolvendo-as com os contributos nacionais, em parceria com os setores que as adotam, mediante procedimentos transparentes; e divulga-as para serem implementadas em todo o mundo.

Os padrões ISO especificam os requisitos de produtos, serviços, processos, materiais e sistemas de ponta/de última geração, e da boa avaliação da conformidade e da prática gestionária e organizacional.



Laboratórios de aprendizagem

Sistema onde o computador assume o papel de estimulador da capacidade operacional do aluno/formando. É o catalisador para o processo de aprendizagem. Pode referir-se a qualquer conjunto de aprendizagens no qual a capacidade operacional do aluno/formando é estimulada e utilizada através das tecnologias digitais.

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 ações e comportamentos adequados. Indica como os líderes estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema de gestão seja desenvolvido, implementado e revisto e que as organizações apostem permanentemente na inovação e na mudança. A palavra 'liderança' pode também referir-se a um grupo de líderes que conduzem/dirigem a organização.

Líderes

A expressão líder é tradicionalmente associada às pessoas responsáveis pela organização. A palavra pode também referir-se às pessoas que, graças à sua competência numa determinada área, são reconhecidas como modelo e exemplo para outros.



Mapa do processo

Representação gráfica do conjunto de ações que ocorrem entre os processos.

Medição da perceção

Avaliação de impressões e opiniões subjetivas de um indivíduo ou grupo de pessoas, como, por exemplo, a perceção do cliente acerca da qualidade de um produto ou serviço.

Missão

Descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das partes interessadas. A missão da organização do setor público resulta de políticas públicas e/ou disposições legais. A missão é a razão de ser da organização.

Os objetivos finais que a organização pretende alcançar, no contexto da sua missão, são formulados com base na visão e traduzidos em objetivos estratégicos e operacionais.

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 formal de comando. Os membros da rede partilham frequentemente valores e interesses.

Notação extra-financeira

As notações extra-financeiras avaliam os níveis de compromisso das organizações nas áreas dos direitos humanos, condições de trabalho e emprego, diálogo social, proteção do ambiente, governação e o contributo da organização para o desenvolvimento da comunidade onde funciona. Estas notações destinam-se aos investidores que desejam orientar as suas decisões de investimento para atividades com impacto no equilíbrio ecológico e que, tanto quanto possível, contribuem para o progresso social e reforço da transparência e ética organizacional. As instituições públicas com capacidade para contrair empréstimos nos mercados podem solicitar o seu pedido de notação CSR (Responsabilidade Social Corporativa), atribuído por uma agência de notação extra-financeira, para obter empréstimos de fundos socialmente responsáveis (ISR: Investimento Socialmente Responsável).



Objetivos (objetivos/metas/alvos)

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

Objetivos estratégicos

Correspondem aos objetivos globais de médio e longo prazo que indicam a direção/orientação

geral pretendida para a organização, e definem os resultados e efeitos finais (*outcomes*) que pretendem prosseguir.

Objetivos operacionais

Formulação concreta de um objetivo estratégico, como por exemplo ao nível da unidade. Um objetivo operacional pode ser imediatamente transformado num conjunto de atividades e ações.

Objetivos SMART

Os objetivos estabelecem o que uma organização se propõe atingir. Recomenda-se que os objetivos definidos pela organização sejam SMART:

- **Specific/Específicos:** devem ser precisos quanto ao que a organização visa alcançar.
- **Measurable; /Mensuráveis:** devem ser quantificáveis para serem medidos.
- **Achievable/Alcançáveis.**
- **Realistic/Exequíveis:** devem estar disponíveis os recursos necessários.
- **Timed/Datados:** devem ser calendarizados no tempo.

Organização pública/administração 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.

Orientação/aconselhamento (*Mentoring*)

O contacto interpessoal para apoio, intercâmbios e aprendizagem, no qual uma pessoa experiente transmite o seu saber e experiência de modo a encorajar o desenvolvimento de outra pessoa que tem aptidões para as obter e objetivos profissionais a atingir. (de acordo com C. Cuerrier)

Output (resultado)

É o resultado /resultados imediatos do processo. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais: no primeiro caso, refere-se às fases intermédias do processo, se está relacionado ou não com a transição de um departamento para outro departamento ou de um processo para outro processo; no segundo caso, estão relacionados com os beneficiários diretos dos resultados. Estes beneficiários podem ser internos ou externos à administração.

Outcome (impacto)

Efeito global que os resultados têm nas partes interessadas externas ou na sociedade em geral e nos alunos/formandos (inserção sócio - profissional ou reinserção, desenvolvimento individual,).

Impactos

Resultados antecipados ou atingidos de programas ou realização de objetivos institucionais, que pode ser evidenciado por uma ampla gama de indicadores (tais como conhecimento dos estudantes, aptidões cognitivas e atitudes). Os impactos são resultados diretos de programas de educação/formação, planeados tendo em vista a valorização de estudante/aluno em todas as áreas (definição da UNESCO)

Impactos na aprendizagem

Afirmações sobre o que se pretende que o aluno/formando aprenda, compreenda, e/ou esteja capaz de demonstrar depois de concluir o processo de aprendizagem. Engloba ainda as aptidões intelectuais específicas e práticas alcançadas e comprovadas aquando da conclusão com aproveitamento de uma unidade, curso ou programa (definição da UNESCO).

Parcerias**P**

Relação de trabalho duradoura com outras entidades, numa base comercial ou não, que visa atingir um

objetivo 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 atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais:

- as autoridades políticas;
- os cidadãos /clientes;
- as pessoas que trabalham na organização;
- os parceiros.

Exemplos de partes interessadas: os decisores políticos, os cidadãos/clientes, os colaboradores, a sociedade, as agências/serviços de controlo, os meios de comunicação social, os parceiros, etc. As organizações governamentais são também partes interessadas.

Pessoas/Colaboradores

Todos os colaboradores da organização, incluindo os que trabalham a tempo inteiro, a tempo parcial, de forma definitiva ou temporariamente.

Plano de ação

Documento que contém um plano de tarefas, alocação de responsabilidades, objetivos para a implementação do projeto (ex. metas/prazos) e os recursos necessários (ex. horas, dinheiro).

Política pública

Designa a orientação seguida pelos organismos públicos e funcionários na implementação de matérias de interesse público, nomeadamente ações governativas, omissões, decisões e não decisões, o que implica escolhas entre alternativas competitivas.

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 objetiva e detalhada de como as atividades devem ser executadas.

Processo

Conjunto de procedimentos interligados que transformam as entradas em resultados ou impactos, e, deste modo, acrescentam valor. A natureza dos processos nas organizações de serviço público pode variar muito, abrangendo desde atividades relativamente abstratas, como as que suportam as políticas de desenvolvimento ou regulação das atividades económicas, até atividades muito concretas relacionadas como 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 Bolonha

Processo de reforma europeu que visa criar uma Área de Ensino Superior Europeu até 2010. É gerido por 46 países participantes, em cooperação com alguns organismos internacionais, incluindo o Conselho da Europa. O processo de Bolonha pretende construir pontes para facilitar a mobilidade das pessoas que desejam passar de um sistema educacional para outro, ou de um país para outro. Uma das consequências será, por exemplo, os sistemas de qualificação passarem a ter cada vez mais semelhanças estruturais.

Processo de melhoria contínua

Trata-se da melhoria contínua dos processos organizacionais em termos de qualidade, economia

ou duração. O envolvimento de todas as partes interessadas de uma organização é geralmente um pré-requisito neste processo.

Produto

O resultado da atividade-chave na escola é a criação de um “programa de estudo”. Subsequentemente, o cliente (aluno, estudante, participante no curso) consome este produto através do processo educacional

Programa de aprendizagem ao longo da vida

O programa de educação e formação ao longo da vida é o programa de financiamento principal europeu na área da educação e formação. Pela primeira vez, um programa único (2007-2013) abrange as possibilidades de formação desde a infância até à idade mais avançada.



Qualidade (no contexto do setor público)

Prestação de um serviço público com um conjunto de características que satisfazem de forma sustentável:

- as especificações/requisitos (lei, legislação, regulação);
- as expectativas do cidadão/cliente;
- todas as outras expectativas das partes interessadas (políticas, financeiras, instituições, pessoal).

O conceito da qualidade evoluiu nas últimas décadas:

Controlo da qualidade

O controlo da qualidade está focado no produto/serviço, com base nas especificações escritas e nas normalizações/padronizações. Os métodos de controlo estatístico da qualidade (métodos de amostragem) têm sido desenvolvidos desde os anos 20 e 30.

Garantia de qualidade

A garantia de qualidade está focada nos processos essenciais de forma a assegurar a qualidade do produto ou serviço. A garantia de qualidade inclui o controlo da qualidade. Este conceito, criado nos anos 50, foi

amplamente utilizado nos anos 80 e 90 através das normas ISO 9000, porém caiu em desuso sendo substituído pelo conceito de gestão da qualidade total.

Gestão da qualidade total ou gestão da qualidade (TQM)

Total quality management (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos-chave, processos de gestão e de apoio) assumindo a responsabilidade e garantindo a Qualidade dos seus produtos/serviços e processos procurando continuamente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as etapas. A Gestão da Qualidade Total contempla a maior parte da dimensão da organização, utilizando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos dos clientes, e postula o envolvimento das partes interessadas. O conceito de Gestão da Qualidade Total nasceu nos anos 80.

Total Quality Management (TQM) /Gestão da Qualidade Total, *Quality Management* (QM)/Gestão da Qualidade ou *Total Quality* (TQ)/Qualidade Total são os mesmos conceitos, embora alguns autores estabeleçam diferenciação entre os mesmos.

Existem diversos modelos de TQM, sendo os mais utilizados os seguintes: EFQM, CAF, *Malcolm Baldrige* (USA), ISO 9004.

Qualificação reconhecida

Processo que visa assimilar estudos (ou partes de estudo) realizados no estrangeiro, com estudos (ou partes de estudos) organizados por instituições nacionais de ensino.

Quick Win (Ações de resultado rápido)

Ação que pode ser realizada fácil e rapidamente (no prazo de algumas semanas) e que estimula os colaboradores a implementar ações que são estrategicamente mais importantes, mas também mais difíceis.

R

Recursos

Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, as instalações ou as tecnologias que a organização utiliza para desempenhar as suas atividades.

Relação Fornecedor-Cliente

Cada elemento de uma estrutura educacional ou de formação fornece um serviço usado por outros. Por exemplo:

- O ensino básico fornece alunos/formandos (com conhecimentos adquiridos) ao ensino secundário. O mesmo acontece na relação entre o ensino secundário e o ensino superior, isto é, cada ciclo educativo fornece alunos/formandos para o ciclo educativo seguinte.
- Cada professor/formador ministra ensino aos alunos/formandos. Este ensino é utilizado por colegas noutras disciplinas (por exemplo, matemática → ciência → tecnologia → Inglês e vice versa).
- As escolas fornecem cidadãos educados para a sociedade;
- A formação orientada para a qualificação fornece trabalhadores qualificados para a economia.
- Empresas fornecem vagas para estágios, etc.

Relação custo-eficácia

A relação entre os impactos que resultam dos objetivos da organização e os custos – incluindo também todos os custos sociais – para os alcançar. Ver também ‘eficácia’.

Relatório de autoavaliação

Descreve os resultados da autoavaliação, o qual deve incluir os pontos fortes e as áreas de melhoria da organização. Deverá também conter propostas de melhoria nalguns projetos-chave.

Responsabilidade social

Compromisso estabelecido pelas organizações do setor público e privado para contribuírem para o desenvolvimento sustentável, trabalhando com os

seus colaboradores, as suas famílias, comunidades locais e com a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios, tanto para as organizações como para a sociedade em geral.

Resultados de desempenho-chave

Engloba dois tipos de resultados: os resultados que a organização atinge em função do seu planeamento e estratégia e relacionados com as necessidades e exigências das várias partes interessadas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à gestão e processo de melhoria (resultados internos).

S

Serviços eletrónicos (e-Services)

Serviços públicos prestados com a utilização das tecnologias de informação e comunicação.

Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)

Conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização de forma a melhorar continuamente a eficácia e eficiência do seu desempenho.

Sistema de informação da gestão

Proporciona informação operacional para gerir a organização com base em avaliações permanentes da concretização dos objetivos, riscos, avaliações da qualidade, auditorias internas, sistemas de controlo interno e informação da autoavaliação.

SEQuALS (*Supporting the Evaluation of Quality and the Learning of Schools/Apoio à Avaliação da Qualidade e do Ensino nas Escolas*)

Sistema de avaliação da qualidade no ensino secundário baseado na sinergia entre a autoavaliação e a avaliação externa (vide www.sequals.org e www.syneva.net).

T

Top-down

Direção 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 (Gestão da Qualidade Total)

Consultar o conceito “Qualidade”.

Transparência

Transparência implica recetividade, comunicação, e prestação de contas. É uma expressão metafórica do significado utilizado nas ciências físicas: um objeto ‘transparente’ significa que se consegue ver através do mesmo. Procedimentos transparentes incluem reuniões abertas, divulgação de relatórios financeiros, acessibilidade da informação e da legislação, análise/reapreciação orçamental, auditorias, etc.

Tutoria

Metodologia na qual um aluno (ou um pequeno grupo de alunos) recebe educação individual e personalizada.

V

Valores

Este conceito refere-se aos valores monetários, bem-estar, culturais e morais. Os valores morais tendem a ser universais, enquanto 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 respetiva missão. Podem ser muito diferentes entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

Visão

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

Anexo I

O que é necessário saber sobre a aplicação da TQM (gestão pela Qualidade Total) e a CAF?*

1. Gerir a qualidade do organismo

Da qualidade do produto e serviço para a qualidade da organização

As organizações (inicialmente as empresas do setor privado que concorrem no mercado e posteriormente também as organizações do setor público) chegaram à conclusão que a qualidade dos seus resultados depende da qualidade da organização e, por conseguinte, focalizaram a sua atenção neste aspeto, estendendo os conceitos de qualidade de produtos e serviços às estruturas organizacionais. Onde a qualidade do produto e serviço significa «aptidão/ adequação para o uso», a qualidade da organização significa substancialmente «aptidão/ adequação para alcançar os objetivos».

Num contexto de mudança contínua esta definição implica a capacidade para identificar metas apropriadas para os objetivos da organização e para os alcançar com o mínimo de variação possível e com a mínima utilização de recursos.

O conceito de qualidade desenvolveu-se gradualmente: de «controlo de qualidade» (evitando a não-conformidade/erros na execução) para «garantia da qualidade» (ação preventiva no sistema e nos processos de forma a assegurar que o desenvolvimento/execução/prestação do produto ou serviço satisfaz as expectativas do utilizador) e finalmente para a «melhoria contínua» (que abrange a necessidade geral de

adaptação à mudança, melhorando o desempenho, bem como a abordagem da organização que visa posicionar-se no topo ao nível do desempenho).

Uma etapa importante nesta evolução remonta a 1987 com a introdução de dois modelos de qualidade que teriam uma influência decisiva nos desenvolvimentos futuros: o modelo Malcolm Baldrige nos EUA e um modelo baseado em padrões internacionais: as normas ISO 9000 para sistemas de gestão da qualidade.

O modelo Malcolm Baldrige foi desenvolvido num ambiente empresarial e de negócios muito competitivo (automóveis, eletrónica) e deste modo a concorrência para a satisfação do cliente constitui o objetivo final. As «normas ISO 9000» foram desenvolvidas num contexto de Negócios Para Negócios (Business To Business) e de Negócios para as relações com a Administração (*Business To Administration relations*), sendo o seu principal objetivo assegurar que os produtos/serviços prestados aos clientes cumprem as especificações acordadas. A «Certificação do Sistema de Qualidade», introduzida com as normas ISO 9000, tende a proporcionar aos clientes de «Negócio» e «Administração» uma garantia *a priori* que o organismo selecionado como fornecedor ou parceiro tem as características do sistema necessárias para gerar um nível de qualidade satisfatório.

Assim, como o mundo industrializado se estava a mobilizar para o tema da qualidade em resposta

* Contributo de Tito Conti & Sabina Bellotti, ambos de Itália, visando fornecer mais inputs para o processo CAF, no seu conjunto, especialmente para os não-utilizadores deste modelo.

à *ofensiva* japonesa, chegaram simultaneamente ao mercado duas abordagens da qualidade.

Este enquadramento traz-nos ao presente, em particular, a extensão gradual dos conceitos e métodos de qualidade (gestão da qualidade) para os serviços e administração pública.

Modelos da Gestão da Qualidade

Os «Modelos» são ferramentas úteis para gerir uma organização e melhorar a sua aptidão para alcançar os seus objetivos. Os modelos são representações simplificadas de realidades complexas, criadas para tornar essas realidades mais fáceis de compreender e gerir. Os modelos de gestão são numerosos e servem diferentes propósitos. Na administração pública, por exemplo, existem modelos para a gestão da inovação, para a gestão económica e financeira, para a gestão de projetos e processos, para a avaliação de projetos (*ex ante* – *on going* – *ex post*), para a avaliação dos dirigentes, para a gestão de processos de formação, para avaliação da aprendizagem, etc. Em cada caso, o modelo é estabelecido para representar a dinâmica específica, destacando-se os fatores de importância crítica para os objetivos da organização e ignorando, por outro lado, outros fatores de pouca ou nenhuma importância.

Também na gestão da qualidade, os modelos - representações da dinâmica organizacional - são de grande utilidade. Os modelos da qualidade representam de forma simples essas dinâmicas, como sejam a relação entre as variáveis críticas organizacionais (frequentemente referidas como “fatores de aplicação”) e o desempenho objetivos/resultados que a organização tenciona alcançar. As tipologias de modelos mais importantes atualmente são os modelos baseados em padrões (a norma ISO 9001 constitui um exemplo típico) e os modelos de melhoria contínua (tais como a Gestão da Qualidade Total – TQM – ou modelos de Excelência).

Quando o objetivo é normalizar os métodos de gestão, os critérios de avaliação, as medições, o modelo torna-se num modelo prescritivo. Os padrões do sistema de gestão podem aplicar-se a uma organização (padrões internos), a uma indústria a nível nacional e internacional. A norma ISO 9001, por exemplo, é um padrão internacional, desenhado para demonstrar, através da certificação, a capacidade da organização para gerar qualidade, e por conseguinte harmonizar as relações de fornecedor que existem entre empresas e entre estas e os organismos públicos.

Se a organização for um sistema mecânico automático, tudo o que será necessário para alcançar os níveis desejados de qualidade serão regras e procedimentos apropriados. Contudo, a organização é um sistema sociotécnico, cuja principal componente são as pessoas. As regras e procedimentos são necessários, porém não são suficientes para assegurar a qualidade dos resultados, e muito menos a melhoria contínua. A qualidade baseada em padrões proporciona ao organismo bases sólidas, ajuda-o a «manter a casa em ordem», estabelece um conjunto de regras, procedimentos e processos para garantir rigor, disciplina, resultados suscetíveis de serem repetidos. O progresso da organização pode ser construído em cima destas bases sólidas.

Quando o objetivo é o de manter, e gradualmente melhorar, a sua capacidade para atingir os objetivos, para se posicionar acima da média, deve utilizar-se a abordagem TQM ou os modelos de excelência. Enquanto que a qualidade baseada em padrões pode ser delegada a peritos especializados, a TQM requer o envolvimento direto da gestão de topo. Compete à gestão de topo identificar os equilíbrios que são os mais apropriados para a organização (o termo gestão de topo significa idealmente uma equipa de gestão e não um dirigente isolado).

O aspeto a assinalar é que os modelos TQM (como o modelo da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM) e o modelo CAF) devem ser considerados como ferramentas para a gestão de toda a organização do ponto de vista da qualidade. Se necessário, podem incluir a utilização das normas ISO 9000, com ou sem certificação formal, para garantir que toda a organização ou, a maioria das vezes, parte dela, atinge certos resultados com alto nível de fiabilidade (por exemplo, quando estão envolvidas as vidas das pessoas, saúde e segurança ou quando o cumprimento absoluto dos prazos ou a segurança de bens importantes são essenciais).

Existem diversos modelos TQM, a nível nacional ou regional (Deming no Japão, Malcolm Baldrige nos EUA, a EFQM e a CAF na Europa). Dependendo do propósito para o qual foram criados – tipicamente para fomentar a competitividade dos respetivos sistemas socioeconómicos – desenvolveram-se e disseminaram-se inicialmente como modelos para prémios de qualidade, e mais tarde evoluíram para modelos para a melhoria do desempenho através da autoavaliação. Porém, esta abordagem está incompleta, porque os modelos são de facto ferramentas de gestão, que podem ser utilizados em todas as fases das atividades da organização.

A utilidade dos modelos TQM reside nas suas funções como «bússolas» para ajudar a gestão no caminho para a excelência. Representados graficamente, os modelos modernos ajudam a compreender os mecanismos organizacionais e as relações causa/efeito entre meios /ações e resultados.

A utilização dos modelos TQM (ou modelos neles baseados) está a estender-se ao setor público, numa tentativa de tornar os sistemas públicos mais eficazes (melhorar a qualidade de vida das pessoas e racionalizar as relações entre

organizações – com fins lucrativos e não lucrativos – criadas por pessoas) e mais eficientes (incrementar o sistema custo - eficácia). A CAF é um modelo para ser utilizado no setor público. Baseado no modelo da EFQM, que se destinou originalmente ao setor empresarial, a CAF tem-se desenvolvido a nível europeu para ser utilizada por qualquer tipo de organização pública.

Um método para otimizar a gestão

Se os modelos forem concebidos para proporcionar uma vantagem estratégica e organizacional, devem ser desenvolvidos em conjugação com um ciclo (PDCA) Plan (Planear) - Do (Executar) - Check (Rever) - Act (Ajustar). O modelo é a bússola, a ferramenta que indica «onde» a organização deve investigar, intervir, medir. Para compreender «como» investigar, intervir e medir, a organização necessita de ferramentas culturais apropriadas para planear, executar, rever e ajustar; noutras palavras o saber e o saber-fazer técnico e organizacional típico da TQM. Se o modelo ajuda a organização a seguir uma via, o ciclo PDCA proporciona a metodologia de trabalho para a ajudar a atingir os seus objetivos. O ciclo PDCA é simplesmente uma forma para racionalizar a gestão da organização definindo a sequência ótima das atividades:

P→D→C→A

1. Definição clara dos objetivos que a organização pretende alcançar, começando com as exigências dos utilizadores visados por esses objetivos. Esta fase é identificada com a letra **P**, «Planear».
2. Execução das atividades planeadas através da formulação correta e gestão dos processos, monitorizados com indicadores específicos. Esta fase é identificada com a letra **D**, «Executar».
3. Verificações dos resultados do planeamento e execução com observância dos parâmetros assumidos pela organização

(objetivos, *benchmarks*, tendências). Esta fase é identificada com a letra **C**, «Rever».

4. Implementação da ação subsequente: correções, melhorias, estabilização a níveis de novos desempenhos. Esta fase é identificada com a letra **A**, «Ajustar».

Este tipo de abordagem da gestão é raro, especialmente entre organizações públicas. Normalmente, a fase Planear e a fase Executar são consideradas uma sequência incompleta que não pode garantir qualidade sustentável nos resultados. Se a organização deseja desenvolver-se, aprender a partir da experiência e melhorar, necessita de associar as fases Rever e Ajustar.

A organização pode melhorar e aprender somente se, depois de planear e executar, analisa as causas das lacunas/hiatos entre os resultados atuais e esperados, e identifica os pontos fracos.

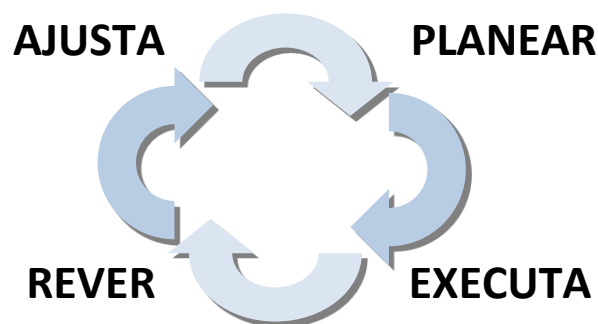
O ciclo PDCA é descrito como uma metodologia «heurística», porque a sua assunção pragmática subjacente é a de que o progresso não é atingido de uma forma repentina, mas através da procura das melhores hipóteses. Isto é particularmente importante numa cultura que tende a responder ao insucesso de um plano, cancelando tudo e começando de novo a partir do zero, sem uma análise suficiente das razões do insucesso, com a consequência de os mesmos erros serem suscetíveis de repetição. Com o plano, executando uma abordagem correta, aprendemos com os nossos erros e resolvemo-los de forma gradual. Por conseguinte, o primeiro passo para uma organização aprendente é estabelecer uma cultura PDCA, para ajudar a aprender com os erros (que podem não ser totalmente eliminados, embora o sistema de prevenção seja efetivo).

O ciclo PDCA pode ser aplicado a um projeto, processo ou experiência específicos, porém atinge todo o seu potencial quando aplicado a toda a organização e ao seu ciclo anual de operações. Normalmente o ponto de partida não é uma entidade recentemente formada, mas

uma organização cujos planos e operações já estão implementados. Neste caso, é melhor começar com a fase Rever, com um processo de autoavaliação que analisa as condições atuais na organização. Assim, a sequência será Check (Rever) → Act (Ajustar) → Plan (Planear) → Do (Executar)

A figura infra representa o ciclo PDCA.

Figura 1



O modelo CAF é usualmente descrito como um modelo de autoavaliação (fase Rever). Isto acontece porque a autoavaliação e melhoria são atividades “novas”, cuja importância emergiu somente nas últimas décadas. Contudo, na prática, a organização que verdadeiramente compreenda a filosofia da CAF cedo se apercebe que o modelo pode ser utilizado em cada fase do ciclo PDCA, isto é, através da ronda anual das operações da organização.

Porque razão a autoavaliação e a melhoria contínua são importantes

A autoavaliação, na definição da EFQM, é uma análise exaustiva, regular e sistemática das operações e resultados da organização, conduzida por esta, e tendo como referência um modelo TQM.

As organizações fazem autoavaliações para identificar os seus pontos fortes e pontos fracos (áreas potenciais de melhoria). Como a fase

“Rever” no ciclo PDCA, a autoavaliação é completa se for seguida pela implementação de melhorias que foram planejadas e são monitorizadas ao longo do tempo. Porém, esta não é a única razão pela qual a autoavaliação e os processos de melhoria são dignos de registro, existem também outras razões, que nalguns casos têm impacto significativo na cultura da organização:

- A autoavaliação favorece o consenso, a comunicação, a participação e delegação de responsabilidades, motivando as pessoas da organização.
- A autoavaliação proporciona uma fotografia da verdadeira situação da organização, baseada não só em dados objetivos, mas também na voz das suas pessoas, sublinhando assim aspetos e elementos que a gestão não pôde ou nem sempre pôde perceber
- A autoavaliação focaliza a atenção no cliente/utilizador/cidadão, tornando-o o principal impulsionador das mudanças subsequentes e melhorias nos serviços.
- A autoavaliação permite à organização reforçar, aumentar e melhorar as competências e aptidões existentes, através da comunicação e formação.
- A autoavaliação é particularmente importante para as administrações públicas, onde não há *feedback* (informação de retorno) do mercado, isto é, quando o veredito final é pronunciado pelo cliente quando toma a decisão de aquisição.

2. Princípios básicos dos modelos TQM: fatores de capacitação

O objetivo da autoavaliação com os modelos da Gestão da Qualidade Total é o de identificar áreas de potencial melhoria através de análises sistemáticas. Os modelos dividem a análise numa série de critérios, correspondentes aos elementos a serem analisados, que são, por sua vez, subdivididos em subcritérios e exemplos. A secção anterior introduziu o conceito de Fatores

de Capacitação e Resultados, e integra uma figura que ilustra a relação causa-efeito entre elas. A figura infra mostra os critérios para os Fatores de Capacitação (Meios) e para os Resultados (esperados ou atingidos) adotados pelos modelos baseados na EFQM como é o caso da CAF.

Na fase de Planeamento, o lado direito do modelo é visto especialmente como a etapa onde são definidos os resultados expectáveis (metas). Na fase Executar, é encarada especialmente como a etapa onde emergem os resultados gradualmente obtidos, tendo em conta as metas definidas. Na fase Rever, é a etapa que demonstra se os resultados foram alcançados e o ponto de partida para uma análise das lacunas/hiatos entre os resultados e os objetivos. Os resultados que refletem deverão ser considerados como as sugestões visíveis de muitos icebergs. A causa e as explicações para os resultados podem somente ser encontradas na parte submersa do iceberg, que no modelo corresponde ao lado esquerdo - Fatores de Capacitação/Meios - onde repousam as chaves para melhorar os resultados que podem ser encontradas no lado direito do modelo.

Considerando que o processo de autodiagnóstico deverá identificar as causas das disfunções, é evidente que, logicamente, a avaliação deverá começar por considerar os resultados: medindo os impactos/efeitos das operações de forma a descobrir as causas principais das áreas com pontos fracos, entre os Fatores de Capacitação/Meios. Contudo, a sequência proposta pelos modelos TQM (Gestão da Qualidade Total) para as organizações que desejam efetuar uma autoavaliação, é avaliar primeiro a sua capacidade para alcançar os objetivos (adequação dos fatores de capacitação/ /meios), e subsequentemente a eficácia (refletida nos resultados do desempenho).

Com a experiência, e à medida que o nível da maturidade organizacional aumenta, a organização

irá descobrir que a abordagem do diagnóstico – dos resultados para os fatores de capacitação/meios – é a melhor escolha para a autoavaliação. Porém, no início, especialmente se a equipa de autoavaliação não tiver experiência de diagnóstico, é aconselhável a sequência causa - efeito, assegurando que: 1) a autoavaliação dos fatores de capacitação/meios deve ser revista à luz dos resultados; 2) o diagnóstico dos pontos fracos, se realizado corretamente, destaca as ligações entre efeitos (resultados) e causas (gestão dos fatores de capacitação/meios). À medida que o tempo passa, as competências de diagnóstico da organização deverão melhorar, permitindo uma compreensão mais aprofundada das ligações entre resultados e os processos que os geram, e entre processos e os fatores de capacitação/meios subjacentes.

Antes de utilizar o modelo CAF, o significado organizacional dos Critérios que se relacionam com os Fatores de Capacitação/Meios deverão ser analisados.

Liderança

A liderança é habitualmente considerada como locomotiva da melhoria contínua, o “impulsionador-chave” de todos os modelos de Gestão da Qualidade Total. Estes modelos fazem uma distinção conceptual entre a figura do gestor e a figura do líder. Neste debate, as duas figuras são apresentadas como extremos, para salientar as diferenças entre as suas características distintivas. Especificamente o gestor é a figura clássica do modelo hierárquico *weberiano*, que está atualmente em desuso. O gestor – ou o líder, no sentido mais puro do conceito, raramente é encontrado. Os perfis mistos são os mais comuns, porém é certo que as características do gestor ainda prevalecem, particularmente no setor público. A referência aqui feita é para os líderes quando as características de líder predominam, ao passo

que para os gestores será para quando prevalecem as características de gestor.

O gestor é especializado em gerir organizações complexas. Tem competências no planeamento operacional, execução e controlo (previsibilidade, minimização da variabilidade), no controlo de custos, na medição de resultados. O gestor favorece uma abordagem rigorosa e disciplinada. Considera as pessoas como recursos cujo papel é definido por tarefas específicas. Esta é uma perspetiva “mecânica” onde as pessoas são vistas como peças de uma máquina, porém embora tenham talentos “adicionais” superiores à máquina, são prejudicadas por uma tendência potencial de não cumprirem as regras e tenderem a iludir o controlo. Consequentemente, a estrutura da organização (preferencialmente uma pirâmide hierárquica) é concebida e dirigida no sentido de evitar comportamentos anormais.

O gestor está apto a gerir a organização em períodos de relativa estabilidade, quando são previsíveis as condições externas e internas. Este ponto por si só sugere que estes são tempos difíceis para o gestor: os cenários externos estão a mudar de forma rápida e contínua no interior das organizações, o rigor e a disciplina já não são um dado adquirido. Quando o gestor é incapaz de gerir porque as ferramentas tradicionais estão fora do seu controlo, o risco de crise e desatenção às responsabilidades é elevado.

De forma sistematizada podemos afirmar que o gestor é uma figura apta para gerir sistemas “fechados” ou “semi-fechados”, onde as janelas no ambiente externo são mantidas ao mínimo indispensável. Os inevitáveis canais de comunicação externos estão fortemente monitorizados para assegurar que nada para além do essencial é transmitido (materiais, produtos, serviços, informação): para não conduzir a uma contaminação cultural, desordem, imprevisibilidade, e por conseguinte, devem ser filtrados.

As características-chave do líder são: a imaginação, a criatividade, um verdadeiro interesse e confiança nas pessoas, consideradas em termos do seu potencial positivo (o conhecimento, as competências, a criatividade que oferecem). O líder não está satisfeito com o *status quo* e está sempre à procura de oportunidades de melhoria; é curioso, atraído por um território inexplorado. O líder está convencido que as pessoas escondem o seu potencial e regozija-se por descobrir e cultivar este potencial: testar as pessoas; ajudá-las a crescer e a tornarem-se líderes de si próprios. Aprecia e recompensa os resultados, especialmente através de uma responsabilidade acrescida. O líder acredita que a natureza da organização requer um sistema coeso, com valores partilhados, respeito e confiança mútuos e sentido de pertença (fazer parte de uma equipa). Aplica de forma transparente critérios de avaliação de desempenho, particularmente em relação ao comportamento organizacional apreciado e ao que não é desejado. Não deixa o seu pessoal entregue a si próprio e em situações de risco, apoia-os e promove o seu desenvolvimento.

O líder sabe que resultados excelentes somente podem ser alcançados através de sinergia, isto é, através do aumento e melhoria do desempenho obtido através de uma verdadeira integração. Assim, dá importância às relações interpessoais formais e informais. Está particularmente apto a liderar a organização quando o cenário e o futuro, e por conseguinte os objetivos, são incertos. Sabe como aumentar e melhorar as capacidades e energias, em parte prosseguindo oportunidades para criar sinergia e alianças fora da organização.

De forma sistematizada poderemos afirmar que o líder está apto a dirigir sistemas abertos, visto que compreende que sendo os recursos normalmente escassos, as sinergias externas proporcionam uma oportunidade para aumentar

e melhorar a sua capacidade para gerar valor. Consequentemente, não evita territórios exteriores e não vê os contactos com o exterior como fonte de contaminação perigosa. Pelo contrário, o ambiente externo oferece parcerias e oportunidades para permuta de ideias que estimulam a melhoria e inovação.

Como anteriormente referido, a figura do gestor e do líder não são mutuamente exclusivas. Na prática, estão ambos presentes, em maior ou menor grau. A “dosagem” depende do tipo de organização e do contexto geo – económico – histórico - político no qual funciona. A constante mudança atual dos cenários significa que geralmente hoje se procura mais o talento para a liderança do que no passado. Ao mesmo tempo, a concorrência entre sistemas económicos requer maior atenção para uma utilização eficiente e rigorosa dos recursos. Por conseguinte, o que é necessário é uma combinação adequada de liderança e gestão, não tanto a nível individual específico como num sistema de governação. Por outras palavras, as organizações que dão prioridade ao dinamismo e inovação deverão ser dirigidas por um líder.

Tal como todos os modelos de excelência que promovem uma visão dinâmica da qualidade, a CAF realça a importância do papel do líder. Em primeiro lugar porque, como foi anteriormente referido, este papel é nos dias de hoje particularmente necessário; em segundo lugar, porque partimos de um longo período histórico dominado absolutamente por uma figura clássica do gestor, proposta pelo modelo hierárquico/funcional. Por esta razão, a documentação CAF frequentemente utiliza o termo “líder” como sinónimo para “dirigente”. Deverá ser interpretado em termos gerais, como figura que combina os talentos de líder e gestor numa mistura mais apropriada para o papel específico que desempenha.

A CAF também sublinha a importância, para a gestão de uma organização, o cumprimento de uma série de valores assumidos como sendo necessários e comuns a todo o setor público na União Europeia: legalidade, transparência, equidade, respeito pela diversidade e rejeição de conflitos de interesse. Em particular, o respeito pela diversidade significa não só tolerância mas também prossecução ativa de políticas para a igualdade de oportunidades de género (relativamente ao acesso e utilização de serviços, e para as partes interessadas envolvidas no cadeia de produção de serviços, incluindo os próprios recursos humanos do organismo) e para as categorias mais desfavorecidas, respeito pelas diferenças religiosas e étnicas, orientação sexual etc.

A questão de conflito de interesses defende o princípio que os atores devem respeitar as leis e o bem público, em particular a responsabilidade pelos resultados da ação pública, antes dos seus próprios interesses e de outros interesses privados. Por outras palavras, devem manter uma posição de independência de forma a evitarem a tomada de decisões ou de ações em situações de aparente ou real conflito de interesses. Os líderes são responsáveis pela divulgação de códigos de conduta oficiais no seio da sua organização (ex. o código de conduta para os trabalhadores do setor público). Devem ainda elaborar projetos de documentos específicos onde os códigos de conduta e valores são definidos em sintonia com as características específicas da organização.

Os líderes atuam de forma a permitir que os objetivos da sua organização se adaptem às necessidades e exigências da sociedade continuamente em mudança, no sentido de reforçarem o papel da organização e a eficácia do seu desempenho.

Promovem igualmente iniciativas e criam condições para impulsionar a inovação (introdução de métodos não testados anteriormente) e a

modernização (transferência de boas práticas desenvolvidas por outros, em conformidade com programas nacionais e europeus). Isto é particularmente importante quando os recursos disponíveis são escassos ou flutuam. Este é precisamente o tipo de situação que exige capacidade de liderança para superar a frequente falta de motivação (“não podemos fazer, porque não temos recursos”) e orientar a organização para alcançar as mudanças necessárias para melhorar o desempenho e as condições dos postos de trabalho, mesmo com menos recursos.

Finalmente, os líderes certificam-se que a introdução da tecnologia é acompanhada por uma análise da organização e do seu trabalho, para que se torne numa oportunidade de melhoria contínua dos resultados do desempenho definidos pela missão, visão e planeamento estratégico.

Estratégia e planeamento

O ciclo PDCA, conceito fundamental na melhoria contínua, é aplicado a todos os níveis, desde o nível micro das iniciativas individuais, projetos, processos, até ao nível macro da organização, no seu conjunto. No último caso, é habitual ter um ciclo anual para o planeamento operacional e muitas vezes um ciclo multianual para o planeamento estratégico. A este respeito, a política e a estratégia representam a fase P do ciclo macro anual, ou de longo prazo das atividades do organismo.

O primeiro conceito-chave introduzido no planeamento pela Gestão da Qualidade Total é que os objetivos, estratégias e planos devem ter a sua origem na visão e missão do organismo (por conseguinte, a visão e a missão devem ser previamente definidas e revistas continuamente para terem em conta as condições em mudança). Uma objeção frequente é a de que os objetivos na administração pública são hétero-dirigidos e a possibilidade de diferenciação é mínima. Esta objeção é irrelevante nos sistemas de qualidade

modernos: mesmo se “o que” deve ser feito é totalmente definido, a qualidade que está relacionada com o “como” deverá deixar margem de manobra. Na prática, “o que” tem muitas vezes liberdade de movimento ascendente, uma vez que a lógica da criação de valor para os clientes e as partes interessadas, bem como a utilização otimizada dos recursos tem sido tida em consideração. A análise da política e estratégia da organização deverá também considerar a vontade para introduzir inovação na gestão da organização e no tratamento dos problemas da comunidade, no que será uma das missões das organizações do setor público.

O segundo conceito-chave introduzido no planeamento pela Gestão da Qualidade Total, e em particular o ciclo PDCA, é que a condição preliminar para satisfazer as expectativas dos utilizadores, isto é, o valor gerado pela organização é saber qual o valor acrescentado esperado. O *input* (entrada) do planeamento deverá, por conseguinte, incluir informação completa sobre a situação atual, e simulações/previsões sobre os efeitos do que está a ser planeado. O enfoque nas partes interessadas – cidadãos, em primeiro lugar – e as suas necessidades é, por conseguinte, fundamental. Para recolher informação completa sobre estas necessidades, o primeiro passo é elaborar um mapa de todas as partes interessadas da organização. Na abordagem PDCA, deverão ser realizadas análises regulares conjuntamente com as partes interessadas (ou com os seus representantes) para monitorizar as suas necessidades em mudança e o grau em que são satisfeitas. A qualidade desta informação e a análise sistemática do *feedback* (informação de retorno) das partes interessadas é uma condição *sine qua non* para a qualidade dos resultados. Do mesmo modo, também o é a capacidade da organização para fazer uma abordagem de trabalho proactiva. Por outras palavras, não somente responder às exigências do público e empresas, mas também prever problemas que

poderão surgir, através do desenvolvimento de um ambiente interno sensível às mudanças na sociedade e às oportunidades proporcionadas pelos progressos nos conhecimentos técnicos e tecnologia.

O terceiro conceito fundamental para o planeamento da qualidade é conhecido como desenvolvimento da política e dos objetivos. Teve a sua origem em grandes empresas, mas é ainda mais importante na administração pública. O desenvolvimento da política é a fase durante a qual a estratégia é traduzida em objetivos - macro e envolve quer os líderes políticos quer os dirigentes de topo da organização. Para que o seu impacto/efeito seja garantido deve ter objetivos claros e exequibilidade geral. A gestão de nível superior é subsequentemente responsável pelo desenvolvimento dos objetivos, em que a definição e validação de objetivos operacionais devem estar em conformidade e serem coerentes com a política. As metodologias que utilizam processos iterativos do topo para a base e da base para o topo têm sido desenvolvidas no sentido de verificarem a exequibilidade dos objetivos, o que é crucial quando são fixados objetivos desafiantes para a organização. Uma vantagem acrescida é a de que todos os níveis estão envolvidos na definição e validação dos objetivos, o que se revela extremamente importante para alcançar um amplo envolvimento e *empowerment* na fase de execução.

A formulação e desenvolvimento de uma política eficaz são reforçados pela definição de estratégias (cenários) que focalizam as operações/funcionamento da organização nos resultados de médio/ longo prazo. Estes cenários são desenvolvidos após análise do contexto externo no qual funciona a organização e da avaliação do desempenho anterior.

A formulação de estratégias aumenta a capacidade de implementação de um serviço

eficaz se for apoiado por planos e programas que detalham os objetivos e resultados esperados de cada unidade orgânica. Tecnicamente refira-se que um objetivo pode ser definido como tal se o mesmo for acompanhado por um indicador que estabelece o nível de mudança a ser alcançado (resultado esperado), valor mínimo abaixo do qual os objetivos não são válidos, bem como o tempo em que a mudança deveria ser atingida.

A experiência com os modelos da Gestão da Qualidade Total, incluindo a CAF, revelou que os aspetos inovadores do planeamento frequentemente não são totalmente aproveitados. Logo que o âmbito e a amplitude da aplicação do ciclo PDCA for compreendido, seguir-se-á naturalmente que o conceito da satisfação dos utilizadores, como uma atividade, depende do grau de conhecimento das suas expectativas e do que é feito para satisfazer essas expectativas.

Qualquer que seja a atividade, o primeiro passo é o de compreender as expectativas dos utilizadores dessa atividade e de outras partes interessadas, direta ou indiretamente, nelas envolvidas. Será então óbvio que a auto-definição é totalmente incompatível com a satisfação equitativa das expectativas dos cidadãos. Será também claro que os sistemas de monitorização dos indicadores e resultados utilizados na fase subsequente de execução e devem ser definidos durante o planeamento.

Pessoas

A Gestão da Qualidade Total requer uma mudança de perspetiva quanto ao papel e importância das pessoas: estas devem ser consideradas não como componentes de sistemas mecânicos/burocráticos regidos somente pela fixação de regras e revisão/controlo dos resultados, mas sim como partes vivas, inteligentes e criativas do sistema. Em qualquer caso, numa cultura em que tende para a falta de

controles, a abordagem burocrática constitui uma dupla perda. Os líderes da organização deverão apoiar as pessoas a atingir o seu potencial latente, através do exemplo, formação, *empowerment* e delegação, e maior envolvimento. É absurdo falar sobre melhoria contínua e excelência sem um contributo amplo das pessoas, sem a ativação da inteligência das mesmas e do seu empenhamento, por outras palavras, sem a alavanca impulsionadora da motivação pessoal.

Numa organização que prossegue a excelência, as relações e a interação entre as pessoas e os grupos, são fundamentais os meios para criar sinergias e aumentar a capacidade para gerar valor. Obviamente, o envolvimento das pessoas, solicitando-se que atuem como parceiros, deve ser acompanhado por recompensas adequadas. A Qualidade exige reconhecimento do mérito.

Parcerias e recursos

Por definição, as organizações que procuram a excelência mobilizam todos os seus recursos na prossecução dos seus objetivos. Criam sobretudo, sinergias para aumentar e melhorar o valor que tencionam criar. Para além das sinergias internas relacionadas com as pessoas, procuram igualmente sinergias externas através da identificação, envolvimento e motivação dos parceiros estratégicos. Isto alarga o âmbito das partes interessadas, que contribuem para a criação do valor pretendido pela organização e que, por sua vez, obviamente esperam gerar valor relativamente aos seus próprios objetivos.

É nesta área que a dinâmica das organizações abertas pode ser nitidamente distinguida de organizações burocráticas e fechadas. As parcerias são inteiramente opcionais, e compete ao líder encontrá-las e desenvolvê-las. Tal como referido quanto às relações internas, o líder está

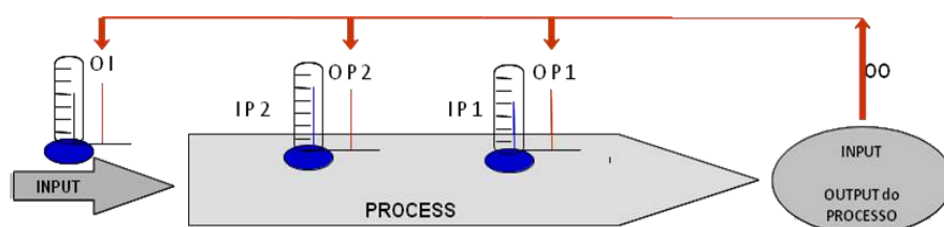
mais preocupado com as interações do que com as ações.

À semelhança dos outros critérios do modelo, a organização deverá estar preparada para adotar uma nova abordagem, de forma a poder avançar para além das suas posições habituais. Se, simplesmente analisar as parcerias habituais obterá poucos benefícios. Se, por outro lado, olhar à sua volta com espírito aberto e der espaço à sua criatividade, certamente identificará relações que podem ser desenvolvidas em parcerias de forma a melhor ajudar a alcançar a sua missão.

Processos

A gestão baseada nos processos constitui outro pilar fundamental da Gestão da Qualidade Total. Vale sempre a pena fazer o esforço para aceitar e internalizar o termo “processos”, porque o conceito em questão é uma pedra angular da cultura e qualidade da organização. Os processos são “as células onde é gerada a qualidade e as ligações na cadeia de valor”. As definições de processos mais gerais são (vide. *Vocabolario della lingua Italiana*, Treccani 1991): “...qualquer sequência de fenómenos que apresenta uma certa unidade ou é executada de forma homogénea e regular (...)” e “(...) um método utilizado para atingir um propósito específico”.

Figura 2



OQT = METAS DA QUALIDADE DO OUTPUT DO PROCESSO
(METAS DA QUALIDADE do “PRODUTO”)
PQI/PQT = INDICADORES DO PROCESSO E METAS ASSOCIADAS
IQI/IQT = INDICADORES DE ENTRADA E METAS ASSOCIADAS

No campo específico da organização e qualidade, um processo define-se como um conjunto organizado de atividades inter-relacionadas destinadas a alcançar objetivos precisos, que devem satisfazer as expectativas dos “clientes” do processo. “Organizado” significa que o processo é concebido para atingir um objetivo e é gerido de forma a limitar a variabilidade. Na sua representação mais simples, o processo é caracterizado pelo resultado esperado do processo e pelos *inputs* (entradas). Os *inputs* normalmente representados são aqueles nos quais o processo atua de forma a obter o resultado. A transformação do *input* num resultado é normalmente repetitiva. O processo tem outros *inputs*, mas estes entram em jogo somente durante planeamento, replaneamento, melhoria, revisão/controlo, sendo assim ignorados nas representações normais.

A figura 3 mostra o processo no contexto, que determina o seu significado. O propósito de um processo é satisfazer as expectativas de “clientes” específicos. Consequentemente, os objetivos do processo dependerão das expectativas (fase 1), ainda que o processo não tenha necessariamente de satisfazer essas expectativas “de uma forma obstinada”. Compete à organização decidir sobre o grau de resposta através da fixação dos objetivos para os resultados do processo (fase 2): nas relações comerciais/de negócios, a resposta, isto é, a “proposta de valor”, é de importância vital para ganhar e manter clientes, sendo assim um fator competitivo primário. O elemento competitivo pode estar ausente no setor público, porém a satisfação das expectativas dos cidadãos e das partes interessadas internas e externas é estrategicamente importante.

Assim que tiverem sido estabelecidos os objetivos do resultado do processo (o produto/serviço), o processo deve ser em primeiro lugar planejado e depois gerido para alcançar esses objetivos numa base contínua (fase 3). A organização medirá a “qualidade fornecida” (fase 4), enquanto o “cliente” avaliará a “qualidade percebida” (fase 5) relacionando-a com as suas expectativas, para alcançar um nível global de satisfação (fase 6).

Deverá realçar-se que o gestor de processos somente será capaz de garantir o resultado definido se o desempenho do processo for monitorizado com indicadores internos adequados e indicadores de *inputs*.

- Por conseguinte, os processos devem ser vistos como área de medição.
- Se alguma coisa não for medida, não pode ser gerida mas somente melhorada.
- Quaisquer variáveis, incluindo as variáveis intangíveis, podem ser medidas, na condição de o conceito de medição ser suficientemente amplo.
- Relativamente aos intangíveis é feita referência a “medições intersubjetivas”, baseadas numa definição verbal clara da qualidade significativa das variáveis que devem ser medidas; numa definição rigorosa dos conhecimentos técnicos necessários para expressar uma opinião e os critérios adotados; numa delegação formal de procedimentos de medição para uma equipa de peritos qualificados.

Nos processos do serviço, para além dos indicadores de processos utilizados para monitorizar elementos de qualidade específicos (por exemplo, parâmetros de aprendizagem para o processo de formação), o fator tempo é normalmente muito importante (por exemplo, para procedimentos judiciais, o tempo consumido pelo procedimento). Sem indicadores para os vários períodos de tempo, sem objetivos

fixados *a priori*, sem monitorização, sem controlo /revisão, não se pode ter a certeza que os objetivos globais sejam alcançados.

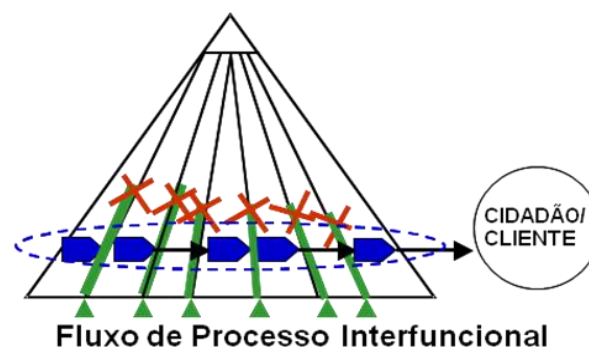


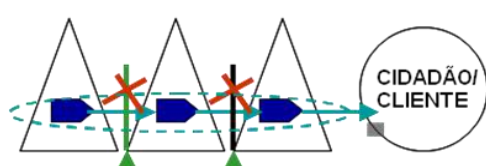
Figura 3

Quando um processo é organizacionalmente bem integrado, isto é, quando a responsabilidade é claramente atribuída a um único gestor, a gestão de processos é simplesmente um problema técnico, uma questão de definição de indicadores e de os utilizar para controlar e rever os resultados. Contudo, nalguns casos, os processos assumem dimensões complexas, abrangendo várias áreas organizacionais e envolvendo múltiplas responsabilidades (e quando muitos gestores são responsáveis, então nenhum é responsável). Os problemas organizacionais que envolvem a gestão destes processos interfuncionais podem ser maiores do que os problemas técnicos. A integração organizacional e a responsabilidade centralizada pela qualidade, pelos custos e pelo tempo adquirem uma importância fundamental.

O conceito é ilustrado na figura 4. As “funções” tradicionais são mostradas como divisões verticais da pirâmide da organização, enquanto os “processos” funcionam ao longo de linhas amplas horizontais. Quando um processo é interfuncional, as barreiras para a comunicação e cooperação serão inevitavelmente criadas em maior ou menor grau. Quanto mais burocrático for o organismo – estrutura em pirâmide

fortemente hierárquica, e com funções e tarefas estritamente definidas – tanto maiores serão as barreiras organizacionais. Porém, a satisfação das expectativas do cliente, os tempos de execução e os custos globais serão afetados, de forma adversa, pelas barreiras organizacionais. O objetivo da integração organizacional é o de eliminar estas barreiras.

Figura 4



Barreiras organizacionais entre funções

A figura 4 mostra um processo interfuncional numa única organização pública e o fluxo do processo que atravessa uma série de organizações públicas antes de chegar ao “cliente”. Neste caso, também a integração é vital para satisfazer o cliente e otimizar tempo e custos. A falta de integração entre serviços (ou agências) é a causa mais comum da insatisfação, por exemplo do “cliente de uma empresa” que espera pela aprovação de uma candidatura quando o fator tempo é crucial. A burocracia neutraliza os benefícios da informatização e das tecnologias das telecomunicações, quando múltiplas organizações públicas estão envolvidas e ninguém é capaz de cortar este “nó górdio”¹⁰ burocrático. O problema pode ser resolvido designando um único gestor para coordenar a equipa de gestores do processo ao nível individual (com um líder de equipa ou “dono do processo”).

A necessidade de integração deriva da compreensão de que os processos não formam somente as “cadeias de valor” que geram o valor pretendido pelos cidadãos/clientes e outras

partes interessadas, mas são também cadeias de custos e tempo, que na ausência da imposição de pressões competitivas, tendem a aumentar, muitas vezes desproporcionalmente. A integração significa a criação de condições ótimas para maximizar o valor e minimizar custos e tempo.

Um importante aspeto final necessita de ser referido sobre os processos. A sequência PDCA aplica-se também ao processo, visto que este tem de ser concebido para satisfazer as expectativas do “cliente”, geridas com técnicas apropriadas, medidas, avaliadas, corrigidas e quando necessário melhoradas.

3. Os princípios básicos dos modelos TQM: como analisar os resultados.

Antes do advento dos modelos de Gestão da Qualidade Total, os modelos de qualidade não incluíam os “Resultados. Terminavam nos “Fatores de Capacitação/Meios”, conhecidos como “Sistemas de Qualidade”. Tal foi consequência dos modelos em questão terem sido usados *a priori*, antes de se obterem os resultados, para avaliar a capacidade/ /aptidão do sistema para gerar resultados. Consequentemente, eram conhecidos como sistemas de “garantia de qualidade”. Basearam-se igualmente de certa forma em algo semelhante a uma hipótese/suposição determinista de que a validação da qualidade dos meios garantiria a qualidade dos resultados. A avaliação, muitas vezes conhecida como uma “auditoria”, avaliava a *conformidade* com o modelo, e deste modo adquiriu o estatuto de *standard* e era realizada por um organismo independente. Consistiu-se numa auditoria burocrática (baseada numa *check list*) de conformidade dos *standards* e procedimentos internos do organismo (descritos num “Manual de Qualidade”) com o modelo de referência escolhido e a correspondência entre as atuais condições e as descrições constantes no manual.

A falsa suposição de que a conformidade com um modelo “de boas práticas” era uma garantia

¹⁰ Nota: originária da mitologia grega a expressão “cortar o nó górdio” significa resolver um problema complexo de maneira simples e eficaz.

suficiente de qualidade demonstrou-se em 1970/80, quando algumas das principais multinacionais ocidentais sofreram severas reduções e revezes no mercado, apesar dos seus sofisticados sistemas de qualidade, suportado por procedimentos rigorosos de revisão e controlo e documentação detalhada. Fracassaram pela insatisfação dos seus clientes, que basearam a sua opinião final nos resultados, a não nos métodos usados para alcançar os resultados. Estas organizações foram vencidas pelas empresas que tomaram em consideração as expectativas dos utilizadores aquando do planeamento dos produtos e serviços, tendo posteriormente revisto e controlado o grau em que essas expectativas foram satisfeitas.

O aspeto revolucionário da TQM (Gestão da Qualidade Total) foi a inclusão dos resultados de desempenho nos modelos de qualidade, subdivididos em critérios específicos tal como supra referenciado na secção 1.2, começando com os resultados percebidos pelos utilizadores desses resultados. Conjuntamente com os “Fatores de Capacitação/Meios”, estes são agora valorados, não simplesmente em termos de conformidade, mas também em termos de oportunidade e pertinência. Do mesmo modo, o desempenho atual da organização (o que esta realmente alcança) é medido: os seus “Resultados” são considerados como pontos de referência da *eficácia* das suas atividades.

A lógica subjacente a esta abordagem é representada na figura 2, que mostra a distinção fundamental entre “*qualidade fornecida*”, que pode ser medida pelo fornecedor como resultado do processo, e “*qualidade percebida*”, que pode somente ser medida questionando o utilizador (cliente ou parte interessada). Esta distinção justifica a importância da “*qualidade percebida*” na definição dos Critérios utilizados pelos modelos de Gestão da Qualidade Total como orientações para a análise dos resultados. A “*qualidade percebida*” pode divergir da “*qualidade fornecida*” por muitas razões, e

compete ao fornecedor identificar essas razões e atuar para pôr em sintonia as suas medições com as perceções dos utilizadores.

Os Critérios de resultados abrangem as várias categorias relacionadas com os resultados da organização: cidadãos/clientes que são os beneficiários diretos do valor gerado pela organização; e as partes interessadas que são as pessoas da organização, a sociedade, assim como a própria organização na sua proposta de melhoria da eficácia e eficiência.

Conjuntamente com os resultados percebidos pelos utilizadores, indicados como “resultados externos” (qualidade percebida no verdadeiro sentido), os Critérios também consideram os “resultados do desempenho interno”. Estes são medidos com indicadores (cujo significado é diretamente proporcional à conformidade com as perceções dos utilizadores) concebidos para proporcionar aos gestores *feedback* (informação de retorno) em tempo real sobre a sua eficácia (indicadores de percepção são importantes, porém por definição não são imediatos).

Na medição dos resultados, deve fazer-se uma distinção entre:

- Resultados do *output* (realizações): medidos pelo fornecedor no fim do processo e destinados a serem percebidos como tal pelos utilizadores.
- Resultados do *outcome* (impactos/efeitos): percepção do utilizador no que concerne aos efeitos pretendidos pelo fornecedor.
- Resultados do impacto: efeitos nos utilizadores diretos e indiretos para além dos resultados projetados.

A análise dos resultados obviamente compreende uma avaliação não somente das realizações da organização, mas também da utilidade e sustentabilidade contínua dessas realizações. Especificamente, a utilidade consiste na capacidade de produzir uma mudança positiva relativamente aos problemas da comunidade

(uma redução na poluição, por exemplo) ou em categorias específicas de utilizadores com necessidades (por exemplo, a necessidade de rápida imposição de uma penalização por um erro sofrido). A sustentabilidade diz respeito à capacidade em manter durante mais tempo uma ação e as suas características (quantidade e qualidade intrínsecas) em termos financeiros e organizacionais.

Em síntese, a ideia básica é a de analisar os resultados em termos de alterações observadas na situação dos utilizadores, após uma ação, comparada com a situação anterior.

Resultados do cidadão/cliente

Dado que as atividades dos organismos públicos são legitimadas pelo facto de que o seu propósito é responder às necessidades e solicitações da sociedade, a opinião dos utilizadores é importante para um planeamento adequado e para a prestação de serviços públicos. Tal deve ser realizado com a abordagem PDCA, tendo a consciência que embora as lacunas/desvios entre a qualidade fornecida e a qualidade esperada sejam inevitáveis, os pontos fracos no planeamento e/ou na prestação do serviço podem ser corrigidos através do feedback, em devido tempo, por parte dos utilizadores, e de ajustamentos/melhorias graduais. A proximidade aos cidadãos /clientes – através de redes de *feedback* organizadas – permite que os serviços públicos obtenham a informação necessária para a melhoria, não só através de inquéritos de satisfação formais dirigidos aos clientes, bem como de forma permanente. Deve realçar-se que a melhoria contínua dos serviços é possível somente se as redes deste tipo proporcionarem informação rápida. A qualidade da informação é mais importante do que a quantidade, e a rapidez é uma componente da qualidade.

Ao analisar os resultados dos serviços prestados para responder às necessidades e questões dos cidadãos/clientes deve dar-se prioridade a uma

atividade que esteja no centro do desempenho de qualquer organização desde que se relacione com a missão institucional, bem como com esta rede e informação, abordagem da qualidade sendo que esta é a única maneira de desencadear uma dinâmica rumo à excelência. Mesmo se a quantidade dos dados for pequena no início (situação perfeitamente normal), o ponto importante é identificar os fluxos de informação a criar entre o fornecedor e o utilizador e vice-versa, e orientá-los nesta direção passo a passo.

Dado que os organismos públicos operam através de vários canais, para vários objetivos, existem diferenças nas formas como os cidadãos e empresas adquirem experiência dos serviços públicos. Especificamente:

- Há uma diferença entre a produção de serviços e a produção de regras: os serviços são direcionados para utilizadores diretos, ou beneficiários, enquanto a produção de regras não afeta as partes com necessidades, mas as partes (os “utilizadores” das regras) que são induzidas a mudar as suas operações para melhorar a condição de outras categorias (por exemplo, os tribunais são os “utilizadores” de regras que regem a gestão de procedimentos legais, em benefício daqueles cujos direitos devem ser protegidos); neste caso particular, as opiniões dos “utilizadores” das regras são igualmente importantes, para assegurar que não são excessivamente penalizados.
- Para alguns serviços, importa identificar claramente quem pode dar uma opinião útil. Em regra, deve dar-se preferência aos que interagem diretamente com o fornecedor durante a “prestação” do serviço. Nalguns casos, não é o beneficiário final que interage com o fornecedor, mas um intermediário (advogados, assessores, contabilistas, peritos, etc.) ou funcionários específicos. Deste modo, a avaliação das opiniões deve ser diversificada.

Resultados das pessoas

Os resultados das pessoas refletem o impacto/efeito da ação relacionada com a gestão e melhoria dos recursos humanos da organização, considerados como um dos grupos chave das partes interessadas da mesma.

A satisfação mútua nas relações entre a organização e as suas pessoas constitui um fator chave na qualidade do desempenho, em todos os domínios. A avaliação dos resultados das pessoas deveria, por conseguinte, incidir sobre a relação entre as duas partes e, mais importante ainda, se e em que grau as duas partes se interligam de modo a formar um “sistema” concebido para satisfazer as necessidades dos clientes, da sociedade, e da própria organização. Na verdade os inquéritos ao pessoal não deverão somente medir a satisfação das necessidades das pessoas, mas também o seu compromisso com o cumprimento dos objetivos da organização.

As pessoas são os melhores sensores para a monitorização das expectativas e perceções dos utilizadores do serviço, transmitindo-as à gestão em tempo real (na condição de a gestão as ouvir), e certamente para recolha da informação sobre o estado dos processos internos, onde o seu papel é algumas vezes o de fornecedor, de gestor e de utilizador. De uma forma geral, a Gestão da Qualidade sublinha a importância da opinião das pessoas envolvidas nas várias fases dos processos de trabalho, particularmente na identificação e introdução de melhorias de gestão.

Por conseguinte, ouvir as pessoas tem diversos objetivos que podem ser alcançados de várias formas. Os inquéritos de clima organizacional/satisfação dirigem-se às pessoas, enquanto parte da organização com necessidades e expectativas. Os questionários devem ser bem organizados, assegurando que as pessoas acreditem que a organização as ouve de facto. Esta confiança deve ser aprofundada pela

transparência dos resultados e pela evidência de que estes são objeto de total consideração. Os inquéritos que transmitem a ideia de que não haverá acompanhamento, análise ou ação são contraproducentes.

Os inquéritos em que as pessoas encaradas como colaboradores ativos constituem uma outra ferramenta de audição. Estes inquéritos incidem sobre os papéis das pessoas na organização e visam destacar as áreas com potencial para melhoria. Podem ser “minas de ouro” para as organizações e líderes que os utilizam de forma regular e sistemática. Tal como no caso dos clientes externos, também para os colaboradores, dada a sua proximidade com a organização, deveriam ser criadas redes para canalizar a informação de forma contínua, e sempre em ocasiões específicas em que a gestão exige a atenção de todos. A autoavaliação deve ser uma dessas ocasiões.

As pessoas que trabalham nos vários níveis da organização podem proporcionar informações e opiniões úteis:

- Sobre a imagem global da organização, o nível de consciencialização e compromisso em relação aos valores e missão da organização e conflitos de interesse
- Sobre o modo como a gestão trata os papéis e funções sobre os sistemas de gestão e condições dos postos de trabalho: clima organizacional, cultura, sensibilidade para assuntos sociais e igualdade de oportunidades.

A qualidade das atividades diretamente relacionadas com a gestão do pessoal deve ser igualmente analisada: recrutamento, gestão e desenvolvimento (avaliação, formação, carreiras, etc.). Considerando estas três categorias de base, pode definir-se um número de indicadores para a medição sistemática da informação, de forma a avaliar a consistência dos objetivos da organização com a sua política de pessoal (idade, género, potencial, planos de carreira, prémios de mérito, desenvolvimento de competências, etc.).

Resultados da sociedade

Dado que os objetivos e consequências das políticas públicas vão para além das solicitações e necessidades dos beneficiários diretos, de uma forma geral, a bibliografia sobre a avaliação chama a atenção para a influência das atividades do setor público na sociedade, no seu conjunto (incluindo possíveis consequências negativas em certos grupos de cidadãos, em resultado de atividades que por si só possam ser positivas). Esta é a área específica da autoavaliação conhecida como “análise de impacto”. Embora seja um assunto vasto, deve dar-se atenção a um certo número de prioridades que não devem ser negligenciadas.

A primeira prioridade é a necessidade de inquirir a satisfação não só dos beneficiários, mas de todas as partes interessadas em relação a uma política ou serviço em particular, isto é, a todos os atores na “cadeia de serviço”. Especificamente, os resultados da sociedade incluem as várias partes, que não os beneficiários diretos, com “um interesse investido” na ação empreendida pela organização para alcançar as suas missões, que estão envolvidos na “cadeia” desde o *input* até à prestação dos serviços e os seus efeitos. Exemplos disso incluem os fornecedores de bens e serviços necessários para completar a atividade; atores que implementam a atividade em nome da organização; utilizadores cujos interesses são direta ou indiretamente afetados, eventualmente no sentido negativo; peritos; meios de comunicação; etc.

A segunda prioridade consiste em rever consequências inesperadas decorrentes das atividades da organização:

- a) Análise de efeitos negativos inesperados;
- b) Análise de quaisquer outros efeitos positivos não considerados nos objetivos iniciais.

A terceira prioridade é a análise e avaliação de como, na prossecução das suas missões e objetivos principais, a organização toma em

consideração outros problemas fundamentais relativos à comunidade ou grupos específicos de cidadãos, cuja importância é de interesse geral. No setor empresarial, isto é conhecido como “responsabilidade social corporativa”. Assuntos importantes nesta área incluem:

- Atenção aos grupos carenciados ou desfavorecidos (deficientes, etc.).
- Focalização na conduta e decisões consistentes com os princípios de sustentabilidade ambiental das atividades (por exemplo, apoio à partilha de carros entre empregados, poupança de energia e recursos, recolha diferenciada de resíduos sólidos, etc.);
- Atenção à conduta ética (por exemplo, apoio ao comércio justo, cooperação com os países em vias de desenvolvimento, desenvolvimento dos direitos de cidadania, integração das minorias, apoio ao envolvimento cívico e cooperativo nas comunidades locais, etc.).

Por conseguinte, os resultados da sociedade deverão ser uma análise do impacto das atividades do setor público, não somente nos beneficiários diretos dos serviços, mas também no tecido social e económico da comunidade, no seu conjunto. A análise deverá ter presente as seguintes sugestões:

- Concentrar-se nas missões essenciais da organização.
- Identificar todas as partes interessadas, envolvidas na implementação das atividades, isto é, as partes com interesse no processo de produção (fornecedores e operadores) e nos resultados das atividades (excluindo os beneficiários diretos).
- Recolher as suas opiniões.
- Identificar benefícios e quaisquer outros custos decorrentes das atividades em termos qualitativos e quantitativos.
- Ter em conta as opiniões dos cidadãos e dos meios de comunicação.

Resultados do desempenho - chave

Os desempenhos chave relacionam-se com “tudo o que a organização identifica como essencial”.

Isto é de certa forma um critério subjetivo, porém a sua avaliação é da responsabilidade da gestão.

Para identificar os resultados estrategicamente mais importantes, deve avaliar-se a capacidade das atividades da organização em atender as necessidades dos seus utentes e melhorar as condições da comunidade. No entanto, deverá dar-se também atenção ao trabalho interno realizado pela organização.

Por conseguinte deverá medir-se e avaliar o seguinte:

- Resultados externos, especialmente em termos de eficácia das políticas e prestação do serviço.
- Resultados internos significativos, relacionados com a gestão e em particular com a melhoria e inovação.

No que concerne aos resultados externos, os fatores a serem medidos e avaliados deverão incluir:

- Melhoria dos produtos e serviços
- Melhoria de custos e tempos com impacto externo.
- Reconhecimento expresso pelos cidadãos/ /clientes e partes interessadas.
- Resultados relativamente às atividades de *benchmarking/bench learning*.

Quanto aos resultados internos, são significativos os indicadores relacionados com a utilização dos recursos financeiros disponíveis, incluindo:

- Capacidade para pagar aos fornecedores de serviços no âmbito dos termos e condições acordados, ou proporcionar aos utilizadores recursos financeiros de forma atempada, de acordo com os standards de referência.
- Nível de despesa em concordância com os objetivos acordados
- Minimização dos custos por unidade de produção (eficiência na gestão).
- Utilização eficiente dos fatores de produção

(pessoal, equipamento); por exemplo, redução do absentismo; utilização das frotas de carros; etc.

- Custo-eficácia, relativamente à conformidade com o rendimento e objetivos do rácio de despesa, e a manutenção ou redução de gastos nos fornecimentos por unidade de produção.

No que se refere aos resultados externos e internos, deve avaliar-se cuidadosamente a capacidade de criar parcerias e desenvolver e gerir a inovação (duas atividades frequentemente interligadas).

A capacidade/aptidão para criar parcerias com outras partes externas está relacionada com a capacidade de reconhecer e aproveitar as vantagens das oportunidades, de forma a desenvolver os recursos necessário à resolução dos problemas críticos da missão. A cooperação com outras partes pode constituir uma via para aumentar a informação e o conhecimento, ou para ter acesso a maiores recursos financeiros, pressionar e fazer campanha intensiva com outras partes de modo mais eficaz, para partilhar responsabilidades pelos resultados, e aumentar as possibilidades de sucesso nos processos complexos de tomada de decisão.

A capacidade/aptidão em desenvolver inovações organizacionais (governança e processos de gestão) é importante na melhoria da eficácia dos serviços prestados. Esta questão é particularmente importante na ferramenta da análise de gestão "*balanced scorecard*". Basicamente, o objetivo é avaliar a capacidade de promoção e implementação de projetos de mudança, como forma de resolver problemas coletivos relacionados com a missão e para incrementar a legitimidade da organização em relação às outras partes envolvidas nas mesmas áreas de funcionamento.

Anexo II

Declarações Europeias referentes à garantia da qualidade no ensino

No ensino superior, o termo *garantia de qualidade* refere-se a todas as políticas, processos contínuos de análise e ações destinadas a assegurar que as instituições, programas e qualificações satisfazem os standards especificados para o ensino, bolsas de estudo e infraestruturas.

A garantia da qualidade baseia-se no empenhamento das partes interessadas e objetivos de forma a garantir o aumento da qualidade no ensino superior.

Os Standards e Linhas de Orientação para a Garantia da Qualidade no Espaço Europeu de Ensino Superior, adotado pelos Ministros em 2005, e usualmente referido como Standards Europeus e Linhas de Orientação (ESG – *European Standards and Guidelines*) proporcionam orientações sobre a garantia da qualidade para os organismos e instituições.

O Registo Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino Superior (EQAR – *European Quality Assurance Register for Higher Education*), criado em 2008, foi concebido para listar as instituições que funcionam em conformidade com os Standards Europeus e Linhas de Orientação e as disposições legais nacionais apropriadas. O Registo visa aumentar a confiança e transparência relativamente à garantia da qualidade e, em última análise, as qualificações no ensino superior.

Bolonha 1999

A promoção da cooperação europeia na garantia da qualidade visa desenvolver critérios e metodologias comparáveis. A promoção das dimensões europeias necessárias no ensino superior, particularmente no

que toca ao desenvolvimento curricular, cooperação interinstitucional, esquemas de mobilidade e programas integrados de estudo, formação e investigação.

Praga 2001

Promoção da Cooperação Europeia na garantia da qualidade. Os Ministros reconheceram o papel vital que os sistemas de garantia da qualidade desempenham para assegurar elevados padrões de qualidade e para facilitar a comparabilidade das qualificações em toda a Europa. É também encorajada a cooperação estreita entre as redes de reconhecimento e a garantia de qualidade. Os Ministros acentuaram também a necessidade de uma cooperação europeia mais estreita e confiança mútua e na aceitação dos sistemas nacionais de garantia da qualidade. Além disso, encorajaram as universidades e outras instituições de ensino superior a divulgarem exemplos de boas práticas e a conceber cenários para aceitação mútua da avaliação e mecanismos de acreditação/certificação. Os Ministros apelaram às universidades e outras instituições de ensino superior, agências nacionais e à Rede Europeia da Garantia da Qualidade no Ensino Superior (ENQA – *European Network of Quality Assurance in Higher Education*), em cooperação com os respetivos organização dos países que não são membros da ENQA, a colaborarem no estabelecimento de um enquadramento de referência comum, bem como a divulgarem boas práticas.

Berlim 2003

A qualidade do ensino superior provou estar no centro da criação de um Espaço Europeu do

Ensino Superior. Os Ministros empenharam-se no apoio a um maior desenvolvimento da garantia da qualidade, ao nível institucional, nacional e Europeu. Realçam a necessidade de desenvolverem critérios partilhados e metodologias sobre garantia da qualidade.

Sublinham igualmente que, em conformidade com o princípio da autonomia institucional, a responsabilidade principal pela garantia da qualidade no ensino superior recai na própria instituição, e que esta proporciona a base para uma verdadeira *accountability* do sistema académico no seio do enquadramento da qualidade nacional.

Por conseguinte, concordaram que em 2005, os sistemas nacionais de garantia da qualidade deveriam incluir:

- Definição das responsabilidades das organizações e instituições envolvidas.
- Avaliação de programas ou instituições, incluindo avaliação interna, análise externa, participação dos estudantes e publicação dos resultados.
- Sistema de acreditação, certificação ou procedimentos comparáveis.
- Participação internacional, cooperação e trabalho em rede.

A nível europeu, os Ministros apelam à ENQA através dos seus membros – em cooperação com EUA, EURASHE e ESIB¹¹ – no sentido de desenvolverem um conjunto de padrões, procedimentos e diretivas acordados sobre a garantia da qualidade, com o objetivo de explorarem formas que assegurem um sistema de análise interpares, para a garantia da qualidade e/ou agências ou organização de

acreditação, e que o Grupo de Acompanhamento aos Ministros apresentasse um relatório em 2005. Serão tidas em consideração a competência e *know-how* de outras associações e redes de garantia da qualidade.

Bergen 2005

Quase todos os países elaboraram disposições para um sistema de garantia da qualidade baseado nos critérios estabelecidos no Comunicado de Berlim, com alto grau de cooperação e trabalho em rede.

Contudo, há ainda progressos que devem realizar-se, em particular em relação ao envolvimento dos estudantes e à cooperação internacional. Além disso, as instituições de ensino superior são exortadas a continuarem os seus esforços para aumentarem a qualidade das suas atividades através de uma introdução sistemática de mecanismos internos e da sua correlação direta com a garantia da qualidade externa.

Adotamos os padrões e diretivas para a garantia da qualidade no Espaço Europeu do Ensino Superior tal como proposto pela ENQA. Comprometemo-nos a introduzir o modelo proposto para a análise interpares das agências de garantia da qualidade numa base nacional, respeitando as linhas de orientação e critérios geralmente aceites. Acolhemos o princípio de um registo europeu de agências de garantia da qualidade baseado numa análise nacional. Solicitamos que os detalhes práticos da implementação sejam desenvolvidos pela ENQA em cooperação com os EUA, EURASHE e ESIB com apresentação de um relatório através do Grupo de Acompanhamento. Sublinhamos a importância da cooperação entre agências reconhecidos a nível nacional visando reforçar o reconhecimento mútuo da acreditação ou das decisões referentes à garantia da qualidade.

¹¹ Nota do Editor: **EURASHE** - European Association of Institutions in Higher Education; **ESIB** - European Students' Union (ESU) formalmente conhecida como ESIB - The National Unions of Students in Europe; **EUA** - European University Association.

Londres 2007

A Garantia da Qualidade e o Registo Europeu dos Organismos de Garantia da Qualidade

2.12 Os Padrões/Normas e as Linhas de Orientação para Garantia da Qualidade no EHEA¹², adotados em Bergen (ESG), têm constituído um poderoso impulsionador e catalisador de mudança em relação à garantia da qualidade. Todos os países começaram a implementá-los e alguns alcançaram um progresso significativo. A garantia externa da qualidade, em particular, é muito melhor desenvolvida do que anteriormente. O grau de envolvimento do estudante, a todos os níveis, aumentou desde 2005, embora a melhoria continue a ser necessária. Como a responsabilidade principal pela qualidade recai nas HEIs (*Higher Education Institutions*), ou seja, nas instituições de ensino superior, estas devem continuar a desenvolver os seus sistemas de garantia da qualidade. Reconhecemos o progresso realizado relativamente ao reconhecimento mútuo das decisões de acreditação e garantia da qualidade, e encorajamos a cooperação internacional continuada entre as agências de garantia da qualidade.

2.13 O primeiro Fórum Europeu de Garantia da Qualidade, organizado conjuntamente pelos EUA, ENQA, EURASHE e ESIB (Grupo E4) em 2006, proporcionou uma oportunidade para debater os desenvolvimentos europeus quanto à garantia da qualidade. Encorajamos as quatro organizações a continuarem a organizar Fóruns Europeus de Garantia da Qualidade, numa base anual, para facilitar a partilha de boas práticas e assegurar que a qualidade na EHEA continua a melhorar.

2.14 Agradecemos ao Grupo E4 por responder à nossa solicitação para melhor desenvolver os

detalhes práticos da criação do Registo de Agências Europeias de Garantia da Qualidade no Ensino Superior. O objetivo do registo é permitir a todas as partes interessadas e ao público em geral o acesso aberto a informação objetiva sobre as agências fidedignas de garantia de qualidade que trabalham em sintonia com o ESG. O que aumentará a confiança no ensino superior no EHEA e, além disso, facilitará o reconhecimento mútuo da garantia da qualidade e das decisões referentes à acreditação. Acolhemos com agrado o estabelecimento do registo pelo grupo E4, trabalhando em parceria, e tendo por base a sua resposta de modelo operacional. O registo será voluntário, autofinanciado, independente e transparente. As candidaturas para a inclusão no registo deverão ser avaliadas com base no cumprimento significativo com o ESG, evidenciado através de um processo de análise independente, validado pelas autoridades nacionais, onde esta validação é exigida pelas mesmas. Solicitamos ao grupo E4 para reportar o progresso de forma regular através do BFUG¹³, e assegurar que após dois anos de funcionamento o registo é avaliado externamente, tendo em conta os pontos de vista de todas as partes interessadas.

Leuven 2009

Ensino centrado no estudante e a missão de ensino do ensino superior

Reafirmamos a importância da missão de ensino das instituições do ensino superior e a necessidade de uma reforma curricular contínua conduzida no sentido do desenvolvimento dos impactos/efeitos da aprendizagem. O ensino centrado nos estudantes requer o *empowering*¹⁴ individual dos alunos, novas abordagens para o ensino e a aprendizagem, apoio efetivo e estruturas de orientação e um curriculum

¹² Nota do Editor: EHEA – *European Higher Education Area* (Espaço Europeu de Ensino Superior).

¹³ Nota do Editor: BFUG – Bolonha Follow-Up Group / Grupo de Acompanhamento de Bolonha.

¹⁴ Nota do Editor: ver conceito de *empowerment* no glossário.

focalizado mais claramente nos alunos em todos os três ciclos. A reforma curricular será, por conseguinte, um processo contínuo que conduz a uma maior qualidade, flexível e mais ajustada aos planos de educação. Os académicos, em estreita cooperação com os estudantes e os representantes dos empregadores, continuarão a desenvolver os impactos da aprendizagem e pontos de referência internacionais para um

número crescente de áreas objeto de estudo. Pedimos às instituições de ensino superior para prestarem particular atenção à melhoria da qualidade dos seus programas de estudos a todos os níveis. Tal deverá ser uma prioridade na implementação subsequente de Padrões Europeus e Linhas de Orientação para a garantia da qualidade.

Anexo III

Estrutura da CAF 2006 versus estrutura da CAF Educação 2013

MEIOS	
CAF 2006	CAF 2013
Critério 1: Liderança Evidenciar o que a liderança da organização está a fazer para:	Critério 1: Liderança Considerar o que a liderança da organização faz para:
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores	1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores
1.2 Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização, do desempenho e da mudança	1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo	1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo
1.4 Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada	1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas
Critério 2: Estratégia e Planeamento Na avaliação deve evidenciar o que a organização faz para:	Critério 2: Estratégia e planeamento A avaliação deve considerar o que a organização faz para:
2.1 Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas	2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante
2.2 Desenvolver, rever e atualizar a estratégia e o planeamento tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis	2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida
2.3 Implementar a estratégia e o planeamento em toda a organização	2.3 Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a instituição e revê-los regularmente
2.4 Planear, implementar e rever a modernização e a inovação	2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança
Critério 3: Pessoas Evidenciar o que a organização faz para:	Critério 3: Pessoas Considerar o que a instituição faz para:
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em sintonia com a estratégia e o planeamento	3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com a estratégia e o planeamento.
3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas, articulando os objetivos individuais e organizacionais	3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências dos colaboradores, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.
3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades	3.3 Envolver os colaboradores através do diálogo aberto e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar

MEIOS	
CAF 2006	CAF 2013
Critério 4: Parcerias e recursos Evidenciar o que a organização faz para:	Critério 4: Parcerias e recursos Considerar o que a organização faz para:
4.1 Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes	4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações
4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes	4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos
4.3 Gerir os recursos financeiros	4.3 Gerir os recursos financeiros
4.4 Gerir o conhecimento e a informação	4.4 Gerir o conhecimento e a informação
4.5 Gerir os recursos tecnológicos	4.5 Gerir os recursos tecnológicos
4.6 Gerir os recursos materiais	4.6 Gerir os recursos materiais
Critério 5: Processos Evidenciar o que a organização faz para:	Critério 5: Processos Considerar o que a instituição faz para:
5.1 Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática	5.1 Identificar, conceber, gerir e innovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas
5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes	5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas
5.3 Inovar os processos envolvendo os cidadãos/clientes	5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações

RESULTADOS	
CAF 2006	CAF 2013
Critério 6: Resultados orientados para os cidadãos/clientes Considerar quais os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e cidadãos através de:	Critério 6: Resultados orientados para o aluno/formando e outras partes interessadas Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas-chave através de resultados de:
6.1 Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes	6.1 Medições da percepção
6.2 Indicadores dos resultados orientados para os cidadãos/clientes	6.2 Medições do desempenho
Critério 7: Resultados relativos às pessoas Considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores através de:	Critério 7: Resultados das pessoas Considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores através de resultados de:
7.1 Resultados da satisfação das pessoas e da medição da motivação	7.1 Medições da percepção
7.2 Indicadores de resultados relativos às pessoas	7.2 Medições do desempenho

RESULTADOS	
CAF 2006	CAF 2013
Critério 8: Impacto na sociedade Considerar os resultados que a organização atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:	Critério 8: Resultados da responsabilidade social Considerar o que a instituição atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de resultados de:
8.1 Resultados das medições referentes à sociedade percecionados pelas partes interessadas	8.1 Medições da percepção
8.2 Indicadores de desempenho social estabelecidos pela organização	8.2 Medições do desempenho
Critério 9: Resultados do desempenho-chave Evidenciar o cumprimento dos objetivos definidos pela organização em relação a:	Critério 9: Resultados do desempenho-chave Considerar os resultados alcançados pela instituição de ensino e formação , em relação a ...
9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos
9.2 Resultados internos	9.2 Resultados internos: nível de eficiência