



2024

CAF EDUCAÇÃO

VERSÃO PORTUGUESA

Sumário Executivo

CAF Educação 2024

Em resposta ao cenário em evolução da educação global, o Centro Europeu de Recursos CAF tem o prazer de apresentar a CAF Educação 2024, um quadro de autoavaliação de gestão da qualidade inovador e personalizado, concebido para fortalecer as “organizações de educação” em toda a Europa e fora dela.

Esta revisão assenta na base sólida estabelecida pela CAF Educação 2013, alinhando-se com as mudanças transformadoras introduzidas no Modelo CAF 2020.

A CAF Educação incorpora uma perspetiva holística, englobando a abordagem do Desenvolvimento Integral da Criança, o Quadro Europeu de Qualificações e a Garantia Europeia da Qualidade no Ensino e Formação Profissional. Além disso, enfatiza a crucial integração socioprofissional das crianças nos ambientes escolares, ao mesmo tempo que dá resposta às necessidades diversas e únicas de cada aluno. Esta abordagem abrangente garante que as nossas instituições de ensino não só se distinguem academicamente, como também promovem o bem-estar e o desenvolvimento global de cada aluno.

A CAF Educação 2024 destaca-se pela ampla cobertura dos novos exemplos nos 9 critérios e 28 subcritérios do CAF, facilitando o processo de autoavaliação. Os critérios CAF exploram a medição do desempenho e a avaliação da perceção, fornecendo um vasto conjunto de exemplos aprofundados. Os numerosos e novos exemplos não só ilustram metodologias de medição bem-sucedidas, como também oferecem explicações pormenorizadas sobre os critérios e subcritérios de resultados. Ao centrar-se nestes aspetos fundamentais, o modelo equipa as instituições de ensino com ferramentas valiosas para medir o seu impacto, adaptar estratégias e melhorar a experiência geral de aprendizagem. Através de resultados

tangíveis e de informações baseadas em dados, a CAF Educação 2024 capacita as instituições de ensino a traçarem um rumo para a excelência contínua, garantindo o sucesso educativo tanto para os alunos como para os educadores.

Gostaríamos de salientar, em particular, os seguintes aspetos que são cuidadosamente abordados na CAF Educação 2024:

Linguagem e terminologia adaptáveis: A CAF na Educação 2024 utiliza uma linguagem centrada no aluno e aperfeiçoa a terminologia para melhor se adaptar ao setor educativo, promovendo uma compreensão clara e abrangente.

Incorporação da inovação: É dada especial ênfase à gestão da mudança e à promoção da inovação nas “organizações de educação”. Exemplos estratégicos destacam atualizações curriculares e metodologias de ensino inovadoras, reforçando o compromisso com a excelência.

Parcerias holísticas: Reconhecendo o papel vital das parcerias, onde se incluem os pais, o quadro de referência sublinha a necessidade de estabelecer laços mais estreitos entre as “organizações de educação” e o mercado de trabalho. Este alinhamento assegura que os programas educativos estão perfeitamente ajustados para satisfazer às necessidades crescentes dos futuros empregadores.

Autoavaliação abrangente: A CAF Educação 2024 equipa as “organizações de educação” com uma poderosa ferramenta de autorreflexão e gestão da qualidade. A sua orientação para o cidadão-cliente está perfeitamente alinhada com as aspirações do setor da educação e da formação, permitindo que as instituições iniciem abordagens de qualidade e melhorem eficazmente os processos existentes.

Índice

CAF Educação 2024	3
Prefácio	6
INTRODUÇÃO GERAL	7
Critério 1: Liderança	16
Critério 2: Estratégia e Planeamento	21
Critério 3: Pessoas	26
Critério 4: Parcerias e Recursos	30
Critério 5: Processos	37
Critério 6: Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas-chave	43
Critério 7: Resultados das pessoas	46
Critério 8: Resultados da responsabilidade social	50
Critério 9: Resultados do desempenho chave	53
Sistema de pontuação da CAF	56
Linhas de orientação para melhorar a organização através da CAF	64
Fase 1: Início da caminhada CAF	65
Fase 2: Processo de autoavaliação	68
Fase 3: Plano de melhorias / priorização	71
CAF Educação Glossário	74
Agradecimentos	95

Prefácio

A Rede Europeia das Administrações Públicas (EUPAN) é uma rede informal dos Diretores Gerais responsáveis pela Administração pública nos Estados Membros da União Europeia, a Comissão Europeia (CE) e países observadores. A rede trabalha conjuntamente para a elevada qualidade dos serviços públicos a das administrações públicas da Europa.

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é o produto mais visível da rede, com um impacto claro na forma como avaliamos e melhoramos a qualidade das administrações públicas na Europa. O modelo CAF foi revisto nos últimos 20 anos e aperfeiçoado para responder melhor ao desenvolvimento e à evolução da gestão pública e da sociedade. A última versão, CAF 2020, é a quinta versão. As atualizações desta versão da CAF 2020 tratam principalmente da digitalização, agilidade, sustentabilidade e diversidade.

A CAF é um modelo geral, simples, acessível e fácil de utilizar para todas as organizações do sector público, que aborda todos os aspetos da excelência organizacional e promove a melhoria contínua. A partir da primeira década, diferentes países desenvolveram uma versão da CAF, especificamente para o setor da educação, e foi decidido reunir todos os seus conhecimentos num grupo europeu de peritos em CAF e educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão europeia global da CAF para o setor da educação e formação, destinada a todas as instituições de ensino e formação

na Europa, independentemente do seu nível - desde o ensino pré-escolar ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida. Assim, surgiu uma primeira versão em 2011 e, mais tarde, a versão melhorada CAF Educação 2013.

A nova CAF 2020 ditou a necessidade de uma revisão do CAF Educação, que foi proposta pela Presidência Portuguesa da UE, e acolhida pelo Grupo de Trabalho dos Correspondentes Nacionais da CAF. O resultado destas vontades é o presente manual com a nova versão CAF Educação 2024.

Um grupo de trabalho assumiu a importante tarefa de revisão da CAF Educação, não só adaptando-a à CAF 2020, mas também atualizando os exemplos e o glossário da CAF Educação. Aproveitamos esta oportunidade para agradecer especialmente à Bélgica, Eslováquia, Espanha, Grécia, Itália, e Portugal (que coordenou o grupo) e ao apoio do Centro Europeu de Recursos CAF do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA).

Milhares de organizações já adotaram o modelo e provaram que funciona; centenas de pessoas reúnem-se nos eventos europeus. Com esta versão revista da CAF Educação 2024, convidamos calorosamente todas as organizações educativas a juntarem-se a esta comunidade CAF!

O Grupo de Trabalho de revisão da CAF

Bélgica, Eslováquia, Espanha, Grécia, Itália e Portugal.

INTRODUÇÃO GERAL

O conteúdo do Modelo CAF

Definição

A Estrutura Comum de Avaliação (CAF) é um modelo de gestão da qualidade total para autoavaliação desenvolvido pelo setor público e para o setor público. A CAF é gratuita e está disponível no domínio público com o intuito de ajudar as organizações do setor público a melhorar o seu desempenho. 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. Embora tenha sido desenvolvida num contexto europeu, pode ser usada em qualquer organização pública de qualquer parte do mundo.

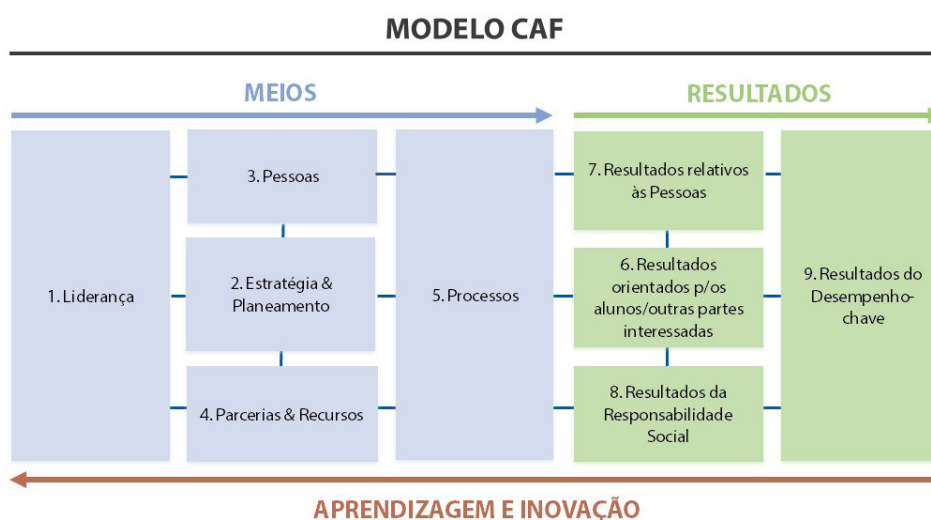
A CAF pertence à família dos modelos de gestão da qualidade total (TQM) e foi originalmente inspirada no Modelo de Excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (EFQM®). É um modelo de gestão de desempenho que atua como uma “bússola” para ajudar os dirigentes a encontrarem os caminhos para a excelência. Com as suas representações gráficas, explica a relação causa/efeito entre os fatores organizacionais e os resultados de desempenho.

A CAF baseia-se na premissa de que excelentes resultados no desempenho organizacional, nos cidadãos/clientes, nas pessoas e na sociedade são alcançados através da forma como a liderança conduz a estratégia e o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos. Analisa, ao mesmo tempo, diferentes ângulos da organização: a abordagem holística da análise do desempenho.

A estrutura com nove caixas (Figura 1) identifica os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional.

Os Critérios 1 a 5 (os meios) dizem respeito às práticas gestionárias de uma organização. 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 dividido 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 seu conteúdo mais pormenorizadamente e sugerem possíveis áreas a ser abordadas, tendo em vista explorar a forma como a gestão das organizações responde às exigências expressas no subcritério.

Estes exemplos representam um grande número de boas práticas europeias. Nem todos serão relevantes para todas as organizações, mas muitos podem ser considerados 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 contínuo de inovação e aprendizagem que acompanha as organizações no caminho da excelência.

Sem modificar a estrutura do modelo, mas simplesmente adaptando os exemplos e o idioma para tornar a implementação da CAF mais fácil e mais eficaz para todas as organizações, foram criadas versões setoriais. Existe, desde 2013, uma versão europeia “CAF Educação” e muitos outros setores foram desenvolvidos a nível nacional (por exemplo, para os setores da justiça, universidades, municípios).

PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA

Como ferramenta da Gestão da Qualidade Total (TQM), a CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência (Figura 2) inicialmente definidos pela European Foundation for Quality Management (EFQM), transpondo-os para o setor público e procurando melhorar o desempenho das organizações públicas com base nestes conceitos. A implementação destes conceitos faz a diferença entre organizações públicas burocráticas tradicionais e organizações orientadas para uma cultura de qualidade do seu desempenho.

O núcleo do modelo CAF é a autoavaliação da organização, pois é este o ponto de partida para um processo integrado de melhoria. Embora a CAF se concentre principalmente na avaliação da gestão e do desempenho para possibilitar a melhoria, o objetivo final é contribuir para a boa governança. A boa governança começa com princípios/valores partilhados, que devem ser levados em consideração durante a avaliação. As definições e a terminologia dos valores variam de administração para administração, mesmo em temas recorrentes. No entanto, o contexto europeu é uma referência importante para os utilizadores da CAF, atendendo aos valores e princípios comuns do setor público.



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 que as decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Princípio 5 DESENVOLVIMENTO E ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

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

Princípio 6 APRENDIZAGEM, INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUAS

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

Princípio 7 DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

As organizações públicas necessitam de outras entidades para poderem atingir os seus objetivos e, por isso mesmo, deverão desenvolver e manter parcerias que acrescentem valor. Uma organização e os respetivos fornecedores são interdependentes, pelo que 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 seu tempo, a melhoria contínua dos nove critérios conduzirá a organização a um elevado nível de maturidade. Para cada princípio foram elaborados quatro níveis de maturidade, para que a organização possa ter uma ideia do caminho a seguir em direção à excelência.

Objetivos e benefícios do Modelo

A CAF pretende ser um catalisador para um processo de melhoria completo dentro da organização.

O objetivo é melhorar os serviços para os cidadãos, pois a implementação da CAF ajuda a aumentar a qualidade dos serviços para os clientes e, consequentemente, a satisfação dos cidadãos.

Apoia as administrações públicas a:

1. introduzir uma cultura de excelência;
2. implementar progressivamente a lógica PDCA (Planear, Executar, Rever, Ajustar);
3. realizar o processo de autoavaliação, com o objetivo de obter um diagnóstico da organização;
4. elaborar um diagnóstico que mostre os pontos fortes e as áreas a melhorar, ajudando na definição de ações de melhoria.

Para além destes, são também reconhecidos pelos utilizadores da CAF os seguintes benefícios:

Feito “à medida” para o setor público: é o modelo europeu de gestão da qualidade desenvolvido pelas administrações públicas e para as administrações públicas.

Linguagem comum: permite que trabalhadores e dirigentes discutam em conjunto questões organizacionais de maneira construtiva. Promove o diálogo e o benchlearning entre as organizações do setor público.

Envolvimento das pessoas: o processo de autoavaliação é a base do envolvimento sistemático das pessoas na melhoria da organização.

Melhoria baseada em evidências: estimula as organizações públicas a recolherem e utilizarem informações e dados.

Sem custos externos: a CAF está disponível gratuitamente, é promovida pelo Centro Europeu de Recursos CAF e pela rede de Correspondentes Nacionais da CAF.

Processo de *feedback* externo: foi definido pela rede da CAF, em 2009, um procedimento comum para fornecer recomendações emitidas por Agentes de *Feedback* Externo, para o desenvolvimento da organização e para o seu eventual reconhecimento como “*Effective CAF User*”.

A iniciativa de iniciar uma abordagem de qualidade utilizando a CAF deve basear-se numa decisão clara da liderança, consultando todas as pessoas da instituição. Na verdade, tanto a liderança como os trabalhadores podem achar estranho e difícil ver a gestão e o funcionamento da sua instituição sob análise. Embora resulte num aumento da consciencialização, o que pode ser perturbador, no final o risco acabará por ser positivo.

Quase 2000 organizações públicas (114 do sector da educação) já utilizaram a CAF, de acordo com os registos na base de dados do EIPA, mas este número não reflete a realidade dos utilizadores do modelo. Antes da conformidade com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) existiam 4100 utilizadores CAF registados na base de dados do EIPA (em 2019), sem contar os utilizadores não registados na base de dados, mas que aplicaram a CAF. Os utilizadores CAF são oriundos de países europeus e não europeus e de quase todos os setores públicos.

O registo de utilizadores CAF na Base de Dados EIPA/CAF é um processo contínuo. É importante ter uma imagem realista do número de utilizadores do modelo, permitindo assim tomar decisões informadas, realizar estudos e manter os utilizadores a par da evolução do modelo CAF.

Adaptação da CAF às Instituições de Educação e Formação: Porquê?

A CAF foi inicialmente concebida para ser utilizada em todas as áreas do setor público da União Europeia. Deste modo seria lógico que a CAF viesse a ser considerada uma ferramenta útil para ser aplicada no setor da Educação e Formação em geral.

A nível europeu, o IPSG¹ da rede EUPAN atribuiu em 2009, 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, independentemente do 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 nova revisão CAF Educação 2024, aconteceu para incorporar as alterações introduzidas na última atualização do manual genérico CAF 2020.

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

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

O que permanece inalterado comparando com o Modelo CAF original?

A CAF é uma ferramenta genérica, recomenda-se a personalização na sua aplicação, sendo, no entanto, obrigatório respeitar os seus elementos básicos: os 9 critérios, 28 subcritérios e o sistema de pontuação. Apenas 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.

Isto visa manter o importante papel do modelo na promoção de uma cultura comum entre as

organizações públicas na UE, agindo como uma ponte entre os diferentes modelos e ferramentas de TQM e permitindo a aprendizagem comparativa (*benchlearning*).

Quais as diferenças entre o Modelo CAF Original e CAF Educação?

Adaptação da linguagem: usam-se os termos “alunos” ou “formandos e/ou os seus representantes legais” em vez de “cidadão/cliente” e “Organizações de educação” em vez de organizações públicas. Por “Organizações de educação” entendemos as instituições de todos os níveis de ensino e formação.

Adaptação dos exemplos: todos os exemplos foram retirados do setor da educação.

Adaptação da terminologia: o glossário inclui conceitos importantes para um processo de autoavaliação da CAF Educação bem-sucedido.

Em suma, a autoavaliação segundo o modelo CAF oferece às organizações de educação uma grande oportunidade de se conhecerem melhor na construção de uma gestão de qualidade.

O que há de novo na CAF 2020

Pela sua comprovada eficácia, o quadro de autoavaliação não foi alterado relativamente à referência aos oito Princípios de Excelência em que se baseia. A CAF mantém-se composta por 9 critérios e 28 subcritérios, mas alguns dos subcritérios foram reformulados para melhor compreensão.

Os utilizadores das anteriores versões da CAF não terão muita dificuldade em orientar-se na nova versão, visto que é uma atualização moderada. A CAF 2020 reforça o foco na **digitalização** e presta atenção à **agilidade** organizacional/capacidade de mudança, **sustentabilidade** e **diversidade**, no que concerne ao alinhamento dos níveis operacionais com os níveis estratégicos para apoiar a **implementação de reformas**.

¹ IPSG – Innovative Public Service Group; EUPAN – European Public Administration Network

As principais alterações foram introduzidas nos exemplos, que foram revistos, encurtando as descrições e reduzindo o seu número. O glossário foi atualizado em consonância. Em anexo, há uma tabela que compara a CAF Educação 2013 com a versão CAF Educação 2024.

As organizações são livres para 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, que na implementação da CAF se observem as linhas de orientação apresentadas neste manual.

O modelo europeu CAF2020 incorpora ainda as lições aprendidas e os resultados do seguinte:

- Toolbox – Quality of Public Administration, European Commission, 2018
- Embracing Innovation in Governments Global Trends, OECD 2018
- Declaração da OCDE sobre inovação no Setor Público, 2019
- Os Princípios da Administração Pública, SIGMA OECD, 2019
- EPSA –Prémio Europeu do Sector Público, EIPA
- Observatory of Public Sector Innovation (OPSI), OECD

A revisão da Educação CAF 2013 no Novo Contexto Pós-Crise

A revisão da CAF Educação 2013 é implementada num ponto de viragem na história do sistema educativo mundial. Os países precisam de sistemas educativos fortes que promovam a aprendizagem, as competências para a vida e a coesão social. Cada vez mais a educação pode ajudar a mitigar os riscos de tal adversidade e ajudar os jovens a terem sucesso, apesar dos grandes desafios, através de uma política institucional resiliente. Informações sobre questões de política educacional europeia estão disponíveis no link [Policy on educational issues \(europea.eu\)](https://europea.eu).

O modelo genérico CAF2020 foi atualizado para melhor responder ao desenvolvimento e às evoluções na gestão pública e na sociedade, abordando os temas agilidade, sustentabilidade, diversidade, digitalização, resiliência, conceitos com elevado valor no desenvolvimento do sistema educativo: portanto, esta nova versão do modelo genérico CAF constitui a base e fornece as diretrizes para uma revisão eficaz e valiosa da CAF Educação 2013.

Além disso, a nova revisão da CAF Educação incorpora os conceitos e as lições aprendidas com publicações do Setor da Educação, como o Manual da OCDE para Ambientes de Aprendizagem Inovadores.

Administrações Públicas mais resilientes após COVID-19 — Lições da CAF

A pandemia da COVID-19² proporcionou uma oportunidade para as organizações do setor público testarem e refletirem sobre a sua resiliência, ou seja, as suas capacidades de absorver, adaptar e aprender com os choques para estarem melhor preparadas para crises futuras. No que é cada vez mais descrito como a era das polícrises e da incerteza crescente, o reforço da resiliência do setor público é uma prioridade central para os governos que procuram alcançar o crescimento contínuo e o bem-estar dos cidadãos.

A CAF pode ajudar as organizações públicas a fortalecer a sua resiliência às crises, como demonstrado pelo número de lições importantes e implicações políticas extraídas do estudo da OCDE, financiado pela UE, "[More resilient public administrations after COVID-19 - Lessons from using the Common Assessment Framework \(CAF\) 2020](#)"³ que também inclui um estudo de caso de uma organização do setor da educação.

2 A Organização Mundial da Saúde (OMS) classificou o surto como uma "Emergência de saúde pública de âmbito internacional", referindo-se a ele como uma pandemia a 11 de março de 2020 e declarou o seu fim a 15 de maio de 2023..

3 O artigo incluiu estudos de caso de vários setores, incluindo a educação. Disponível no [link](#).

Como Implementar o Modelo da CAF

Processo de auto-avaliação e melhoria

A implementação da CAF segue um plano com três fases.

Fase 1: Início da caminhada CAF

A decisão de implementar a CAF é o sinal inicial para um processo integrado de melhoria e mudança na organização. Isso deve ser considerado desde o início e requer responsabilidades claras, compromisso e decisão da gestão em adotar a CAF, bem como o envolvimento dos trabalhadores.

Fase 2: Processo de autoavaliação CAF

Nesta fase é realizada uma autoavaliação conjunta, da organização, pelos trabalhadores e pela direção, com base nos critérios da CAF, para identificar pontos fortes e áreas a melhorar. O principal resultado desta fase, para além da avaliação, é uma lista de ideias de melhorias para o desenvolvimento da organização. O resultado esperado é um relatório de autoavaliação.

Fase 3: Plano de melhorias CAF

Com base nas ideias de melhoria desenvolvidas na fase 2, é elaborado um plano de melhorias da CAF, que especifica a implementação daquelas ideias. Aqui, as ações individualizadas são priorizadas e apresentadas com cronogramas, definição de responsabilidades e recursos necessários.

Em seguida, o plano de melhorias da CAF deverá ser implementado dentro de dois anos. Depois disso, um novo processo de autoavaliação da CAF pode ser iniciado. Este ciclo garante o processo de melhoria contínua na organização.

Todo o processo é suportado por linhas de orientação que cobrem a implementação da CAF em dez passos.

O Processo de *Feedback* Externo

Para permitir que as organizações do setor público que, aplicam a CAF, vejam os resultados dos seus esforços, a CAF disponibiliza o Processo de *Feedback* Externo que fornece um parecer externo com o objetivo de prestar um maior apoio aos utilizadores da CAF no seu percurso em direção à qualidade.

Entre 6 a 12 meses, após a aprovação do relatório de autoavaliação, a organização pode solicitar a realização deste processo para receber a distinção europeia de “*Effective CAF User*”. A atribuição de uma avaliação positiva da organização no parecer dos Agentes Externos confirma que a CAF foi implementada de maneira eficaz e que a organização começou a adotar os Princípios de Excelência na sua cultura organizacional. Para mais informações consulte o [*“Procedure’s Guidelines for External Feedback”*](#).

O Processo de *Feedback* Externo da CAF (PEF) e a distinção de “*Effective CAF User*” são da responsabilidade dos Estados Membros. Em Portugal, o organizador nacional do PEF é a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

O Centro de Recursos CAF do EIPA também pode organizar o Processo de *Feedback* Externo para os Estados Membros que não tenham este procedimento em vigor.

Como obter apoio na utilização do Modelo CAF

Em 2001, foi criada uma rede de Correspondentes Nacionais CAF, bem como o Centro Europeu de Recursos CAF (CR CAF), de acordo com uma decisão dos Diretores Gerais com a competência na área da Administração Pública. Esta rede é responsável, a nível europeu, pelo desenvolvimento e acompanhamento do modelo. Periodicamente debate novas ferramentas e estratégias para a promoção da implementação da CAF. Organiza o Evento Europeu de Utilizadores da CAF, normalmente

de dois em dois anos, no qual os utilizadores debatem ideias e partilham boas práticas.

Nos Estados Membros, os correspondentes nacionais desenvolvem iniciativas adequadas para estimular e apoiar a utilização do modelo nos seus países. As atividades variam desde a criação de centros nacionais de recursos até sites dedicados ou Conferências da Qualidade. É comum a existência de projetos conjuntos, geralmente no contexto do uso de financiamento da UE, que envolvem dois ou mais países europeus ou países candidatos (especialmente atividades de geminação e *TAIEX - Technical Assistance and Information Exchange Instrument*), e também países de outros continentes.

O Centro Europeu de Recursos CAF está sediado no Instituto Europeu de Administração Pública (European Institute of Public Administration ou EIPA) em Maastricht (NL) e é responsável por apoiar a implementação da CAF na Europa. As principais funções são a criação de conteúdo especializado, coordenação das reuniões da rede de correspondentes, disponibilização de formação, estudos sobre a implementação da CAF, gestão do site da CAF www.eipa.eu/caf, o qual disponibiliza todas as informações

relevantes sobre os utilizadores da CAF e a rede dos Correspondentes Nacionais da CAF, bem como todas as publicações relacionadas (relatórios, estudos e *newsletters*).

O EIPA também apoia, a pedido dos Estados Membros, a organização de “Eventos CAF”, que são realizados ao nível europeu a cada dois anos, e elabora o programa comum europeu para formação dos Agentes de Feedback Externo.

Nos capítulos seguintes encontra-se informação sobre:

- a estrutura de avaliação CAF Educação 2024
- o sistema de pontuação
- o processo de autoavaliação
- o processo de feedback externo
- o glossário CAF

Mais informação disponível nos websites CAF:

www.eipa.eu/CAF e www.caf.dgaep.gov.pt

Meios

Os Critérios 1 a 5 (os Meios) referem-se às práticas de gestão de uma organização. Estes determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados. A avaliação das ações relacionadas com os Meios deve ser baseada no painel de pontuação dos Meios (consulte o capítulo “Sistema de Pontuação da CAF”).

Critério 1: Liderança

Subcritério 1.1: Dar uma orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores

Subcritério 1.2: Gerir a “organização de educação”, o seu desempenho e a melhoria contínua

Subcritério 1.3: Inspirar, motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta

Subcritério 1.4: Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas



Num sistema de democracia representativa, os políticos eleitos fazem escolhas estratégicas e definem os objetivos que pretendem alcançar nas diferentes áreas políticas. A liderança das “organizações de educação” públicas ou as organizações que os representam, apoiam os políticos na formulação das políticas públicas, fornecendo pareceres especializados na respetiva área, sendo igualmente responsáveis pela implementação e realização daquelas políticas. A CAF faz uma distinção clara entre o papel da liderança política e o dos líderes/ dirigentes das “organizações de educação” públicas, ao mesmo tempo que salienta a importância de uma boa colaboração entre ambos, de forma a alcançar os resultados pretendidos.

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

Hoje em dia, a posição do líder escolar está a mudar drasticamente à medida que o empreendimento educativo evolui para satisfazer as necessidades atuais dos alunos e para responder às novas expectativas de preparação para o ensino superior e para o mercado de trabalho. Além disso, é cada vez mais aceite que as competências e atitudes pessoais dos líderes são um fator significativo no sucesso da implementação de novos modelos de aprendizagem e também no envolvimento da comunidade nessa visão partilhada.

Avaliação

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

Subcritério 1.1

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

A liderança assegura que a organização é orientada por uma missão, uma visão e valores claros. Neste sentido, os líderes devem desenvolver a missão (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?) necessários para o sucesso da organização a longo prazo, bem como comunicá-los e garantir a sua concretização.

Todas as organizações públicas precisam de valores que estruturam a sua atividade, os quais devem estar alinhados com sua missão e visão. Além disso, deve ser dada especial atenção aos valores que também são importantes no sector da educação, onde cada vez mais leis de mercado são introduzidas e regulam o sistema de gestão da instituição.

A Liderança deve fornecer os conhecimentos, competências, valores e atitudes necessários para que os alunos tenham vidas produtivas, tomem decisões informadas e assumam papéis ativos a nível local e global para enfrentar e resolver desafios globais.

As instituições públicas têm de defender valores como a democracia, o Estado de Direito, o foco no cidadão, a diversidade e a equidade de género, um ambiente de trabalho justo, a prevenção da corrupção integrada, a responsabilidade social e a antidiscriminação – valores que, ao mesmo tempo, forneçam um modelo para toda a sociedade. A liderança tem de criar condições para incorporar e garantir estes valores.

Exemplos

- a) Formular e desenvolver a(s) missão(ões) da organização (o que pretendemos contribuir para a sociedade?) em conjunto com as partes interessadas.
- b) Promover uma visão para a organização (quem são os alunos que pretendemos educar e formar?), com o envolvimento das partes interessadas e das pessoas envolvidas.
- c) Estabelecer um quadro de valores alinhado com a missão e visão da instituição, incorporando a transparência, a ética e o sentido de serviço à sociedade, e traduzindo-o num código de conduta.
- d) Garantir que a missão, a visão e os valores estejam alinhados com as estratégias locais, nacionais, internacionais e supranacionais, tendo em conta uma abordagem de Desenvolvimento Integral da Criança, a digitalização, as reformas do setor da educação e as agendas europeias comuns.
- e) Rever periodicamente a missão, a visão, os valores e as estratégias, tendo em conta as mudanças no ambiente externo (por exemplo, digitalização, alterações climáticas, reformas do setor público, evolução demográfica, impacto das tecnologias inteligentes e dos meios de comunicação social, proteção de dados, mudanças políticas e económicas, divisões sociais, necessidades e visões diferenciadas dos clientes).
- f) Garantir uma boa comunicação interna e externa da missão, visão e valores em toda a organização e utilizar novos meios de comunicação, incluindo as redes sociais.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 1.2

Gerir a “organização de educação”, o seu desempenho e a melhoria contínua

Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização com base em metas mensuráveis definidas. Uma estrutura organizacional adequada, com responsabilidades claras para todos os níveis de colaboradores, bem como processos de gestão, de suporte e processos chave bem definidos, deverá garantir que a estratégia da organização atinge eficientemente os resultados e os impactos pretendidos. O sistema de gestão realiza revisões periódicas do desempenho e dos resultados.

Os líderes são responsáveis por melhorar o desempenho. Dão maior foco e atenção ao reconhecimento de toda a gama de capacidades que a educação pode abarcar (capacidade de absorção, adaptação e transformação), bem como os múltiplos níveis do sistema educativo em que o fortalecimento da resiliência pode operar (alunos, escolas, comunidades e instituições), em particular, orientações mais específicas sobre como os esforços para fortalecer os sistemas e o apoio a instituições locais podem apoiar mutuamente a resiliência dos alunos e das escolas.

O início de um processo de melhoria contínua é um objetivo essencial da gestão da qualidade. Os líderes criam as condições para a melhoria contínua, assegurando uma cultura aberta à inovação e aprendizagem.

Neste contexto exigente, o objetivo é capacitar os líderes das organizações para orientar a mudança e abordar as novas prioridades na agenda da transformação organizacional das instituições de ensino, formação e do ensino superior.

Exemplos

- a) Definir estruturas, processos, funções, responsabilidades e competências de gestão adequadas, garantindo a agilidade da organização adaptada à estratégia e planeamento da instituição, bem como às necessidades e expectativas das partes interessadas, fornecendo informação de gestão regular e precisa através de um sistema de informação de gestão eficaz.
- b) Desenvolver a estratégia definindo prioridades e objetivos de longo e curto prazo em linha com a visão e as políticas educativas nacionais e as recomendações europeias/internacionais.
- c) Definir resultados mensuráveis (por exemplo, o número de alunos que obtêm qualificações ou licenciaturas) e metas de impacto (por exemplo, a sua integração socioprofissional) para todos os níveis e áreas da instituição, equilibrando as necessidades e expectativas das várias partes interessadas de acordo com as necessidades diferenciadas dos alunos (por exemplo, integração da perspetiva de género, diversidade).
- d) Definir a estratégia relativa ao Governo Digital.
- e) Adoptar uma norma para a gestão da qualidade total, como a CAF, EFQM, SeQuALs, Equis, *European Standard Guidelines*, EQAVET ou outros selos de certificação, ou uma estrutura adoptada pela inspecção nacional de educação ou agência de acreditação.
- f) Promover uma liderança aprendente sustentada no trabalho colaborativo entre a gestão intermédia, os professores e as partes interessadas relevantes. Este tipo de rede dentro da instituição reúne visão, aprendizagem colaborativa e liderança partilhada.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 1.3

Inspirar, motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta

Através do seu comportamento pessoal e da sua gestão de recursos humanos, os dirigentes inspiram, motivam e apoiam as pessoas. Atuando como modelo, os dirigentes refletem os objetivos e valores estabelecidos, inspirando e encorajando as pessoas a agir da mesma forma. As pessoas são apoiadas pelos líderes para atingirem as suas metas no desempenho das suas funções. Um estilo transparente de liderança baseado no feedback mútuo, na confiança e na comunicação aberta motiva as pessoas a contribuir para o sucesso da organização.

Para além do comportamento pessoal, existem outros fatores centrais para motivação e apoio às pessoas que também podem ser encontrados na liderança e no sistema de gestão da organização. A delegação de competências e responsabilidades, incluindo a prestação de contas, é a principal base gestonária para motivar as pessoas. Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento e aprendizagem pessoal, bem como reconhecimento e sistemas de recompensa, são também fatores motivadores.

Exemplos

- a) Liderar pelo exemplo, agindo pessoalmente em concordância com os objetivos e valores estabelecidos (por exemplo, integridade, “*sense making*” [criar sentido/ dar significado], respeito, participação, inovação, capacitação, precisão, responsabilidade, agilidade).
- b) Promover uma cultura de confiança mútua entre dirigentes e trabalhadores com medidas proativas para evitar qualquer tipo de discriminação, incentivando a igualdade de oportunidades acomodando necessidades individuais e circunstâncias pessoais dos trabalhadores.
- c) Capacitar, delegar poderes e apoiar os trabalhadores, fornecendo-lhes *feedback* oportuno para melhorar seu desempenho.
- d) Promover uma cultura de aprendizagem que estimule as pessoas para o desenvolvimento das suas competências e de adaptação a novas exigências (preparação para o imprevisto e necessidade de aprendizagem rápida).
- e) Inspirar através de uma cultura de liderança orientada para a inovação, baseada na confiança e abertura mútuas.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 1.4

Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas

Os dirigentes são responsáveis por gerir as relações com todas as partes interessadas relevantes que tenham interesse na organização ou nas suas atividades. Assim, os dirigentes das organizações públicas mantêm um diálogo com as autoridades políticas e outras partes interessadas.

Este subcritério engloba uma das principais diferenças entre o setor público e as instituições de ensino do setor privado. As “organizações de educação” têm de se concentrar nas relações com as autoridades/partes interessadas políticas a partir de diferentes perspetivas. Por um lado, os políticos podem ter uma função de liderança uma vez que, em conjunto, estabelecem objetivos com os gestores das organizações do setor da educação ou com os seus representantes. Por outro lado, as autoridades políticas podem também configurar um grupo específico de partes interessadas com quem as “organizações de educação” devem lidar.

Exemplos

- a) Analisar e monitorizar as necessidades e expectativas das partes interessadas, incluindo as autoridades políticas relevantes.
- b) Construir e aumentar uma boa reputação, imagem positiva, conhecimento e reconhecimento público da organização e dos serviços que presta.
- c) Reforçar as ligações entre escolas/instituições de ensino superior e outros serviços públicos relevantes (saúde, proteção infantil, proteção social, apoio parental no mercado de trabalho, alojamento, bolsas de estudo, organizações de acolhimento para estágios, centros de investigação, governo local, etc.).
- d) Manter relações proativas com as autoridades políticas das áreas executivas e legislativas competentes e participar nas atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.
- e) Desenvolver e manter parcerias e redes com famílias, alunos, comunidades e outras instituições e partes interessadas de “primeira linha”.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 2: Estratégia e Planeamento



Definir uma política que seja bem justificada e que ofereça uma solução lógica e viável para o problema político determinará, em grande medida, se e como pode ser implementada (por exemplo, se um novo currículo exigir a utilização de equipamento de alta tecnologia que as escolas não podem pagar, a política pode não ser implementada a menos que haja algum orçamento disponível a nível nacional ou local.).

Implementar a missão e a visão de uma instituição de ensino e formação requer uma estratégia clara. Estabelecer objetivos estratégicos inclui a identificação das necessidades e expectativas das partes interessadas, fazer escolhas, e estabelecer prioridades com base nos objetivos e políticas públicas, e outras necessidades das partes interessadas, atendendo aos recursos disponíveis.

A estratégia define os resultados (produtos e serviços) e os impactos (efeitos daqueles resultados) que deseja obter e a forma como os irá medir, tendo em consideração os fatores críticos de sucesso.

A estratégia tem de 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, tal como equacionar a necessidade de modernização e de inovação. A monitorização da implementação da estratégia e do planeamento deverá ser feita de forma crítica, levando à sua atualização e adaptação sempre que necessário.

É importante desenvolver sistemas robustos de monitorização e avaliação para medir melhor os impactos dos programas e atividades educativas através de uma abordagem de resiliência em múltiplos horizontes temporais.

Avaliação

Considerar o que a organização faz para ...

Subcritério 2.1

Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e informação de gestão relevante.

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e na implementação da estratégia e do planeamento numa “organização de educação”. A definição da estratégia começa com a recolha de informações fiáveis sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes, bem como, sobre o desempenho e as capacidades internas da organização para atuar no seu contexto externo, considerando reformas educativas nacionais e recomendações internacionais

O estabelecimento de metas e a identificação das condições que devem ser cumpridas para alcançar os objetivos estratégicos – com base numa sólida análise e gestão de riscos – desempenham um papel crucial para garantir uma implementação e um acompanhamento eficazes.

Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento estratégico e operacional. Também é fundamental para orientar a implementação de melhorias no desempenho organizacional.

De acordo com a abordagem PDCA deverão efetuar-se revisões regulares, em conjunto com as partes interessadas, para monitorizar as suas necessidades (a cada momento) e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do feedback das partes interessadas é um pré-requisito para a qualidade dos resultados pretendidos.

Exemplos

- a) Identificar todas as partes interessadas relevantes e analisar as suas necessidades atuais e futuras, expectativas e satisfação.
- b) Observar e analisar regularmente o ambiente externo, incluindo a diversidade cultural e o ambiente socioeconómico, as alterações jurídicas, políticas, demográficas e a digitalização, fatores globais como as alterações climáticas, e informações relativas ao mercado de trabalho (competências exigidas e oportunidades de emprego para os licenciados relacionadas com o tipo de formação) como contributos para estratégias e planos.
- c) Analisar as reformas educativas nacionais e as recomendações europeias (por exemplo, do Conselho Europeu) e internacionais (por exemplo, dos inquéritos OCDE), para definir e rever estratégias eficazes.
- d) Analisar o desempenho e a capacidade da instituição de ensino e formação centrando-se nos pontos fortes e fracos internos (por ex., taxa de abandono, percentagem de alunos que mantêm bons resultados, competências adquiridas, rácio aluno-professor), oportunidades e riscos (recursos digitais, disponibilidade de áreas adequadas e laboratórios, disparidade entre as necessidades do mercado de trabalho e as qualificações da força de trabalho, professores/investigadores e outro pessoal, apoio às famílias, relações entre escola e ambiente).
- e) Prevenir a insuficiente capacidade escolar, quer em termos de recursos como de pessoal formado para trabalhar com alunos em risco, barreiras linguísticas e questões psicossociais..

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.2

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

Desenvolver a estratégia de uma instituição de ensino e formação significa definir objetivos estratégicos alinhados com as políticas nacionais de educação e recomendações europeias/internacionais, com as necessidades dos alunos e outras partes interessadas relevantes e com a visão da equipa de gestão, atendendo às informações de gestão disponíveis e às informações sobre os desenvolvimentos no ambiente externo.

As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pela equipa de gestão devem garantir objetivos claros sobre os produtos/serviços, e resultados, e os meios para os alcançar. A responsabilidade social das organizações públicas de educação, formação e ensino superior deve refletir-se na sua estratégia.

Planear envolve uma abordagem consciente e metódica que orienta a organização a todos os níveis para atingir os objetivos estratégicos. Os indicadores e os sistemas de monitorização de resultados, utilizados na fase de execução subsequente, devem ser definidos durante o planeamento.

É na elaboração de estratégias e planos de ação, que se cria uma estrutura para a medição dos resultados a avaliar nos critérios relativos aos alunos e outras partes interessadas relevantes (critério 6), pessoas (critério 7), responsabilidade social (critério 8) e desempenho chave (critério 9).

Exemplos

- a) Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e do planeamento, alinhados com a visão estratégica, equilibrando e priorizando as suas expectativas e visões e necessidades diferenciadas.
- b) Desenvolver planos definindo prioridades, objetivos, indicadores, produtos (os bens/serviços prestados) e resultados em linha com a missão e as políticas e recomendações educativas (internacionais, europeias e nacionais).
- c) Garantir a disponibilidade de recursos para uma implementação eficaz dos planos.
- d) Integrar princípios de sustentabilidade, responsabilidade social, inclusão, diversidade e equidade de género nas estratégias e planos de gestão da organização.
- e) Definir uma política interna no que diz respeito à relação entre educação e emprego, com o foco no seu impacto na sociedade.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.3

Comunicar, implementar e rever regularmente a estratégia e o planeamento.

A capacidade da “organização de educação” implementar a sua estratégia depende da qualidade dos planos e dos programas quanto ao detalhe dos objetivos e dos resultados esperados em cada nível organizacional, bem como dos trabalhadores. As partes interessadas relevantes e os trabalhadores nos diferentes níveis hierárquicos devem, deste forma, ser bem informados sobre os objetivos e metas com eles relacionados, a fim de garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A instituição tem de implementar a estratégia em cada nível organizacional e a liderança deve garantir que os processos, gestão de projetos e de programas e as estruturas organizacionais são direcionados para garantir uma implementação eficaz e oportuna.

As “organizações de educação” devem monitorizar consistente e criticamente a implementação da sua estratégia e planeamento, ajustar práticas e processos, ou atualizar e adaptar se necessário. A estratégia e o planeamento devem ser comunicados a todas as partes interessadas relevantes.

Exemplos

- a) Traduzir as estratégias da organização em planos de ação, atividades e objetivos relevantes para a instituição e seus trabalhadores.
- b) Avaliar as necessidades e resultados para rever e melhorar estratégias e planos.
- c) Desenvolver planos e programas com objetivos e resultados para cada unidade orgânica, com indicadores para os resultados esperados.
- d) Comunicar estratégias, planos de gestão (planos educativos, pedagógicos, sociais e culturais, etc.) e resultados pretendidos/alcançados internamente e a todas as partes interessadas relevantes.
- e) Monitorizar e avaliar o desempenho da organização, com intervalos regulares, em todos os níveis da estrutura, para controlar a eficiência, a eficácia e os níveis de implementação das estratégias.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 2.4

Gerir a mudança e a inovação para garantir a agilidade e a resiliência da “organização de educação”.

Uma organização educativa eficaz precisa de garantir agilidade e resiliência que a habilite a inovar e alterar práticas para lidar com as novas expectativas dos alunos e de outras partes interessadas, para melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

A inovação pode ocorrer de várias maneiras:

- Implementando métodos e processos inovadores para dotar os alunos com competências académicas essenciais, juntamente com competências do século XXI;
- Com novos métodos de gestão dos programas de trabalho dos funcionários das instituições de ensino;
- Introduzindo serviços inovadores com maior valor acrescentado para os alunos e as principais partes interessadas.

A fase da conceção é crucial para decisões posteriores, para a prestação operacional de serviços e para a avaliação das próprias inovações. A principal responsabilidade da liderança é, portanto, criar e comunicar uma atitude aberta e de apoio em relação a sugestões de melhoria, independentemente da sua origem.

Exemplos

- a) Identificar necessidades e catalisadores internos e externos significativos para a mudança e inovação, considerando as oportunidades e a pressão da transformação digital.
- b) Definir uma estratégia para implementar a inovação (por exemplo, com base nos princípios de “Ambientes de Aprendizagem Inovadores”) e comunicar a estratégia e os resultados a todas as partes interessadas relevantes.
- c) Desenvolver uma cultura orientada para a inovação e aumentar a resiliência, promovendo a geração e o intercâmbio de ideias, a “conectividade horizontal” entre áreas do conhecimento, relações ativas com instituições (redes de escolas, universidades, centros de investigação) e outras partes interessadas.
- d) Gerir a mudança de forma eficaz, implementando o ciclo PDCA, e informar e envolver os colaboradores e as partes interessadas numa fase inicial.
- e) Implementar sistemas de geração de ideias criativas, bem como de apoio a propostas inovadoras de professores e outras partes interessadas, promovendo a exploração e experimentação/testagem (trabalhos colaborativos, grupos de investigação, debates com alunos, pais, comunidade científica, etc.).
- f) Atualizar os currículos de ensino e formação (métodos e processos), acompanhando as inovações profissionais, sociais, científicas, académicas e outras.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 3: Pessoas

Subcritério 3.1: Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da “organização de educação”

Subcritério 3.2: Desenvolver e gerir as competências das pessoas

Subcritério 3.3: Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar



As pessoas são o ativo mais importante das instituições de ensino e formação. Uma gestão eficaz dos recursos humanos e a liderança das pessoas permitem que a “organização de educação” cumpra os seus objetivos estratégicos e tire partido dos pontos fortes e das capacidades das pessoas. Uma gestão de recursos humanos bem-sucedida promove o empenhamento, a motivação, o desenvolvimento e a retenção das pessoas, fomentando a melhor utilização das competências e do potencial dos seus colaboradores a nível individual e assegurando a agilidade organizacional.

É essencial melhorar o desenvolvimento da liderança, a gestão de talentos e o planeamento estratégico da força de trabalho, pois as pessoas são o maior investimento da “organização de educação”. O respeito e a equidade, o diálogo aberto, a responsabilização, a neutralidade política, a recompensa e o reconhecimento, o cuidado e a criação de um ambiente seguro e saudável são fundamentais para fomentar o empenhamento e a participação das pessoas no percurso organizacional rumo à excelência.

É importante compreender que só colaboradores satisfeitos podem contribuir para que as “organizações de educação” tenham alunos e outras partes interessadas satisfeitos.

Avaliação

Considerar o que a organização faz para ...

Subcritério 3.1

Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da “organização de educação”.

Uma abordagem estratégica e global da gestão das pessoas, da cultura e do ambiente de trabalho constitui uma parte essencial do planeamento estratégico de uma instituição de ensino e formação. Uma gestão eficaz dos recursos humanos permite que as pessoas contribuam de forma eficaz e produtiva para a missão e a visão globais da “organização de educação” e para a realização dos seus objetivos.

Este subcritério avalia se as “organizações de educação” alinham os seus objetivos estratégicos com o planeamento e a gestão dos seus recursos humanos, de modo a que estes sejam identificados, desenvolvidos, utilizados e melhorados de forma transparente, bem como tidos em conta para alcançar resultados excelentes.

Questiona a forma como a instituição de ensino e formação consegue atrair e reter pessoas capazes de prestar serviços que reflitam as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas. Implica análises regulares das necessidades atuais e futuras de recursos humanos e o desenvolvimento e aplicação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos em matéria de recrutamento (quando aplicável), progressão na carreira, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão.

Exemplos

- a) Analisar as necessidades atuais e futuras de recursos humanos de acordo com a estratégia da organização.
- b) Desenvolver e implementar uma política de recursos humanos transparente com base na estratégia e planeamento da organização, tomando em consideração:
 - Regulamentos e diretrizes nacionais em matéria de educação;
 - Critérios objetivos em matéria de recrutamento, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções de gestão, tendo em conta expectativas claras das pessoas;
 - Definição de um sistema de desempenho partilhado com as pessoas e ligado à estratégia;
 - Capacidade dos recursos humanos (recrutamento, afeção, desenvolvimento - no âmbito dos quadros jurídicos aplicáveis) para cumprir a missão, bem como para equilibrar tarefas e responsabilidades;
 - Considerações sociais (por exemplo, horário de trabalho flexível, licença de paternidade e de maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade cultural e de género, emprego de pessoas com deficiência).
- c) Apoiar uma cultura de desempenho através da definição de objetivos de desempenho partilhados, monitorizar sistematicamente o desempenho e conduzir um diálogo sobre o desempenho com as pessoas.
- d) Aplicar os princípios de equidade, neutralidade política, mérito, igualdade de oportunidades, diversidade, responsabilidade social e equilíbrio entre vida profissional e familiar na política de recursos humanos e analisar a necessidade de promover as carreiras das mulheres e desenvolver planos em conformidade.
- e) Assegurar a existência das competências e capacidades necessárias para cumprir a missão, a visão e os valores da “organização de educação” com especial destaque para as competências sociais, o pensamento ágil, as competências disciplinares e transversais e as competências digitais e de inovação.
- h) Promover a ligação horizontal através de atividades e disciplinas, entre professores e investigadores, dentro e fora da escola, com outras escolas, grupos e organizações com quem estejam ligados.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 3.2

Desenvolver e gerir as competências das pessoas.

A identificação, o desenvolvimento e a gestão das competências das pessoas são cruciais para o sucesso de uma organização.

Os planos de desenvolvimento de competências individuais e os diálogos regulares sobre o desempenho, preparam o terreno para apoiar a equipa a assumir maiores responsabilidades e ter mais iniciativa no desenvolvimento contínuo das competências da organização como um todo.

Quando esta gestão de competências está alinhada com os objetivos estratégicos, promove o melhor desempenho das pessoas e ainda apoia uma cultura de trabalho dinâmica, promovendo métodos de formação inovadores (por exemplo, *e-learning*, multimédia, *design thinking*, trabalho colaborativo, intercâmbio com outras instituições de ensino). Tal pode ser conseguido assegurando que as pessoas associam os seus próprios objetivos de desempenho aos objetivos estratégicos da organização, e envolvendo-os também no estabelecimento de políticas relacionadas com a formação, motivação e recompensa.

Exemplos

- a) Implementar uma estratégia/plano de desenvolvimento de recursos humanos com base nas competências atuais e futuras, aptidões e requisitos individuais de desempenho identificados (por exemplo, plano de formação de professores).
- b) Atrair e desenvolver talentos e promover a mobilidade interna e externa dos trabalhadores para apoiar a realização da missão, da visão e dos objetivos.
- c) Promover a mobilidade interna e externa das pessoas para apoiar o cumprimento da missão, visão e objetivos.
- d) Estabelecer planos de desenvolvimento de competências individuais, incluindo aptidões pessoais (por exemplo, abertura à inovação), como parte do diálogo regular sobre o desempenho, com os trabalhadores, o que possibilita o *feedback* mútuo e corresponder às expectativas.
- e) Orientar e apoiar os recém-chegados através de tutoria, *coaching* e aconselhamento individual.
- f) Desenvolver e promover métodos de formação modernos (por exemplo, abordagem multimédia, formação *on-the-job*, *e-learning*, *blended learning*, investigação-ação, utilização de redes sociais, etc.) e formas inovadoras de aprendizagem para desenvolver competências (por exemplo, conceção de planos, trabalho de equipa, laboratórios).
- g) Avaliar os impactos dos programas de formação e desenvolvimento nos objetivos organizacionais tendo em conta o nível de autonomia, as competências e os recursos da instituição de ensino e formação.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 3.3

Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar.

Envolvimento das pessoas na criação de um ambiente em que cada uma tenha impacto nas decisões e ações que afetam o seu trabalho. A gestão e as pessoas cooperam ativamente no desenvolvimento da instituição de ensino e formação, quebrando silos organizacionais através da criação de diálogo, abrindo espaço para a criatividade, inovação e sugestões para melhorar o desempenho.

As pessoas devem ser apoiadas para atingirem todo o seu potencial. A execução adequada das políticas de recursos humanos depende da direção superior e de todos os dirigentes da “organização de educação”, quando demonstram que se preocupam com os problemas e o bem-estar das pessoas e promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e de transparência.

O compromisso das pessoas pode ser alcançado por meio de fóruns formais, como comitês consultivos, ou através de conversas diárias (por exemplo, sobre ideias para melhorias). Os inquéritos aos trabalhadores e as avaliações aos dirigentes são importantes para obter mais informações sobre o ambiente no trabalho e fazer as melhorias necessárias.

Exemplos

- a) Promover uma cultura de comunicação aberta e de diálogo e incentivar o trabalho em equipa.
- b) Envolver os trabalhadores e seus representantes (por exemplo, comissão de trabalhadores) no desenvolvimento de estratégias, planos, metas, desenho de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria e inovação.
- c) Desenvolver sistemas para reunir ideias e sugestões dos trabalhadores.
- d) Realizar regularmente inquéritos de satisfação aos trabalhadores, publicando os seus resultados, as suas análises e as ações de melhoria daí decorrentes.
- e) Garantir boas condições ambientais de trabalho em toda a “organização de educação”, tendo em consideração os requisitos de saúde e segurança no trabalho.
- f) Garantir condições favoráveis para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (por exemplo, horário flexível, jornada contínua, meia jornada, teletrabalho, licenças de maternidade ou de paternidade).
- g) Prestar especial atenção às necessidades dos trabalhadores socialmente desfavorecidos e das pessoas portadoras de deficiência, implementando medidas organizacionais específicas (mobilidade, equilíbrio vida-trabalho, ...).
- h) Promover sistemas e métodos para recompensar as pessoas de uma forma não financeira (por exemplo, através do reconhecimento público, planeamento e revisão dos benefícios dos trabalhadores e apoio a atividades sociais, culturais e desportivas focadas na saúde e no bem-estar das pessoas).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 4: Parcerias e Recursos

Subcritério 4.1: Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes

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



As “organizações de educação” além das pessoas que nela trabalham, necessitam de diferentes tipos de recursos para atingir os seus objetivos estratégicos e operacionais, alinhados com a sua missão e visão. Os recursos quer sejam de natureza material ou imaterial, devem ser geridos cuidadosamente. Os parceiros estimulam a orientação externa da instituição e trazem os conhecimentos especializados necessários. Deste modo, as parcerias chave, como por exemplo, prestadores de serviços privados ou outras organizações públicas, mas também os cidadãos/clientes, são recursos importantes para o bom funcionamento da instituição e devem ser cuidadosamente desenvolvidas. 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 da estratégia e do planeamento e o funcionamento eficaz dos processos da organização. As “organizações de educação” 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.

Para além das parcerias, as “organizações de educação” necessitam de gerir de forma eficiente um vasto leque de recursos - tais como finanças, tecnologia, gestão do conhecimento e das aprendizagens, instalações e equipamentos - para assegurar o seu funcionamento eficaz e atingir os objetivos estratégicos da organização. Os recursos de conhecimento abrangem o conhecimento e a experiência das pessoas da instituição, dos seus parceiros estratégicos, dos clientes e dos cidadãos.

As relações entre o setor privado e a sociedade civil incluem uma vasta gama de situações: fornecimento, coprodução, assinatura de parcerias formais, etc. As parcerias entre parceiros públicos assumem frequentemente a forma de geminações entre instituições europeias, bem como de programas de mobilidade e de intercâmbio a nível regional, nacional e/ou europeu.

Além disso, uma cooperação mais estreita entre escolas de nível médio e instituições de ensino superior e universidades é um resultado desejável destas políticas de parceria.

Uma gestão de recursos bem desenvolvida, apresentada de forma transparente, é essencial para que a “organização de educação” assegure a responsabilidade perante as diferentes partes interessadas no que respeita à utilização legítima dos recursos disponíveis.

Avaliação

Considerar o que a organização faz para ...

Subcritério 4.1

Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes.

Na nossa sociedade em constante mudança e de complexidade crescente, as “organizações de educação” devem gerir as relações com outras instituições a fim de realizar os seus objetivos estratégicos. Estes podem ser parceiros privados, não governamentais e públicos. As instituições devem, por conseguinte, definir quem são os seus parceiros relevantes. Estas parcerias podem ser de diferente natureza: serviços subcontratados, parcerias estreitas com objetivos comuns, fornecedores de serviços e produtos, etc.

Para o sucesso das políticas públicas no setor da educação, a colaboração entre “organizações de educação” do mesmo nível institucional (por exemplo, nível central), mas também entre “organizações de educação” de diferentes níveis institucionais (central, regional e local) pode ser crucial.

Além disso, é cada vez mais evidente que as organizações de ensino secundário, de formação profissional e de ensino superior devem estabelecer laços mais estreitos com o mercado de trabalho, uma vez que estão vinculados a preparar a mão de obra de amanhã de acordo com as necessidades dos empregadores.

Por conseguinte, as instituições devem definir o papel que desempenham para garantir o êxito de toda a rede.

Exemplos

- a) Identificar os principais parceiros chave privados, da sociedade civil e públicos e definir a natureza da sua relação com a organização.
- b) Desenvolver parcerias multifacetadas que contribuam para os processos educativos (incluindo serviços sociais, serviços de assistência psicológica e médica, bem-estar público geral, associações que lutam contra o abandono escolar, serviços policiais, departamentos de prevenção e segurança, gabinetes de aconselhamento aos cidadãos, associações culturais e desportivas, etc.).
- c) Desenvolver e gerir acordos de parceria ou cartas de intenção adequados, tendo em conta a natureza da cooperação e uma relação win-win, considerando os valores da organização, incluindo as parcerias PPP (parcerias público privadas).
- d) Definir as tarefas e responsabilidades de gestão de cada parceiro, incluindo controles, avaliações e revisões; monitorização sistemática dos resultados e dos impactos das parcerias.
- e) Incentivar e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas, por exemplo, aumentar a capacidade institucional utilizando as possibilidades de estágio, bem como desenvolver projetos e formação em conjunto com outras instituições do setor público e organizações pertencentes ao setor da educação e a diferentes níveis institucionais (por exemplo, ensino básico e secundário).
- f) Garantir os princípios e valores da organização, selecionando fornecedores com um perfil socialmente responsável no contexto da contratação pública.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel 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 ou dos seus representantes legais é cada vez mais visto como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e a eficácia das “organizações de educação”. O seu feedback através de queixas, ideias e sugestões é considerado como um contributo importante para a melhoria dos produtos e serviços prestados.

O papel dos alunos ou dos seus representantes legais em geral, pode ser abordado sob quatro ângulos: como cocriadores, codecisores, coprodutores e coavaliadores. Como codesigners, têm impacto sobre o “quê” e “como” a instituição pretende prestar o seu serviço em resposta a uma necessidade específica. Como codecisores, o aluno ou os seus representantes legais conseguirão um maior envolvimento e apropriação das decisões que os afetam. Como coprodutores, os alunos ou os seus próprios representantes legais estarão envolvidos no ciclo de produção e/ou prestação de serviços e na sua qualidade. E por último, mas não menos importante, como coavaliadores, os alunos ou os seus representantes legais expressar-se-ão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços que receberam.

Avaliar em que medida os provedores do ensino superior desempenham as suas funções essenciais (testes de competência que medem os resultados em termos de número de casos examinados, estudantes assistidos, casos resolvidos e qualidade do feedback dado às instituições de ensino superior, avaliação da opinião dos utilizadores).

Exemplos

- a) Assegurar uma política de informação pró-ativa (no que respeita à gama de serviços oferecidos, aos indicadores de qualidade, à Carta dos Alunos, como a instituição é gerida, aos poderes e jurisdição das diversas autoridades internas e externas, à organização geral da instituição, aos processos – procedimentos e deliberações, procedimentos de recurso, reuniões de representantes de turma, etc.).
- b) Encorajar ativamente os alunos ou os seus representantes legais a participarem nas estruturas escolares, a organizarem-se, a expressarem as suas necessidades e exigências e a apoiarem os representantes das suas associações.
- c) Incentivar o envolvimento dos alunos ou dos seus representantes legais como cocriadores e codecisores (por exemplo, através de grupos de consulta, inquéritos, sondagens de opinião e círculos de qualidade), coprodutores que assumem funções na prestação de serviços e coavaliadores (por exemplo, através de medições sistemáticas de satisfação).
- d) Procurar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos alunos/formandos, recolhendo-as pelos meios adequados (por exemplo, inquéritos, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações, sondagens de opinião).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.3

Gerir os Recursos financeiros.

A capacidade das “organizações de educação” para gerar recursos financeiros adicionais pode ser limitada, assim como a sua liberdade de alocar ou reafetar os seus fundos aos serviços que pretendem prestar e gastar de forma transparente. Embora as organizações de educação com frequência tenham pouca influência na alocação de recursos, preparam, todavia, cuidadosamente os orçamentos, de preferência em conjunto com as autoridades financeiras, constituindo o primeiro passo para uma gestão financeira eficaz em termos de custos, sustentável e responsável. Sistemas de contabilidade detalhados e controlo interno são necessários para monitorizar continuamente as despesas. Esta é a base para uma contabilidade de custos sólida, demonstrando a capacidade da instituição de prestar «mais e melhores serviços por menos custos», se necessário.

Exemplos

- a) Garantir a resiliência financeira através do planeamento orçamental de curto e longo prazo, da análise de risco das decisões financeiras e de um orçamento equilibrado.
- b) Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras, tanto numa perspetiva de curto como de longo prazo (por exemplo, programas de ensino novos e existentes e programas de estudo).
- c) Garantir a transparência orçamental e financeira e publicar a informação orçamental de forma a ser compreendida facilmente.
- d) Utilizar sistemas eficazes de contabilidade e controlo de custos financeiros e de avaliação (por exemplo, análises de despesas).
- e) Introduzir sistemas de planeamento e monitorização orçamental (por ex., orçamentos plurianuais, ciclos orçamentais, orçamentos por programas ou projetos, orçamentos para a energia, orçamentos que incorporem dimensão de género e igualdade entre homens e mulheres) e dimensão social (grupos desfavorecidos).
- f) Delegar e descentralizar responsabilidades financeiras e equilibrá-las com o controlo central.
- g) Incluir dados de desempenho (eficiência e eficácia) e parâmetros de referência nos documentos orçamentais, tais como informações sobre resultados (número de alunos ou alunos por professores) e impacto dos objetivos (taxa de desemprego dos diplomados).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel 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 organização de ensino e formação e devem ser partilhados, de forma sistemática, com todos os colaboradores que deles necessitam e permanecer na organização quando deixarem de exercer funções na mesma.

Os professores devem ter acesso imediato à informação e ao conhecimento apropriados de que necessitam para desempenhar eficazmente o seu trabalho na gestão do processo educativo e organizacional e nas necessidades pedagógicas e de avaliação. A instituição deve também garantir que partilha informação e conhecimento críticos com os principais parceiros e outras partes interessadas, de acordo com as suas necessidades.

Exemplos

- a) Criar uma organização aprendente que forneça sistemas e processos para gestão, armazenamento e avaliação da informação e conhecimento para proteger a resiliência e a flexibilidade da organização.
- b) Estabelecer redes colaborativas e de aprendizagem para adquirir informação externa relevante e obter contribuições criativas.
- c) Monitorizar a informação e o conhecimento relevantes no âmbito da educação garantindo a sua relevância, exatidão, fiabilidade e segurança.
- d) Dar a todos os professores e alunos da organização acesso à informação e conhecimento necessários (materiais educativos, 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, através do desenvolvimento interno de canais como intranet, newsletters, boletins, campus digital, escola virtual, sistemas de gestão de aprendizagem etc., para todas as pessoas da instituição.
- e) Utilizar a transformação digital para melhorar o processo educativo, aumentar o conhecimento da organização e as competências digitais.
- f) Garantir uma transferência permanente de conhecimento entre os funcionários da instituição (por exemplo, mentoria, *coaching*, *workshops* internos, manuais escritos, conselhos pedagógicos, competências digitais).
- g) Garantir o acesso, troca de informação e dados relevantes e fidedignos com todas as partes interessadas, utilizando as redes sociais de forma sistemática e de fácil utilização, tendo em conta as necessidades específicas de todos os membros da sociedade, como os idosos, as pessoas com deficiência, etc.
- h) Garantir que o conhecimento chave (explícito e implícito) dos colaboradores que saem, fique retido na organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.5

Gerir os recursos tecnológicos.

As TIC-Tecnologias de Informação e Comunicação e outras políticas tecnológicas da “organização de educação” devem ser geridas para apoiar os objetivos estratégicos e operacionais de forma sustentável. Quando geridos estrategicamente podem ser alavancas importantes para a melhoria do desempenho das organizações de educação e desenvolver novas possibilidades de educação (e-learning). Os processos-chave podem ser significativamente melhorados através da introdução de tecnologias apropriadas de maneira adequada. Na prestação de serviços educativos, a tecnologia pode tornar os serviços mais acessíveis aos alunos e formandos e diminuir consideravelmente a carga administrativa para os professores e para a administração da escola. No âmbito da administração, as soluções TIC inteligentes podem permitir uma utilização mais eficiente dos recursos da escola.

No que respeita ao processo de aprendizagem, a tecnologia pode contribuir para todas as diferentes componentes, relações, parcerias e princípios que constituem o Ambiente de Aprendizagem Inovador. No entanto, a mera presença da tecnologia não é, por si só, suficiente para inovar os ambientes de aprendizagem. Também não se deve assumir que a inovação é sinónimo de digitalização, uma vez que esta pode ser apenas a reprodução de métodos e pedagogias tradicionais com um formato diferente.

Exemplos

a) Projetar a gestão da tecnologia de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais e monitorizar sistematicamente o seu efeito, relação custo-benefício e o impacto.

b) Identificar e utilizar as novas tecnologias (metadados, automatização, robótica, IA – Inteligência Artificial, “*data analytics*”, etc.) relevantes para a organização, implementando dados abertos e aplicações de código aberto sempre que adequado (por exemplo, sistemas de informação de dados que recolhem, compilam e gerem informação para fornecer acesso em tempo real aos dados dos alunos).

c) Identificação e utilização de novas tecnologias relevantes para as escolas (e-learning, software educativo de código aberto, ...), desenvolvimento, implementação e avaliação de soluções para materiais de aprendizagem/literacia digitais e para espaços de aprendizagem (tais como palestras/aulas baseadas na Web, acessíveis aos alunos/formandos inscritos e ao público), para apoiar os principais processos de aprendizagem da organização.

d) Utilizar a tecnologia para promover a inovação no ambiente de aprendizagem, tendo em consideração os alunos (por exemplo: através da conexão com aqueles que de outra forma estariam totalmente desligados), os educadores (por exemplo: o tutor online ou o professor de outra escola ou sistema) e o conteúdo, abrindo conhecimentos que de outra forma seriam inacessíveis ou promovendo novas competências utilizando os meios de comunicação que são comuns para os alunos fora da escola e os recursos para a aprendizagem.

e) Ter em conta o impacto socioeconómico e ambiental das TIC, como por exemplo, a gestão de resíduos de cartuchos de *toners*, ou a acessibilidade reduzida por utilizadores que não usam meios eletrónicos.

f) Tomar medidas eficazes para garantir a proteção de dados e segurança informática e implementação do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) e garantir uma utilização segura, ética, eficaz e eficiente da tecnologia, com especial atenção às competências das pessoas, dos professores, dos administradores, dos alunos e à equipa de TI.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 4.6

Gerir recursos materiais.

As organizações 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 apoiar as condições de trabalho dos colaboradores e proporcione uma experiência de qualidade aos alunos/formandos. O impacto das infraestruturas no Ambiente é também um fator crítico de sucesso para este subcritério, bem como para a sua responsabilidade social.

Exemplos

- a) Assegurar a utilização segura, eficaz e eficiente das instalações (por exemplo, salas para estudantes, zona de relaxamento, biblioteca, laboratório de aprendizagem, gabinetes em espaço aberto ou fechado, gabinetes móveis, laboratórios, workshops, etc.), tendo em conta os objetivos estratégicos e operacionais, as necessidades individuais dos alunos, pais, pessoal e outras partes interessadas.
- b) Garantir a acessibilidade das instalações para satisfazer as necessidades e expectativas (específicas) das pessoas com deficiência, pessoal, alunos e outros utilizadores (por exemplo, instalações sanitárias, estacionamento ou facilidade de transporte público).
- c) Desenvolver uma política integrada para a gestão de ativos físicos, incluindo a sua reciclagem/eliminação segura, por exemplo, através da gestão direta ou da subcontratação, bem como promover a eficiência energética nos edifícios escolares, impulsionar a utilização de recursos energéticos renováveis, definir planos para zero emissões de CO₂, calculando a pegada ecológica das atividades letivas.
- d) Garantir que as instalações da “organização de educação” proporcionam um valor público acrescentado (colocando-as por exemplo, à disposição da comunidade local).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critério 5: Processos

Subcritério 5.1: Desenhar e gerir processos para acrescentar valor aos alunos e outras partes interessadas

Subcritério 5.2: Desenvolver e fornecer serviços e produtos orientados para o aluno/ partes interessadas

Subcritério 5.3: Coordenar processos em toda a “organização de educação” e com outras organizações



As organizações com bom desempenho são geridas por meio de processos, sendo cada um deles um conjunto organizado de atividades interrelacionadas que transformam, recursos ou inputs em produtos e resultados para a sociedade, considerando as expectativas dos alunos e de outras partes interessadas, em linha com a sua missão e estratégia. A necessidade de criar valor acrescentado para os seus alunos e outras partes interessadas e de aumentar a eficiência são dois dos principais impulsionadores do processo de desenvolvimento e inovação.

O envolvimento crescente das principais partes interessadas estimula a instituição a melhorar continuamente os seus processos, tirando partido do ambiente em mudança em muitas áreas, nomeadamente a tecnologia, a economia e a população.

Estes processos podem ser de natureza diferente. É possível fazer uma distinção entre 3 tipos de processos que fazem uma organização funcionar eficazmente, dependendo da sua qualidade e da qualidade da sua interatividade:

- Processos chave ou processos de negócio, que estão relacionados com a missão e a visão da organização e são críticos para o fornecimento de produtos e serviços;
- Processos de gestão, que orientam a organização;
- Processos de suporte, que fornecem os recursos necessários.

Apenas os processos mais importantes, os processos-chave, são objeto de avaliação no Critério 5. A chave para a identificação, avaliação e melhoria dos processos-chave é a eficácia com que estes contribuem para a realização da missão das “organizações de educação.”

O principal resultado para uma “organização de educação” consiste em conseguir que o aluno se desenvolva nos vários domínios humanos, adquira conhecimentos, desenvolva competências e aptidões - eventualmente certificadas -, que o torne capaz de encontrar emprego, de se integrar na sociedade, de prosseguir com a aprendizagem ao longo da vida e autodesenvolvimento, de ser um cidadão empenhado e responsável.

De modo a cumprirem esta missão (plano estratégico), as instituições de ensino e formação necessitam de implementar um conjunto de **processos-chave**, incluindo:

- O processo de ensino e formação (estruturas, programas, métodos, conteúdos, formação e aprendizagem no local de trabalho, avaliações, projetos individuais, etc.) que conduz à aquisição de conhecimentos e ao desenvolvimento de aptidões e competências pessoais e sociais;
- Os processos de investigação e desenvolvimento e de investigação aplicada (extensão do trabalho de estudo, utilização das avaliações de qualidade da organização, investigação básica, etc.).

Processos de suporte:

- Processo de comunicação externa (publicidade, espetáculos, exposições, eventos “*open day*”, websites, meios de comunicação e informação, etc.);
- O processo de recrutamento de pessoal (seleção, retenção e desenvolvimento de competências, avaliação, etc.) e o processo de orientação e apoio profissional;
- Processo de gestão administrativa (registo, admissão/inscrição, gestão de ficheiros e arquivos, organização de cursos, etc.);
- A orçamentação e processo digital.

Processos de gestão:

- Os processos de orientação da instituição;
- Os processos de medição ou avaliação das diversas fases dos processos chave e de suporte;
- Os processos de tomada de decisão – o acompanhamento dos processos e de todas as atividades, a melhoria contínua da organização.

O processo central de uma instituição de ensino e formação é o processo de aprendizagem (e investigação no ensino superior), por isso nestes critérios há exemplos específicos sobre o mesmo. Os exemplos reforçam que é importante avaliar como o processo de aprendizagem é estruturado, gerido, melhorado e se a instituição está a inovar o núcleo pedagógico do ambiente de aprendizagem, fator chave para promover melhores resultados. Garantir que o *feedback* dos alunos seja recolhido sobre a sua experiência de aprendizagem individual e sobre o ambiente de aprendizagem e ensino. Juntamente com o *feedback* dos professores, isto é utilizado para informar ações futuras.

Os elementos centrais do processo de aprendizagem são: os alunos (quem?), os educadores (com quem?), os conteúdos (o quê?) e os recursos (com o quê?) e também as dinâmicas que os ligam (pedagogia e avaliação formativa, utilização do tempo e a organização de educadores e alunos).

Avaliação

Considerar o que a organização faz para ...

Subcritério 5.1

Desenhar e gerir processos para acrescentar valor aos alunos e outras partes interessadas.

Este subcritério examina a forma como os processos apoiam os objetivos estratégicos e operacionais das “organizações de educação” 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.

Os processos-chave da organização são concebidos para que todas as pessoas relevantes saibam o que fazer e porquê e como a sua ação está ligada ao plano estratégico da organização. Esta é também a única forma de a organização conseguir monitorizar e avaliar o trabalho que está a ser realizado para que os processos possam ser revistos. À luz da constante mudança dos perfis dos alunos, dos métodos de ensino e formação, da inovação e das novas tecnologias, é essencial que os processos sejam revistos regularmente.

Exemplos

- a) Identificar, mapear e documentar os processos-chave da instituição de forma regular.
- b) Fazer corresponder regularmente os processos com as necessidades e expectativas dos colaboradores e das partes interessadas relevantes, atribuindo-lhes responsabilidades.
- c) Analisar, medir e avaliar sistematicamente processos, riscos, fatores críticos de sucesso e resultados, tomando em consideração os objetivos da organização e seu ambiente em mudança.
- d) Desenhar e implementar um sistema para a gestão de processos, explorando oportunidades de digitalização, ferramentas para tratamento de dados e a utilização de códigos abertos.
- e) Garantir que os processos suportam os objetivos estratégicos e são planeados e geridos para atingir as metas estabelecidas.
- f) Alocar recursos aos processos com base na importância relativa da sua relevância para os objetivos estratégicos da organização.
- g) Simplificar regularmente os processos da organização, propondo alterações nos requisitos legais, se necessário.
- h) Estabelecer objetivos de desempenho orientados para o aluno e implementar indicadores de desempenho para monitorizar a eficácia dos processos.
- i) Monitorizar e avaliar o impacto das TIC e dos serviços online nos processos da organização (por exemplo, em termos de eficiência, qualidade, eficácia).
- j) Rever e melhorar processos para garantir a proteção de dados pessoais (conforme Regulamento Geral de Proteção de Dados, RGPD).
- k) Inovar processos, tendo como base o *benchlearning* regular ao nível local, nacional e internacional, com particular atenção aos obstáculos à inovação e aos recursos necessários.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 5.2

Desenvolver e fornecer serviços e produtos orientados para o aluno/partes interessadas.

O subcritério 5.2 avalia a forma como as “organizações de educação” desenvolvem e prestam/fornecem 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. Aproveitar a experiência e a criatividade de todos os membros da comunidade escolar e de outras partes interessadas promoverá uma escola eficiente, eficaz e inovadora. A coprodução de serviços aumenta a sustentabilidade da qualidade porque a produção passa a ser copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e, portanto, mais legítima e satisfatória. O papel dos alunos ou dos seus representantes legais poderá funcionar em três níveis:

1. O envolvimento dos alunos ou dos seus representantes legais, associações ou painéis *ad hoc* de alunos ou dos seus representantes legais (por exemplo, conselhos de alunos/famílias de alunos, associações de antigos alunos/famílias, etc.), na conceção dos produtos e serviços (co-design, coavaliação);

2. Colaboração (coprodução) com os alunos ou seus representantes legais na implementação de serviços e produtos (patrocínio, tutoria, mentoria, etc.);

3. Capacitação (codecisão) dos alunos ou dos seus representantes legais, a fim de realizarem ou acederem eles próprios a serviços e produtos, uma vez alcançado o grau de autonomia necessário (por exemplo, externalização de determinados serviços a outras instituições e organizações, empresas privadas ou públicas, apresentações, seminários liderados por especialistas, etc.).

A coprodução de serviços (incluindo o processo de aprendizagem) aumenta a sustentabilidade da qualidade porque a produção torna-se copropriedade e porque a forma de produzir torna-se mais visível, mais compreensível e, portanto, mais legítima e satisfatória.

Exemplos

a) Identificar e desenhar os produtos e serviços da organização, gerir ativamente todo o ciclo de vida, incluindo reciclagem e reutilização.

b) Envolver os alunos ou os seus representantes legais e outras partes interessadas na conceção, implementação, melhoria e definição de padrões de qualidade da aprendizagem e outros serviços/produtos.

c) Envolver os alunos ou os seus representantes legais e outras partes interessadas relevantes na conceção e desenvolvimento de novos tipos de recursos de aprendizagem, incluindo em ambientes virtuais de aprendizagem.

d) Garantir a disponibilidade de informação adequada e fiável com o objetivo de ajudar e apoiar os alunos e outras partes interessadas relevantes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.

e) Utilizar inquéritos às partes interessadas, procedimentos de gestão de reclamações e outras formas de feedback para identificar potenciais aspetos de otimização de processos, produtos e serviços.

f) Adotar o modelo e os recursos de TIC necessários para fornecer serviços online inteligentes e eficazes, de modo a melhorar a prestação de serviços aos alunos.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Subcritério 5.3

Coordenar processos em toda a “organização de educação” e com outras organizações.

Este subcritério avalia até que ponto os processos são bem coordenados dentro da “organização de educação” e com os processos de outras organizações que funcionam dentro da mesma cadeia de serviços, como por exemplo, a co-certificação com outras escolas. 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 resultado comum.

Ter em conta as necessidades pessoais dos alunos exige a implementação de processos complexos de formação multifuncional a nível local, nacional, europeu e internacional (interligações, equivalências, ECTS, Erasmus, etc.). É fundamental integrar com sucesso a gestão de tais processos, pois disso depende muito a integração, a eficácia e a eficiência dos mesmos. Para tal, deverão ser seguidas formas bem experimentadas de integração institucional, tais como a criação de equipas multifuncionais de gestão de processos com a nomeação de líderes de equipa.

Exemplos

- a) Definir a cadeia de prestação de serviços a que pertence a instituição e os seus parceiros.
- b) Coordenar e vincular processos a parceiros-chave do setor privado, de ONG's e do setor público, por exemplo, para estagiários, Erasmus, etc., através de um sistema comum na cadeia de prestação de serviços para facilitar o intercâmbio de dados.
- c) Apoiar a colaboração entre instituições/prestadores de serviços para resolver problemas, a fim de ajudar os alunos a terem sucesso.
- d) Criar incentivos (e condições) para que a gestão e os colaboradores desenvolvam processos transversais (por exemplo, serviços partilhados e desenvolvimento de processos comuns entre diferentes unidades).
- e) Criar uma cultura de trabalho transversal na gestão de processos, sair da lógica dos silos, coordenar processos em toda a organização ou desenvolver processos interorganizacionais.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Meios]

Critérios Resultados

A partir do Critério 6 em diante, o foco da avaliação passa dos Meios para os Resultados. Nos três primeiros Critérios de Resultados medimos as percepções: o que os nossos colaboradores, alunos e outros grupos de partes interessadas e a sociedade pensam da organização. Existem também indicadores internos de desempenho que demonstram como a instituição está a atuar em relação às metas fixadas, ou seja os os resultados alcançados. A avaliação dos resultados requer um conjunto diferente de respostas, portanto, a partir deste ponto as respostas são baseadas no Painel de Avaliação de Resultados (consulte o capítulo 'Como avaliar: o sistema de pontuação').

Critério 6: Resultados orientados para os alunos e outras partes interessadas-chave

Subcritério 6.1: Medições da perceção

Subcritério 6.2: Medições do desempenho



Os resultados que a “organização de educação” está a atingir em relação à satisfação dos seus alunos ou dos seus representantes legais, de outras partes interessadas e da sociedade com a organização e os produtos/serviços que presta.

Implicações chave

As organizações 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, os quais os devem satisfazer. Noutros casos, é caracterizada por uma relação com o cidadão, visto que a organização 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 será descrita como uma relação cidadão/cliente. No domínio da educação e da formação, utilizamos o termo “aluno” tendo em conta a dualidade desta relação. No caso das organizações de educação, o conceito de “cidadão/cliente” abrange tanto os alunos como as outras partes interessadas (pais, empregadores, diferentes ciclos, níveis superiores).

A CAF faz a distinção entre resultados de perceção e de desempenho. É importante que todos os tipos de organização do sector público meçam diretamente a satisfação dos seus cidadãos/clientes (resultados da perceção). Além disso, os resultados de desempenho devem ser medidos. Aqui, é recolhida informação adicional sobre a satisfação dos alunos, das famílias e de outras partes interessadas através da medição de indicadores de desempenho.

Avaliação

Considerar o que a organização alcançou para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas chave através dos resultados do seguinte.

Subcritério 6.1

Medições da percepção.

As medições da satisfação dos alunos e de outras partes interessadas baseiam-se normalmente em áreas que foram identificadas como importantes pelos grupos de alunos/partes interessadas e assentam no que é da responsabilidade da organização.

Este subcritério avalia se a organização realiza estas medições e mostra os resultados dessas medições em diversas áreas como a imagem da organização, acessibilidade, desempenho do pessoal, participação dos cidadãos/clientes, transparência da informação, qualidade e especificações dos produtos e serviços, e as competências de inovação, agilidade e digitalização da organização.

As instituições utilizam normalmente questionários ou inquéritos para investigar os níveis de satisfação, mas podem também utilizar outros instrumentos complementares, como *Focus Group* ou painéis de clientes.

Exemplos

Percepção geral da “organização de educação”:

- a) A imagem global da organização e a sua reputação.
- b) A acessibilidade da organização (exemplo: acessibilidade a transportes públicos, facilidade de acesso aos vários departamentos, abertura e tempos de espera dos serviços administrativos, acessibilidades e comodidades para pessoas com deficiência, acesso à informação).
- c) As equipas estão orientadas para apoiar os alunos.
- d) Envolvimento e participação dos alunos e de outras partes interessadas nos processos de aprendizagem, no funcionamento e na tomada de decisões da organização.
- e) Disponibilidade da informação: quantidade, qualidade, fiabilidade, transparência, abertura, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.
- f) Promoção do bem-estar (quão ética e solidária é a instituição, com especial enfoque na salvaguarda, prevenção do *bullying*, proteção das minorias e da diversidade).

Percepção sobre os serviços e produtos:

- g) Qualidade dos produtos e serviços (incluindo dispositivos de suporte como biblioteca, instalações, equipamentos TIC, etc.).
- h) Diferenciação de serviços tendo em conta as necessidades dos alunos (género, idade, capacidades, etc.).
- i) Digitalização na organização.
- j) Integridade da organização e confiança geral dos clientes/cidadãos.

Percepção dos resultados escolares/académicos:

- k) Qualidade da aprendizagem e níveis de qualificação.
- l) Qualidade dos processos de ensino/formação/investigação.
- m) Qualidade da preparação para o futuro emprego.
- n) Qualidade do apoio aos alunos com necessidades especiais e aos alunos socialmente desfavorecidos.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Subcritério 6.2

Medições do desempenho.

Além da medição direta da percepção dos alunos, a qualidade dos serviços a estes prestados pode ser medida por indicadores de gestão de desempenho. Aqui, são utilizados resultados mensuráveis de indicadores de gestão (por exemplo, tempo de processamento, tempo de espera, número de reclamações).

Podem ser aprendidas lições com base nestas medições sobre a qualidade dos produtos e da prestação de serviços, a transparência e a acessibilidade, o envolvimento das partes interessadas e a inovação. A CAF apresenta uma visão geral de exemplos de indicadores internos, que medem o desempenho da organização, a fim de satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos.

Exemplos

Resultados relativos ao envolvimento das partes interessadas

- a) Grau de envolvimento dos alunos e outras partes interessadas na conceção e conteúdo dos cursos de formação e/ou conceção dos processos de tomada de decisão.
- b) Número de sugestões recebidas e adotadas/número de reclamações recebidas e tratadas, incluindo número de medidas de melhoria tomadas devido a reclamações recebidas.
- c) Frequência de utilização de abordagens novas e inovadoras para lidar com os alunos e outras partes interessadas.
- d) Nível de cumprimento das normas publicadas e da carta de serviço público.
- e) Número de reuniões, grupos focais, inquéritos às partes interessadas para monitorizar as suas necessidades em constante mudança e o grau de satisfação das mesmas.

Resultados da acessibilidade da organização

- f) Horários de abertura e tempos de espera.
- g) Custo dos serviços.
- h) Quantidade e qualidade de informação acessível, em diferentes idiomas, aberta a diferentes tipos de perfis.
- i) Qualidade do *website*.
- j) Acessibilidade e comodidades.

Resultados relativos à transparência na entrega de serviços e produtos

- k) Número e eficiência dos canais de informação.
- l) Disponibilidade e fiabilidade da informação.
- m) Disponibilização de objetivos de desempenho e dos resultados da organização.

Resultados relativos à qualidade de outros serviços:

- n) Conformidade com o Acordo do Nível de Serviço (*Service Level Agreement*) publicado.
- o) Cumprimento dos processos administrativos definidos.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel 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 os resultados que a “organização de educação” está a alcançar em relação à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho das suas pessoas.

Este Critério distingue entre dois tipos de resultados das pessoas: por um lado, medições de percepção em que as pessoas são questionadas diretamente (por exemplo, através de questionários, inquéritos, *Focus Group*, avaliações, entrevistas, consulta de representantes do pessoal) e, por outro lado, medições de desempenho utilizadas pela própria organização para monitorizar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados de desempenho.

Avaliação

Considerar o que a organização alcançou para satisfazer as necessidades e expectativas das suas pessoas através dos resultados do seguinte.

Subcritério 7.1

Medições da percepção.

Este subcritério avalia se as pessoas percebem a “organização de educação” como um local de trabalho atrativo e se estão motivadas no seu trabalho quotidiano para fazerem o melhor pela organização. É importante que todas as organizações de ensino e formação meçam sistematicamente a percepção que as pessoas têm da organização e dos produtos e serviços que presta.

Exemplos

Percepção geral da organização:

- a) A imagem e o desempenho global da organização (para a sociedade, alunos e outras partes interessadas).
- b) O envolvimento das pessoas na organização, nos processos de tomada de decisão e nas atividades de melhoria.
- c) Conhecimento e partilha das pessoas sobre a missão, visão e valores da organização, tendendo a motivar, moldar comportamentos, cultivar um elevado nível de compromisso e, em última análise, impactar positivamente no seu desempenho.
- d) O grau de envolvimento dos colaboradores nas atividades extracurriculares da organização.
- e) Consciencialização das pessoas sobre possíveis conflitos de interesses e importância do comportamento ético (no que respeita à propriedade intelectual).
- f) Mecanismos de consulta e diálogo.
- g) A responsabilidade social da organização.
- h) A abertura da organização para a mudança e inovação:
 - abordagem PDCA para a melhoria do desempenho
 - gestão inovadora do ambiente de aprendizagem (horários, espaços, métodos educativos e de avaliação, etc.)
 - trabalho colegial, ligação ao território e centros de investigação, etc.
- i) O impacto da digitalização na organização.
- j) Agilidade da organização (procedimentos internos simplificados, documentação sem papel, aumento de serviços on-line, desenvolvimento do trabalho inteligente e da comunicação digital, formação *blended* – combinação de ensino em sala e remoto com recurso a TIC - para professores, ...).

Percepção da gestão e dos sistemas de gestão:

- k) A capacidade da Direção para liderar a organização (por exemplo, estabelecer metas, alocar recursos, avaliar o desempenho global da instituição, definir a estratégia de gestão de recursos humanos, promover Ambientes de Aprendizagem Inovadores, etc.) e a forma como o comunica.

l) A abordagem da liderança à mudança e à inovação, promovendo um Ambiente de Aprendizagem Inovador.

m) A conceção e gestão dos diferentes processos da organização.

n) A divisão de tarefas e o sistema de avaliação das pessoas. A extensão e a qualidade com que os esforços individuais e de equipa são reconhecidos.

o) A gestão do conhecimento.

p) As medidas internas de comunicação e informação.

Perceção das condições de trabalho:

q) O ambiente 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.).

r) 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).

s) A gestão da igualdade de oportunidades e da equidade de tratamento e comportamento na organização.

t) As instalações de trabalho (espaços e ferramentas para trabalho individual e de grupo, espaços para pausas de trabalho, comodidades como iluminação e silêncio, etc.).

Perceção da carreira e desenvolvimento de competências:

u) Desenvolvimento sistemático de carreira e competências.

v) O acesso e a qualidade da formação e do desenvolvimento profissional em relação aos objetivos estratégicos da organização.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Subcritério 7.2

Medições do desempenho.

As medições de desempenho são compostas por indicadores internos de desempenho relacionados com as pessoas que permitem à “organização de educação” medir os resultados alcançados relativamente ao comportamento global das pessoas, ao seu desempenho, ao desenvolvimento de competências, à sua motivação e ao seu nível de envolvimento na organização.

Tais resultados normalmente incluem medições internas do comportamento que as pessoas demonstram na prática (por exemplo, licenças médicas, rotatividade de pessoal, número de reclamações de funcionários, número de propostas de inovação, etc.)

Exemplos

Resultados gerais das pessoas:

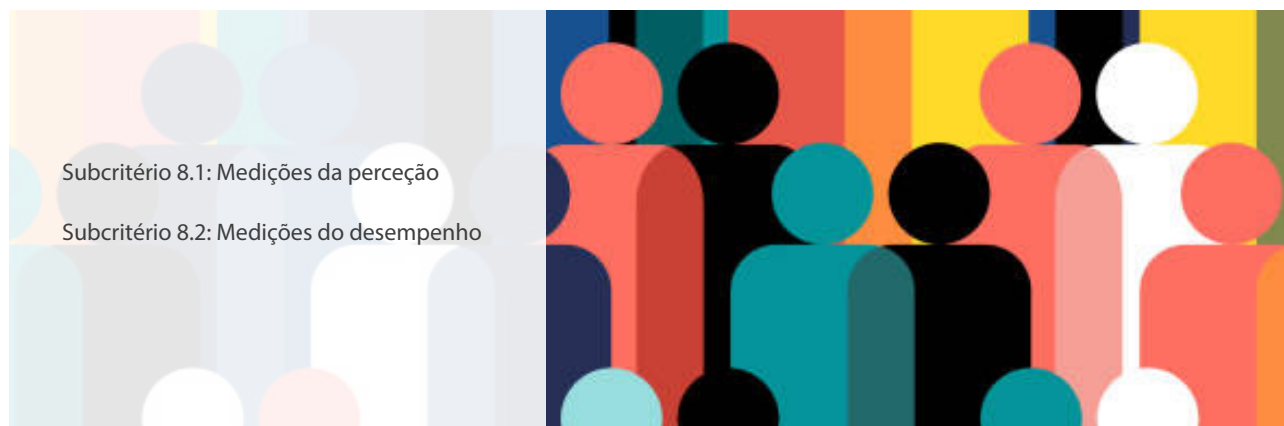
- a) Indicadores relativos à retenção, envolvimento, lealdade e motivação das pessoas (por exemplo, níveis de absentismo ou doença, taxas de rotatividade, número de reclamações e tempo de tratamento das reclamações, número de dias de greve, etc.).
- b) Indicadores relativos à motivação e envolvimento (por exemplo, taxa de resposta a inquéritos aos colaboradores, número de propostas de inovação, envolvimento em atividades de melhoria, participação em grupos de discussão internos).
- c) Indicadores relativos a dilemas éticos (por exemplo, número de possíveis conflitos de interesses reportados).
- d) A frequência da participação voluntária no âmbito de atividades relacionadas com a responsabilidade social.
- e) Nível de utilização das tecnologias de informação e comunicação.
- f) Indicadores relativos à capacidade dos funcionários para lidar com os alunos e outras partes interessadas e para responder às suas necessidades (por exemplo, número de reuniões e sondagens ou inquéritos, número de reclamações dos alunos sobre o comportamento dos funcionários, medição da atitude dos funcionários em relação aos alunos, etc.).

Resultados relativos ao desempenho e competências individuais :

- g) Indicadores relativos ao desempenho individual (por exemplo, resultados da avaliação das pessoas, avaliação de atividades de formação, etc.).
- h) Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências e formação (por exemplo, participação em atividades de formação e taxas de sucesso, resultados e impacto da formação na motivação e nos resultados dos formandos).
- i) Frequência com que a organização atribui reconhecimentos simbólicos e concretos a indivíduos e equipas.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Critério 8: Resultados da responsabilidade social



A principal missão de uma organização é sempre a de satisfazer um conjunto de necessidades e expectativas da sociedade. Para além da sua missão principal, uma “organização de educação” deve adotar um comportamento responsável, de forma a contribuir para o desenvolvimento sustentável nas suas componentes económica, social e ambiental, relacionadas com a comunidade local, nacional e internacional. Isto pode incluir a abordagem e a contribuição da organização para a qualidade de vida, a proteção do ambiente, a preservação dos recursos globais, a igualdade de oportunidades de emprego, o comportamento ético, o envolvimento com as comunidades e a contribuição para o desenvolvimento local.

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU devem ser as diretrizes para abordar a conduta responsável do sector da educação.

A principal característica da responsabilidade social traduz, por um lado, o compromisso da organização (pensar e agir), em integrar os aspetos sociais e ambientais nas suas considerações para a tomada de decisão (critério 2), e por outro lado, em ser capaz de responder ao impacto das suas decisões e atividades na sociedade e no ambiente. A responsabilidade social deve ser parte integrante da estratégia da instituição. Os objetivos estratégicos devem ser verificados em termos de responsabilidade social, a fim de evitar consequências indesejadas.

O desempenho de uma organização em relação à comunidade em que opera (local, regional, nacional ou internacional) e o seu impacto no meio ambiente tornaram-se um componente crítico de medição do seu desempenho geral. As organizações que trabalham a sua responsabilidade social, deverão:

1. melhorar a sua reputação e imagem junto dos cidadãos em geral;
2. melhorar a sua capacidade de atrair e reter os trabalhadores e manter a motivação e o compromisso do seu pessoal, bem como de atrair novos estudantes;
3. melhorar as suas relações com as empresas, outras organizações públicas, os meios de comunicação social, os fornecedores, os alunos ou os seus representantes legais e a comunidade onde se inserem;
4. influenciar positivamente os jovens no âmbito da responsabilidade social e do seu envolvimento com a sociedade;

As medições abrangem medições qualitativas/quantitativas de percepção (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 do comportamento organizacional;
- integridade e abertura à diversidade.

Avaliação

Considerar o que a organização alcançou em relação à sua responsabilidade social através dos resultados do seguinte:

Subcritério 8.1

Medições da percepção.

Este critério centra-se na percepção da comunidade sobre os resultados da organização a nível local, regional, nacional ou internacional. Esta percepção pode ser obtida através de diferentes fontes, incluindo inquéritos, relatórios, redes sociais, feedback das agências de classificação sobre os resultados da responsabilidade social, reuniões públicas de imprensa, ONG, OSC (organizações de serviço cívico), feedback direto das partes interessadas (autoridades públicas, alunos e pessoas) e da comunidade local, etc.

A percepção dá uma indicação da eficácia das estratégias sociais e ambientais. Inclui a visão sobre a transparência e abertura, o impacto na qualidade de vida e na qualidade da democracia, a visão sobre o comportamento ético para apoiar os cidadãos, a abordagem e os resultados em questões ambientais, etc

Exemplos

- a) Impacto da organização no desenvolvimento económico da sociedade e na qualidade de vida dos alunos/comunidade para além da missão da escola (por exemplo, educação para a saúde, apoio a eventos desportivos e culturais, participação em ações de ajuda humanitária, produtos e serviços para grupos sociais vulneráveis, campanhas ambientais, educação para economia circular e educação para redução de consumos).
- b) Percepção do impacto da educação na visão e nas ações dos alunos em matéria de responsabilidade social.
- c) Impacto social da organização na qualidade da participação dos cidadãos (por exemplo, organização de conferências abertas, visitas a antigos campos de concentração, etc.).
- d) Impacto da instituição na qualidade da democracia (por exemplo, transparência, comportamento ético, Estado de direito, abertura e integridade, promoção da literacia financeira e educação fiscal).
- e) Agilidade e adaptabilidade da organização às mudanças sociais/tecnológicas/ económicas/ políticas/ambientais (por exemplo, mudanças nas ferramentas tecnológicas e digitalização, aumento do número de migrantes, mudanças geopolíticas, etc.).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Subcritério 8.2

Medições do desempenho.

As medições de desempenho centram-se nas medidas utilizadas pelas “organizações de educação” para monitorizar, compreender, prever e melhorar o seu desempenho relativamente à sua responsabilidade social. Devem dar uma indicação clara da eficácia das abordagens da organização de educação nas questões sociais. Podem considerar o comportamento ético, as iniciativas e resultados de prevenção de riscos, as iniciativas de abertura, de troca de conhecimentos, de preservação dos recursos e de redução do impacto ambiental, etc.

Exemplos

- a) As atividades da organização para preservar e sustentar os recursos (por exemplo, número de fornecedores com perfil socialmente responsável, nível de conformidade com as normas ambientais, volume de materiais reciclados, percentagem de redução da poluição dos transportes, percentagem de redução de ruído, quantidade de energia renovável utilizada, número de atividades alinhadas com os ODS, etc.).
- b) Número e qualidade das relações com as autoridades locais, grupos e representantes da comunidade.
- c) Quantidade e importância da cobertura mediática positiva e negativa.
- d) Apoio específico a pessoas e alunos socialmente desfavorecidos (estimativa de custo deste apoio, número de beneficiários, percentagem de pessoas e alunos desfavorecidos, percentagem de alunos com necessidades especiais, adaptação das instalações (edifícios) às necessidades das pessoas desfavorecidas, etc.).
- e) Número/tipos de ações/campanhas de promoção de políticas de diversidade e de integração e aceitação das minorias étnicas.
- f) Número e relevância do apoio a projetos de desenvolvimento nacionais e internacionais e participação de pessoas e alunos em atividades filantrópicas (por exemplo, número de projetos voluntários de caridade ou comemorativos, número de voluntários, etc.).
- g) Partilha de conhecimento, informação e dados com todas as partes interessadas.
- h) Programas de prevenção para alunos e outras partes interessadas sobre riscos de saúde e acidentes (por exemplo, número/tipos de programas de rastreio e educação nutricional, número de beneficiários, relação qualidade/custo dos programas, número de iniciativas que garantem a mobilidade na escola, etc.).
- i) Programas de formação em primeiros socorros. Formação e sensibilização na área da prevenção de catástrofes (inundações, sismos, incêndios, etc.).
- j) Disponibilidade de informação, desenvolvimento de medidas para resolver problemas de desinformação e má informação (fake news - notícias falsas).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Critério 9: Resultados do desempenho chave



Os principais resultados de desempenho referem-se a tudo o que a organização determinou como conquistas essenciais e mensuráveis para o sucesso da organização a curto e a longo prazo.

Representam a capacidade das políticas e processos para atingir metas e objetivos definidos na missão, visão e planejamento estratégico da organização.

O critério 9 centra-se nas capacidades da organização para alcançar estes resultados do desempenho-chave.

Os principais resultados de desempenho-chave podem ser divididos em:

1. Resultados externos: realizações em termos de bens/serviços (*outputs*) e resultados (*outcomes*) em relação aos objetivos, com foco na ligação com/entre a missão e visão (Critério 1), estratégia e planejamento (Critério 2), processos (Critério 5) e os resultados alcançados para as partes interessadas externas;

2. Resultados internos: nível de eficiência, com foco na ligação com as pessoas (Critério 3), parcerias e recursos (Critério 4) e processos (Critério 5), e os resultados alcançados na capacitação da organização rumo à excelência;

As organizações de educação, formação e ensino superior prestam serviços de acordo com a política do governo local, central e regional e são responsáveis pelo seu desempenho em relação aos requisitos legais.

Avaliação

Considerar os resultados que a organização alcançou em relação ao seguinte:

Subcritério 9.1

Resultados externos – resultados (produtos e serviços) e valor público.

Os resultados externos são as medidas da eficácia da estratégia da organização em termos da capacidade de satisfazer as expectativas das partes interessadas externas, em linha com a missão e visão da organização. As “organizações de educação” devem avaliar até que ponto os seus principais objetivos de atividade são alcançados, tal como definidos no planeamento estratégico em termos de realizações - serviços e produtos - e de resultados - impacto das principais atividades da organização nas partes interessadas externas e na sociedade - a fim de poderem melhorar o seu desempenho de forma eficaz.

Exemplos

- a) O nível de qualidade dos serviços ou produtos prestados, em relação a normas e regulamentos (por exemplo, o Quadro Europeu de Qualificações, comparando com objetivos: avaliações dos alunos, taxas de abandono, trabalhos académicos publicados, perfil de um licenciado, programas de mobilidade, etc.).
- b) Resultados em termos de produção (por exemplo, o número de estudantes inicialmente inscritos e o número de estudantes que terminam o curso, a taxa de estudantes que são autorizados a fazer o exame final, a taxa de admissão/reprovação para o nível seguinte, o número de artigos académicos publicados, o número de projetos de investigação, etc.).
- c) Resultados da inovação dos serviços/produtos na melhoria do resultado.
- d) Resultados da redução de barreiras ao desenvolvimento de competências e ao ensino e formação técnica e profissional, a partir do nível secundário, bem como no ensino superior, incluindo o universitário.
- e) Número de alunos que atingem níveis de ensino superior, prosseguem o processo de aprendizagem ao longo da vida e prosseguem para o grau de mestre/doutoramento;
- f) Resultados finais (por exemplo, número de diplomados que continuam em instituições de ensino superior, taxas de emprego dos diplomados, qualidade dos trabalhos académicos publicados, qualidade dos funcionários, ...).
- g) Resultados de inspeções e auditorias sobre produtos e resultados (acreditação, classificações de instituições de ensino a nível nacional e a nível europeu, por exemplo, classificações das universidades pela OCDE).
- h) Resultados do benchmarking (análise comparativa) em termos de realizações (posicionamento da organização face a outras) e resultados (impacto da integração de boas práticas nos resultados externos).

[Atribuir a pontuação utilizando o painel 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 do funcionamento da organização. Consideram a gestão dos seus processos (por exemplo, produtividade, relação custo-eficácia ou ineficácia), o desempenho financeiro (utilização eficaz dos recursos financeiros, conformidade com o orçamento), a utilização eficaz dos recursos (parcerias, informação, tecnologia, etc.), a capacidade de envolver as partes interessadas na organização, os resultados das inspeções e auditorias internas, os resultados da falta de familiaridade dos professores com soluções de ensino à distância; dificuldade em ajustar disciplinas ou atividades de aprendizagem a formatos de ensino à distância.

Exemplos

- a) Eficiência da organização em gerir os recursos disponíveis, incluindo a gestão de recursos humanos, gestão do conhecimento e equipamentos/instalações de forma otimizada (input versus output).
- b) Valor acrescentado da utilização das tecnologias de informação e comunicação para aumentar a eficiência, diminuir os encargos administrativos, melhorar a qualidade da prestação de serviços (por exemplo, redução de custos, menos burocracia, trabalhar conjuntamente com outros prestadores, interoperabilidade, poupança de tempo).
- c) Custo-eficácia (alcançar resultados com os custos mais baixos possíveis) e conformidade com o orçamento.
- d) Resultados de melhorias e inovações de processos internos.
- e) Resultados de participação em concursos, prémios de qualidade e certificação de sistemas de gestão da qualidade (prémios de excelência, ISO, SeQuALs, Equis, etc.)
- f) 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 parceiros; melhoria no desempenho dos fornecedores; poupanças obtidas).
- g) Resultados das auditorias internas e avaliação da gestão de riscos.

[Atribuir a pontuação utilizando o painel de pontuação referente aos Resultados]

Sistema de pontuação da CAF

Porquê pontuar?

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

1. Fornecer informação e indicar a direção e as prioridades a serem seguidas nas atividades de melhoria;
2. Medir o progresso da organização, se forem realizadas regularmente avaliações CAF (por exemplo a cada dois anos, é considerado uma boa prática de acordo com a maioria das abordagens de Qualidade);
3. Identificar boas práticas, conforme indicado pela pontuação elevada para os meios e os resultados; 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 (*Benchlearning*: o que se aprende com os outros).

O principal objetivo do *benchlearning* é comparar as diferentes maneiras de gerir os meios e alcançar resultados. No entanto, no que diz respeito ao *benchlearning*, deve notar-se que a comparação das pontuações da CAF comporta um risco, especialmente se for feita sem validar as pontuações de forma homogénea em diferentes organizações públicas.

Como pontuar?

A CAF permite duas formas de pontuação: a pontuação clássica (*Classical scoring*) e a pontuação avançada (*Fine-tuned scoring*).

No que diz respeito aos meios, o ciclo PDCA é o fundamento de ambas. A pontuação “clássica” da CAF permite uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o subcritério se encontra. A pontuação CAF “avançada” reflete mais detalhadamente a análise dos subcritérios. Permite pontuar, para

cada subcritério, todas as fases do ciclo PDCA – PLAN (planear), DO (executar), CHECK (rever), ACT (ajustar) - simultaneamente e de forma independente.

1. Pontuação clássica da CAF (*Classical scoring*)

Esta forma cumulativa de pontuação ajuda a organização a familiarizar-se com o ciclo PDCA e direciona-a positivamente para uma abordagem de qualidade:

- No painel de avaliação dos meios, a organização está efetivamente a melhorar o seu desempenho quando o ciclo PDCA estiver completamente implementado, com base na aprendizagem das suas análises e na comparação externa.
- No painel de avaliação de resultados são consideradas simultaneamente a evolução dos resultados e o cumprimento das metas. A organização encontra-se num ciclo de melhoria contínua quando são alcançados resultados excelentes e sustentáveis, todas as metas relevantes são atingidas e quando são feitas comparações positivas com as organizações relevantes para os resultados chave.

2. Pontuação avançada da CAF (*fine-tuned scoring*)

A pontuação avançada é uma forma simultânea de pontuação mais próxima da realidade onde, por ex. muitas organizações públicas estão a fazer coisas (FAZER), mas por vezes sem uma fase de planeamento clara (PLAN). Esta forma de pontuação fornece mais informação sobre as áreas onde se verifica uma maior necessidade de melhorias.

- 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.
- No painel de Resultados, é feita uma distinção entre a tendência dos resultados e o alcance das metas. Esta distinção mostra claramente se é preciso acelerar a tendência ou manter o foco no alcance das metas.

Painéis de Avaliação

Sistema de Pontuação Clássica

FASE	PAINEL DOS MEIOS – PONTUAÇÃO CLÁSSICA	PONTUAÇÃO
	Não temos ações nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0 - 10
Planejar	Existem ações planeadas nesta área.	11-30
Executar	Existem ações em curso ou estão a ser implementadas.	31-50
Rever	Revimos/ avaliamos 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

- Encontrar evidências de pontos fortes e fracos e escolher o nível alcançado: PLAN, DO, CHECK ou ACT. Esta forma de pontuação é cumulativa: é necessário ter cumprido uma fase (exemplo: CHECK) antes de passar à fase seguinte (exemplo: ACT).
- Atribuir uma pontuação entre 0 e 100, numa escala dividida em 6 níveis, de acordo com o nível alcançado: PLAN, DO, CHECK ou ACT. 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 numa escala composta por 6 níveis. Para cada nível é possível ter em conta a tendência ou o resultado alcançado, ou ambas as possibilidades.

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 maioria das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
PLAN Planejar	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:							

Instruções

- Ler a definição de cada fase (PLAN, DO, CHECK E ACT).
- Encontrar evidências dos pontos fortes e fracos e atribuir uma pontuação para cada fase.
- Calcular uma pontuação global considerando a média das pontuações de 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 maioria das metas relevantes foi alcançada.	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.
- Calcular uma pontuação global considerando a média das pontuações das tendências e metas.

Exemplo: Como aplicar a pontuação avançada aos Meios - Subcritério 3.3

No exemplo seguinte de aplicação de pontuação aos Meios, apresentam-se alguns pontos resultantes de uma autoavaliação (ou avaliação externa) de uma “organização de educação”. Para cada ponto é dada a indicação de: a fase pertinente do ciclo PDCA, a indicação se é um ponto forte (+) ou um ponto fraco (-), a ligação com os pontos indicados no Painel Meios (a vermelho).

3.3: Envolver e capacitar pessoas e apoiar o seu bem-estar

Evidências da autoavaliação

A “organização de educação” mantém uma atenção constante à comunicação interna entre os líderes e as pessoas: *top down, bottom up e horizontal*. Um ambiente aberto e a utilização de diferentes métodos e ferramentas favorecem um amplo intercâmbio de práticas e opiniões: Conselhos de Escola, reuniões departamentais, reuniões com todo o pessoal, intranet, correio eletrónico, redes sociais, etc. PLAN +, DO + (pontuação 1 do Painel Meios seguinte)

Para o processo de ensino, o trabalho em equipa e o diálogo personalizado são outras formas de melhorar a comunicação interna e a troca de conhecimentos: o trabalho em equipa é uma abordagem padrão. As equipas e os professores estão envolvidos no desenvolvimento das políticas educativas e da visão escolar nos planos curriculares e na definição dos objetivos/metast relacionados. PLAN +, DO + (2)

No entanto, de momento, o trabalho em equipa e os grupos de melhoria foram limitados nos últimos dois anos pela Pandemia COVID 19. DO - (3)

Até ao momento, não existe nenhuma abordagem para verificar a eficácia da comunicação e a perceção do pessoal sobre o seu envolvimento, uma vez que os inquéritos ao pessoal estão limitados, de momento, às relações com os alunos e as famílias. CHECK - (4)

Além disso, atualmente não estão planeadas abordagens formais para recolher ideias e sugestões dos professores. PLAN - (5)

A organização realiza inquéritos bienais ao pessoal através de um questionário específico definido há seis anos e que agora não é totalmente adequado, uma vez que abrange apenas as relações (com os alunos e famílias e internas). PLAN +, DO +, CHECK -, ACT - (6)

Existe uma forte atenção da Direção ao bem-estar das pessoas, tanto docentes como auxiliares/ administrativos, com particular atenção às pessoas com deficiência. Isto significa, em particular, boas condições de trabalho e conciliação da vida pessoal e profissional. As iniciativas foram definidas após um *benchmarking* com algumas instituições de ensino similares da região e após consulta específica aos funcionários. No ano passado, atendendo às indicações das pessoas, foi implementado um novo projeto para melhorar a motivação e apoiar uma nova mentalidade com palestras e encontros individuais com um sociólogo e um psicólogo. PLAN +, DO +, CHECK +, ACT + (7)

Para apoiar a atenção à saúde, está em definição um novo acordo com as unidades médicas públicas do Município para um check-up anual gratuito para os funcionários. ACT + (8)

Não existem outras recompensas não financeiras, mas há alguma atribuição de benefícios extras pela participação em atividades extracurriculares e grupos de trabalho. PLAN -, DO - (9)

Os líderes incentivam e apoiam a participação do pessoal em iniciativas sociais, como seminários, projetos locais ambientais e sociais, eventos culturais, também como forma de difundir a educação e a cultura fora da escola. PLAN +, DO +, CHECK - (10)

Os resultados apresentados acima, foram colocados na matriz dos Critérios de Meios que se apresenta de seguida, para ajudar a elaborar uma pontuação global para o Subcritério. As caixas da matriz em branco são utilizadas como bloco de notas, para passar das evidências recolhidas durante a avaliação do Subcritério para a pontuação do Subcritério nas fases PLAN, DO, CHECK e ACT.

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 maioria 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.	(9) (5)			(1) (6) (2) (7) (10)			
	Pontuação:				55			
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.	(9)		(3)	(1) (6) (2) (7) (10)			
	Pontuação:			50				
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.		(1) (4) (6) (10)		(7)			
	Pontuação:		25					
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.	(6)				(7) (8)		
	Pontuação:			40				

Observações sobre a pontuação atribuída:

As conclusões acima foram consideradas no painel Resultados abaixo, para ajudar a elaborar a pontuação do subcritério. As caixas em branco do painel são utilizadas como bloco de notas, para passar dos dados recolhidos durante a avaliação dos subcritérios para a pontuação das Tendências e Metas

PLAN (Planear): situação positiva para a comunicação interna e trabalho em equipa, inquérito aos trabalhadores, bem-estar e conciliação entre a vida pessoal e profissional. Nada previsto para recolha de ideias e apoio a iniciativas socioculturais. Assim a avaliação pode ser colocada na secção “Evidências fortes relacionadas com a maioria das áreas”, à direita da coluna: 55 pontos

DO (Executar): situação positiva para a comunicação interna, parcialmente para inquéritos aos trabalhadores, bem-estar e conciliação entre a vida pessoal e profissional. Para o trabalho em equipa, a implementação não é global, pois abrange apenas os processos educativos. Nada está previsto para iniciativas socioculturais. Assim a avaliação pode ser colocada na secção “Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes”, mas à direita da coluna: 50 pontos

CHECK (Rever): em geral, há fraca evidência de Revisão (CHECK) para todos os pontos. Em particular, a organização compreende que a abordagem do inquérito aos trabalhadores precisa de ser atualizada, mas não existe trabalho desenvolvido nesse sentido.. Houve alguns projetos relevantes na área do bem-estar e da conciliação entre a vida pessoal e profissional, mesmo sem ligação explícita com a fase de verificação. Assim a avaliação pode ser colocada em “Algumas evidências pouco importantes relacionadas a algumas áreas”: 25 pontos

ACT (Ajustar): há evidências de algumas melhorias relevantes no bem-estar, na conciliação entre a vida pessoal e profissional e na saúde das pessoas. Assim a avaliação pode ser colocada em “Algumas evidências importantes, relacionadas com áreas relevantes”: 40 pontos

Exemplo de pontuação avançada aplicada aos Resultados

No exemplo seguinte, de pontuação avançada para os Critérios de Resultados, apresentam-se alguns pontos resultantes de uma autoavaliação (ou avaliação externa) de uma “organização de educação.” Para cada ponto é dada uma indicação: do elemento pertinente do painel Resultados, nomeadamente se é uma área forte (+) ou fraca (-), e a ligação com os pontos indicados no painel Resultados (a vermelho).

7.2 Medições de desempenho

Síntese da Autoavaliação

A organização mede um amplo conjunto de indicadores de desempenho das Pessoas, os quais são resumidos no dashboard do Relatório Trimestral e Anual. Podemos resumir da seguinte forma os resultados de 2020, seguindo o esquema do Modelo CAF; para mais detalhes, consulte o “Relatório Global 2020” da escola.

Resultados gerais

Indicadores: absentismo, doença, envolvimento em atividades de melhoria, reclamações dos trabalhadores e de alunos/famílias (número e tempo de resposta) e participação voluntária em atividades sociais. Para mais de 60% dos resultados, podemos observar uma tendência positiva nos últimos 3 anos. A participação em atividades sociais, em particular, apresenta uma diminuição limitada em 2020, relacionada com a pandemia. Não há metas definidas para os indicadores. TENDÊNCIAS +, METAS - (1)

Desempenho individual e desenvolvimento de competências

Indicadores: horas de participação em iniciativas de formação por trabalhador, desempenho individual, participação em reuniões internas e grupos de pesquisa, lacuna geral de competências. Para todos os indicadores são definidas metas específicas. No geral, 70% dos indicadores mostram tendências positivas nos últimos 3 anos, embora haja uma diminuição limitada da cobertura de competências no último ano, relacionada com o elevado número de novas competências digitais e relacionais exigidas como consequência da pandemia. Menos de 50% das metas foram alcançadas; os indicadores de formação e, em particular, a lacuna de competências não atingiram as metas. TENDÊNCIAS +, METAS - (2)

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 para todos os resultados com outras organizações relevantes.
Pontuação				60		
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 foi alcançada.	Todas as metas foram alcançadas.
Pontuação		25				

Observações sobre a pontuação atribuída

TENDÊNCIAS: grande parte dos resultados mostra progresso sustentável. Apenas 2 indicadores mostram uma tendência negativa (em particular a abrangência de competências). Tanto as avaliações de Resultados Gerais como de Desempenho Individual podem ser colocadas na coluna "Progresso Sustentável" com um total de 60 pontos.

TARGETS: não há metas para Resultados Gerais (coluna "Não há metas fixadas ou não há informação disponível"), e o Desempenho Individual poderia atingir apenas menos de 50% das metas (coluna "Algumas metas foram alcançadas") com um total de 25 pontos.

Linhas de orientação para melhorar a organização através da CAF

O processo de melhoria contínua, pode ser desenhado e implementado de várias formas. A dimensão da organização, a cultura e a experiência anterior com ferramentas de gestão de qualidade total (TQM - Total Quality Management) são alguns dos parâmetros que podem ajudar a determinar qual a melhor forma de iniciar uma abordagem de TQM.

Neste capítulo identificámos o processo de “10 Passos” para a melhoria contínua com a CAF, o qual poderá ser considerado relevante para a maioria das organizações. É importante enfatizar que as orientações aqui plasmadas foram baseadas na experiência de muitas organizações que já utilizaram a CAF. Porém, cada processo é único e, por isso, esta descrição deve ser vista como inspiradora para as pessoas responsáveis pelos processos de autoavaliação, e não como um manual rigoroso para o processo de aplicação da CAF.



Após o processo de aplicação da CAF e iniciadas as ações de melhoria, os utilizadores CAF podem solicitar a distinção “Effective CAF User”. O processo de aplicação da CAF desempenha um papel importante no procedimento de feedback. As linhas de orientação para o Processo de Feedback Externo, encontram-se disponíveis para consulta no sítio do Centro de Recursos CAF, em <https://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

Fase 1: Início da caminhada CAF

Passo 1

Decidir como organizar e planejar 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 compromisso e apropriação, a experiência de muitas organizações mostra que é necessária uma clara decisão da Direção e com base num processo de auscultação das partes interessadas da organização. Esta decisão deverá ilustrar claramente a vontade da Direção se envolver ativamente no processo, reconhecendo a mais valia da autoavaliação e garantindo abertura para novas ideias, respeitando os resultados da autoavaliação e disponibilidade para aplicar as ações de melhoria dela resultantes. Incluindo ainda o compromisso de assegurar os meios necessários para levar a cabo o processo de autoavaliação de forma profissional.

O conhecimento sobre o benefício potencial de uma autoavaliação CAF, bem como a informação sobre a estrutura do modelo e o processo de autoavaliação são elementos necessários a fornecer à Direção, como base para a tomada de decisão. É muito importante que todos os dirigentes estejam convictos destes benefícios desde o início.

Nesta fase é crucial que uma ou mais pessoas na organização assumam a responsabilidade de assegurar estes princípios básicos. Poderá ser importante contactar o organismo responsável pela disseminação da CAF no país⁴ e solicitar-lhe uma apresentação do modelo CAF (mais informação em www.eipa.eu/caf), ou recolher informação sobre outras organizações que já tenham utilizado o modelo, e que manifestem vontade de partilhar

as suas experiências.

Para que as pessoas da organização apoiem o processo de autoavaliação, é importante que a consulta ocorra antes de ser tomada a decisão final sobre a realização da autoavaliação. Além dos benefícios gerais de realizar a autoavaliação, a experiência mostra que muitas pessoas consideram a CAF uma excelente oportunidade para obterem uma melhor visão sobre a sua organização e desejam estar ativamente envolvidas no seu desenvolvimento.

Feedback de utilizadores CAF – razões para utilizar a CAF

As razões mais importantes são todos os fatores impulsionadores internos. Identificar pontos fortes e áreas para implementação de melhorias foram as causas mais significativas; os problemas de tensão financeira são os fatores menos importantes. As organizações querem numa primeira fase, utilizar a CAF, para se avaliarem, e implementarem as melhorias necessárias. Sendo exatamente este, o objetivo de uma ferramenta de autoavaliação.

Para algumas organizações pode também ser relevante procurar a aceitação ou aprovação das partes interessadas externas (*stakeholders*), antes da decisão de avançar com o processo de autoavaliação. Este pode ser o caso dos políticos ou da direção de organizações de nível hierárquico superior que tradicionalmente estão bastante envolvidas nas tomadas de decisão. As partes interessadas relevantes externas podem ter um papel a desempenhar, particularmente na recolha de dados e no tratamento de informação, e podem também vir a beneficiar potencialmente das ações de melhoria que possam ser identificadas.

⁴ Em Portugal esta competência está atribuída à Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP).

Planeamento inicial da autoavaliação

Após a tomada de decisão de realizar a autoavaliação, pode iniciar-se o processo de planeamento. Um dos primeiros aspetos – que pode ser incluído na decisão da Direção – é a definição do âmbito e a abordagem da autoavaliação.

Uma questão recorrente consiste em saber se a autoavaliação tem de abranger toda a organização ou partes desta, como departamentos ou unidades orgânicas, podem realizar uma autoavaliação. A resposta é que partes separadas podem realizar a autoavaliação, mas para avaliar todos os critérios e subcritérios de uma forma significativa, devem ter autonomia suficiente para serem consideradas como uma unidade autónoma, com uma missão que pode ser autonomizada e responsabilidade significativa pelos recursos humanos e processos financeiros. Nestes casos, devem ser avaliadas as relações relevantes entre fornecedores/clientes, bem como as relações com as partes interessadas entre a unidade selecionada e a restante parte da organização.

Recomenda-se, ainda, incluir na decisão da Direção a escolha do sistema de pontuação a utilizar. 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 direção, 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;
- organização da formação da equipa de autoavaliação;
- recolha de elementos de apoio e de evidências;
- participação ativa na equipa de autoavaliação;

- facilitação do processo de obtenção do consenso;
- elaboração do relatório de autoavaliação;
- apoiar a gestão na priorização das ações e na definição do plano de ação.

As exigências relativamente às competências do líder do projeto são elevadas. A pessoa deve ter tanto um elevado nível de conhecimento sobre a sua própria organização e conhecimento do modelo CAF, como também conhecimento sobre como facilitar o processo de autoavaliação. Nomear o líder de projeto certo que tenha este conhecimento, bem como a confiança da gestão de topo e das pessoas dentro da organização, é uma das principais decisões de gestão que pode afetar a qualidade e o resultado da autoavaliação.

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos utilizados no modelo CAF não são familiares e estão demasiado distantes da sua prática diária para serem utilizados diretamente. Se isto não for resolvido numa fase inicial da familiarização do modelo, poderá posteriormente tornar-se um obstáculo no processo de autoavaliação. O que se pode fazer nestes casos – para além dos esforços de formação que serão descritos mais à frente – é adaptar o modelo à linguagem da organização. Antes de iniciar esta ação, é uma boa ideia verificar se esta já foi feita por uma organização semelhante à sua.

Passo 2

Comunicar o projeto de autoavaliação

Uma atividade de planeamento muito importante, uma vez definida a abordagem do projeto, é a definição de um plano de comunicação. Este plano inclui esforços de comunicação dirigidos a todos os intervenientes no projeto, com especial destaque para os gestores intermédios e pessoas da organização.

A comunicação é a chave em todos os projetos de gestão da mudança, principalmente quando uma organização realiza uma autoavaliação. Se a comunicação relativamente aos objetivos

e atividades da autoavaliação, não for clara ou adequada é provável que possa ser entendida como “mais um projeto” ou como “um exercício de gestão”. O risco aqui é que estes pressupostos se podem tornar profecias auto cumpridas, uma vez que pode haver relutância por parte dos dirigentes intermédios e de outras pessoas em se comprometerem ou envolverem totalmente.

Feedback dos utilizadores CAF – a importância da comunicação para criar nos trabalhadores o sentimento de pertença é geralmente desvalorizado

Uma conclusão importante dos inquéritos aos utilizadores CAF é que geralmente não priorizaram suficientemente os esforços de comunicação relativos aos colaboradores durante o processo. As lições aprendidas mostram que um dos principais benefícios potenciais da CAF é aumentar o nível de sensibilização e comunicação em toda a organização. Mas isto só pode ser alcançado se a gestão e as pessoas responsáveis pela autoavaliação CAF forem ativas desde muito cedo na comunicação e no envolvimento das pessoas, e se os dirigentes intermédios da organização compreenderem o propósito e os potenciais benefícios da autoavaliação.

Um resultado importante da comunicação prévia é estimular o interesse de alguns colaboradores e chefias em se envolverem diretamente num grupo de autoavaliação. Idealmente, o envolvimento deve ser conseguido através da motivação pessoal. A motivação deve ser o

elemento básico que liga as pessoas a todo o processo de autoavaliação. As pessoas devem ter uma visão totalmente clara do propósito do processo de autoavaliação da CAF: a melhoria do desempenho global da organização. A política de comunicação sobre o processo de autoavaliação da CAF deve focar-se em resultados vantajosos para todas as partes interessadas, trabalhadores e cidadãos/clientes.

Assim, uma comunicação clara e coerente com todas as partes interessadas durante as fases relevantes do projeto é fundamental para garantir um processo e ações de melhorias bem-sucedidos. O líder do projeto, juntamente com a direção de topo da organização, deve reforçar esta política, concentrando-se em:

- como a autoavaliação pode fazer a diferença;
- por que razão foi considerada uma prioridade;
- como está ligada com o planeamento estratégico da organização;
- como está ligada (por exemplo como o primeiro passo) a um esforço geral para melhorar o desempenho da organização, através da implementação de, por exemplo, um programa operacional e reformador de inovação.

O plano de comunicação deve ser diferenciador e considerar os seguintes aspetos: grupos focais, mensagem, meios, remetente, frequência e ferramentas.

Fase 2: Processo de autoavaliação

Passo 3

Construir um ou mais equipas de autoavaliação

A equipa de autoavaliação deve ser o mais representativa possível da organização. Normalmente devem incluir-se pessoas de diferentes áreas, com diferentes funções, experiências e níveis dentro da organização. O objetivo é constituir uma equipa o mais eficaz possível, e que, ao mesmo tempo, seja capaz de dar uma perspetiva interna mais precisa e detalhada da organização.

A experiência dos utilizadores CAF mostra que as equipas são constituídas por 5 a 20 pessoas. Porém, de forma a assegurar um trabalho relativamente informal, geralmente é preferível que as equipas tenham cerca de 10 elementos.

Se a organização for muito grande e complexa, poderá ser relevante formar mais de uma equipa de autoavaliação. Nesse caso, é fundamental que o desenho do projeto tenha em consideração como e quando terá lugar a adequada coordenação de grupos.

Os elementos da equipa devem ser selecionados com base no seu conhecimento da organização e das suas competências pessoais (ex.: competências de comunicação e análise) e não apenas as competências profissionais. Podem ser selecionados voluntariamente, mas o líder do projeto e a direção continuam a ser responsáveis pela diversidade e credibilidade da equipa de autoavaliação.

O líder de projeto pode ser, também, o líder da equipa, o que poderá ajudar na continuidade do projeto, mas deverá haver cautela no sentido de evitar o conflito de interesses. O importante é que o responsável seja uma pessoa da confiança dos elementos da equipa, para que possa liderar as discussões de forma justa e eficaz e que permita os contributos de todos neste processo. O responsável pode ser designado pela equipa. É essencial que haja um secretariado para ajudar

o líder e organizar as reuniões, bem como boas instalações para as reuniões e apoio TIC.

Uma questão frequente é se a direção de topo deve ser incluída na equipa de autoavaliação. A resposta dependerá da cultura e tradição da organização. Se a gestão estiver envolvida, pode fornecer informação adicional e aumentar a probabilidade de implementar as ações de melhoria que venham a ser identificadas, bem como, poderá aumentar a diversidade da representação. Contudo, se a cultura não for suscetível de apoiar, então a qualidade da autoavaliação pode ser comprometida se um ou mais membros da equipa se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou falar livremente.

Passo 4

Organizar a formação

Informação e formação da gestão

Poderá ser uma mais valia envolver a direção de topo e intermédia e outras partes interessadas na formação sobre a CAF, numa base voluntária, de forma a alargar o conhecimento e a compreensão dos conceitos da TQM, em geral, e da autoavaliação com a CAF, em particular.

Informação e formação da equipa de autoavaliação

O modelo CAF deve ser dado a conhecer à equipa, bem como explicados os objetivos e a natureza do processo de autoavaliação. Se o líder do projeto já teve formação previamente, é importante que esta pessoa tenha um papel relevante na formação. Adicionalmente à componente teórica, a formação deve incluir exercícios práticos de forma a familiarizar os participantes com os princípios da qualidade total, bem como experimentar a construção de consensos, pois estes conceitos e práticas podem não ser familiares para a maioria dos elementos.

O líder do projeto deve disponibilizar ao grupo

uma lista de documentos e outras informações relevantes para avaliar a organização de uma forma eficaz. Um subcritério dos meios e um critério dos resultados podem ser avaliados em conjunto. Isto dará à equipa um melhor entendimento de como se processa a autoavaliação CAF. Deve-se chegar a um consenso quanto à forma de avaliar as evidências de pontos fortes e de áreas a melhorar, bem quanto à forma de se atribuir a pontuação.

Um aspeto importante e que poupará tempo numa fase mais avançada – na fase de consensos – é ter uma visão comum sobre quem são as partes interessadas principais da organização, os que têm mais interesse nas suas atividades: cidadãos/clientes, políticos, fornecedores, parceiros, dirigentes e trabalhadores. Os serviços e produtos mais importantes prestados e recebidos por estas partes interessadas, bem como os processos chave que os suportam, devem ser claramente identificados.

Passo 5

Realizar a autoavaliação

Realizar a autoavaliação individual

Cada elemento da equipa de autoavaliação, com base nos documentos e informação relevantes fornecidos pelo líder do projeto, deverá fazer, para cada subcritério, uma avaliação rigorosa da organização. Este exercício será baseado no seu próprio conhecimento e experiência de trabalho na organização. Devem identificar palavras-chave de evidências de pontos fortes e de áreas a melhorar. É recomendável que as áreas a melhorar sejam formuladas com o maior rigor possível, para que seja mais fácil identificar propostas de ação numa fase mais avançada. Devem então criar uma visão geral das suas conclusões e pontuar cada subcritério de acordo com o painel de pontuação que tenha sido escolhido.

No período de avaliação individual, o líder da equipa deverá estar disponível para responder a questões dos membros da equipa de autoavaliação, podendo também coordenar

as conclusões dos membros na preparação da reunião de consenso.

Como pontuar

A CAF permite duas formas de pontuação: a metodologia do sistema clássico e a metodologia do sistema avançado. Ambos os sistemas de pontuação estão explicados em detalhe no Capítulo “Sistemas de Pontuação da CAF”. Sugere-se a utilização do sistema clássico de pontuação se a organização não estiver familiarizada com a autoavaliação e/ou for inexperiente nas técnicas de gestão de qualidade total.

Chegar a um consenso em grupo

Logo que seja possível, após a avaliação individual, o grupo deve reunir e concordar no que diz respeito aos pontos fortes, áreas a melhorar e pontuação de cada subcritério. É necessário um processo de diálogo e de discussão – de facto essencial como parte do processo de aprendizagem – para se chegar a um consenso, assim como é muito importante perceber porque é que existem diferenças nos pontos fortes, nas áreas a melhorar e na pontuação.

A sequência de avaliação dos nove Critérios pode ser estabelecida pela equipa de autoavaliação. Não é necessário seguir a ordem numérica.

Feedback de utilizadores CAF – a mais valia das discussões

A maioria dos utilizadores chegou a consenso após as discussões. A discussão em si é muitas vezes vista como a verdadeira mais-valia da autoavaliação: quando se atinge o consenso, o resultado é mais do que a soma das opiniões individuais. Reflete a visão comum de um grupo representativo e desta forma corrige e vai além das opiniões individuais subjetivas. O esclarecimento de evidências e a fundamentação de pontos de vista diferentes, relativamente a pontos fortes e fracos, são, com frequência, considerados mais importantes do que a pontuação.

Chegar a um consenso

Como se pode chegar a consenso? No processo de se chegar a um consenso pode ser utilizado o método dos quatro passos:

- apresentar todas as evidências relativas aos pontos fortes identificados e áreas de melhoria por subcritério – identificadas por cada elemento da equipa;
- chegar a consenso sobre os pontos fortes e áreas a melhorar – isto é normalmente alcançado após a consideração de quaisquer evidências ou informações adicionais;
- apresentar o intervalo de pontuações individuais de cada subcritério;
- chegar a um consenso quanto à pontuação final.

Uma boa preparação da reunião pelo líder da equipa (ex. recolher informação importante, coordenação das avaliações individuais) pode levar a um bom funcionamento das reuniões e a uma economia de tempo.

O líder da equipa é responsável e tem um papel importante na condução de todo o processo para o consenso no grupo. Em todos os casos, a discussão deve ser baseada em evidências claras de ações realizadas e de resultados atingidos. A CAF inclui uma lista de exemplos relevantes, que podem ajudar a identificar evidências apropriadas.

Esta lista não é exaustiva, nem é necessário encontrar todos os exemplos possíveis – apenas os considerados mais relevantes para a organização. Para além destes, a equipa deve ser encorajada a encontrar exemplos adicionais que considere relevantes para a organização.

O objetivo dos exemplos é explicar o conteúdo dos Subcritérios de forma mais detalhada para:

- explorar como a gestão cumpre os requisitos expressos nos Subcritérios;
- apoiar na identificação de evidências;
- ser um indicador de boas práticas em áreas específicas;

Duração do exercício de autoavaliação

Comparando a realidade e o desejável, com base nos diferentes inquéritos, dois a três dias parece ser pouco para realizar uma autoavaliação credível e fiável, enquanto dez dias ou mais é considerado demasiado tempo. É difícil sugerir qual o período de tempo ideal para uma autoavaliação CAF, pois existem muitas variáveis, nomeadamente os objetivos organizacionais, o tempo, os recursos e as competências disponíveis para investir no processo, a disponibilidade de dados, a informação e os prazos das partes interessadas e as pressões políticas. Contudo, para a maioria das organizações, a duração normal é até cinco dias. Este período inclui a avaliação individual e reuniões de consenso.

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

Três meses parece ser o período de tempo ideal para manter o foco. Ao demorar mais tempo corre-se o risco de reduzir o interesse e a motivação das partes envolvidas. Além do mais, a situação pode-se alterar entre o início e o fim do processo de autoavaliação. Nesse caso, a avaliação e a pontuação poderiam não ser exatas. Isto demonstra que melhorar uma organização utilizando a CAF é um processo dinâmico e de melhoria contínua, e que a atualização de dados e de informação fazem parte do processo.

Passo 6

Elaborar um relatório que descreva os resultados da autoavaliação

O relatório típico da autoavaliação deve seguir a estrutura da CAF, e conter pelo menos 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 e de acordo com as

evidências recolhidas;

- ideias para ações de melhoria.

Para utilizar o relatório, como base para as ações de melhoria, é fundamental que a gestão de topo receba oficialmente o relatório de autoavaliação, que o aprove e manifeste o seu apoio à execução do mesmo.

Se o processo de comunicação funcionou corretamente este procedimento não constituirá um problema. A Direção deve reconfirmar o seu compromisso na implementação das ações de melhoria. Também é essencial, nesta fase, comunicar os principais resultados às pessoas da organização, bem como às restantes partes interessadas.

Fase 3: Plano de melhorias / priorização

Passo 7

Elaborar um plano de melhorias

O processo de autoavaliação deve ir além do relatório de autoavaliação de forma a concretizar o propósito da implementação da CAF. Deverá levar diretamente a um plano de ação para melhorar o desempenho da organização.

Este plano de ação é um dos principais objetivos pretendidos com o esforço da autoavaliação CAF, e é também uma forma de fornecer informação fundamental para o sistema de planeamento estratégico da organização. Deve resultar na produção de um plano integrado para a organização progredir no seu funcionamento global. A lógica fundamental do relatório reside no seguinte:

- constitui um planeamento de ações sistémicas e integradas para melhorar a funcionalidade e operabilidade de toda a organização;
- resulta do relatório de autoavaliação, por isso é baseado em evidências e dados fornecidos pela própria organização e – absolutamente vital – dos pontos de vista das pessoas da organização;
- assenta nos pontos fortes e sinaliza os pontos fracos da organização, respondendo a cada um deles com ações de melhoria apropriadas.

Feedback de utilizadores CAF: falta de medições

Muitas organizações encontram obstáculos na primeira aplicação da CAF. Obviamente, a falta de medição tem sido o principal problema em muitas organizações públicas que realizam a autoavaliação, resultando muitas vezes, como primeira ação de melhoria, a implementação de sistemas de medição.

Priorizar áreas de melhorias

Na preparação do plano de melhorias, a gestão pode preferir 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 de construção do plano de melhorias pode ser estruturado da seguinte forma: a gestão, em consulta com as partes interessadas relevantes (por exemplo, membros do grupo de autoavaliação),

- recolhe ideias para melhorias do relatório de autoavaliação e agrupa essas ideias sob temas comuns;

- analisa as áreas a melhorar e as ideias sugeridas e formula ações de melhoria, tendo em conta os objetivos estratégicos da organização;
 - importância estratégica da ação (uma combinação de impacto nas partes interessadas, impacto nos resultados das organizações, visibilidade interna/externa);
 - facilidade de implementação das ações (consoante o grau de dificuldade, os recursos necessários e o prazo para realização);
- atribui responsabilidades para cada ação, bem como uma calendarização/programação e etapas, e identifica os recursos necessários.

Pode ser útil relacionar as ações de melhoria em curso com a estrutura da CAF, para manter uma visão global clara.

Uma forma de priorizar consiste em combinar o nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todas as áreas e os objetivos estratégicos chave.

Recomendações

Embora a autoavaliação CAF seja reconhecida pelo início de uma estratégia de melhoria a longo prazo, a avaliação inevitavelmente realçará algumas áreas que podem ser melhoradas de maneira relativamente fácil e rápida. 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 e aumenta a sua moral e confiança. Podem também tornar-se embaixadores de novas iniciativas de melhoria.

Na melhor das hipóteses, o plano de ação resultante da autoavaliação deve ser integrado no processo de planeamento estratégico da

organização e tornar-se parte da gestão global da organização.

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 trabalhadores acerca dos resultados da autoavaliação, designadamente as principais conclusões da autoavaliação, as áreas com maior necessidade de intervenção e as ações de melhoria planeadas. Caso contrário, a possibilidade de criar uma plataforma apropriada para mudanças e melhorias corre o risco de se perder. Em qualquer comunicação acerca dos resultados é sempre uma 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, ou até desconhecem, a importância de celebrar o sucesso.

Passo 9

Implementar o plano de melhorias

Como descrito no passo 7, a elaboração de um plano de ação com as melhorias prioritárias é muito importante. Muitos dos exemplos do modelo CAF podem ser considerados como um primeiro passo para as ações de melhoria. As boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser ligadas aos diferentes Critérios do modelo. Apresentam-se alguns exemplos.

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 (“dono” ou coordenador da ação) assim como devem ser considerados diferentes cenários para as ações mais complexas.

Qualquer processo de gestão da qualidade deve basear-se na monitorização regular da implementação e na avaliação dos produtos e dos resultados. Através da monitorização é possível ajustar o que foi planeado durante a implementação e pós-avaliação (resultados e efeitos), para verificar o que foi alcançado e 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 poderiam utilizar o ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) para gerir as ações de melhoria. Para beneficiar plenamente das ações de melhoria estas devem ser integradas nos processos habituais das organizações.

Tendo por base a autoavaliação CAF, há cada vez mais países a organizar esquemas de reconhecimento externo. A autoavaliação com base na CAF, também, pode ser útil para o reconhecimento através dos Níveis de Excelência EFQM® (www.efqm.org).

A implementação de planos de ação CAF facilita a permanente utilização de ferramentas de gestão tais como o *balanced scorecard*, inquéritos de satisfação a clientes e trabalhadores e sistemas de gestão de desempenho.

Passo 10

Planear a próxima autoavaliação

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

Assim que o plano de melhorias estiver formulado e a implementação das mudanças se tenha iniciado, é importante garantir que as mudanças têm um efeito positivo, e não um efeito adverso em aspetos em que a organização já estava a funcionar bem. Algumas organizações incluíram a autoavaliação regular no seu processo de planeamento de negócios – as avaliações são programadas para fornecer informação para a definição anual de objetivos e propostas para recursos financeiros.

Os painéis de avaliação da CAF são ferramentas simples, mas poderosas, para utilizar na avaliação do progresso contínuo do plano de ação de melhorias.

CAF Educação Glossário



A

Acessibilidade

A acessibilidade às instalações públicas é um requisito essencial para a igualdade de acesso aos serviços públicos e alta qualidade do serviço. As organizações acessíveis podem ser caracterizadas pelos seguintes aspetos: acessibilidade de transportes públicos, acesso para pessoas portadoras de deficiência, horário de abertura e tempo espera, balcões únicos, utilização de linguagem compreensível, etc. A acessibilidade digital também está incluída, por exemplo, em sites sem barreiras.

Acordo de nível de serviço (ANS)/ Contrato de nível de serviço (CNS)

Um acordo de nível de serviço define as expectativas entre o prestador de serviços e o cliente e descreve os produtos ou serviços a entregar, o ponto único de contato para os problemas do utilizador final e as métricas através das quais a eficácia do processo é monitorizada e aprovada.

Agilidade

Agilidade refere-se à “capacidade de uma organização responder rapidamente às mudanças, adaptando a sua configuração estável inicial”. Esta prática ajuda a uma rápida adaptação às mudanças ambientais e de mercado de forma produtiva e económica. Esta capacidade pode ser alcançada através de métodos inovadores, como o Scrum, Kanban, Lean, Design Thinking, bem como apoiar uma “capacidade de mudança” ao nível da gestão e das equipas através de formação personalizada.

Ambientes de Aprendizagem Inovadores (AEI) - Innovative Learning Environments (ILE)

Analisa como os jovens aprendem e em que condições e dinâmicas poderão aprender melhor. Ao identificar casos concretos de ambientes de aprendizagem inovadores em todo o mundo, o AEI informa sobre a prática, a liderança e a reforma através da geração de análises de configurações de aprendizagem inovadoras e inspiradoras para crianças e jovens.

Análise da despesa – “Spending reviews”

As análises da despesa são estruturadas em processos de auditoria vinculativos, e servem para questionar “como e porquê” do cumprimento das tarefas na administração pública e, assim, aumentar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços públicos. As análises da despesa pública podem ajudar as organizações públicas a entender melhor a despesa pública e a identificar oportunidades de eficiência. São avaliações detalhadas de áreas específicas de despesas, com o objetivo de aumentar a transparência, melhorar a eficiência e, quando necessário, realocar recursos.

Aprendizagem

Aprender é a aquisição e compreensão de conhecimentos e informações que podem levar a melhorias ou mudanças. Exemplos de atividades de aprendizagem organizacional incluem o benchmarking/benchlearning, avaliações e/ou auditorias conduzidas interna e externamente e estudos de boas práticas. Exemplos de

aprendizagem individual incluem a formação e o desenvolvimento de competências.

- **Ambiente de aprendizagem:**

Um ambiente de aprendizagem numa comunidade de trabalho é aquele em que a aprendizagem ocorre sob a forma de aquisição de competências, partilha de conhecimentos, troca de experiências e diálogo sobre as melhores práticas.

- **Organização de aprendizagem/ Escola de aprendizagem:**

Uma organização de aprendizagem é aquela onde as pessoas aumentam continuamente a sua capacidade para alcançar os resultados que pretendem, onde são promovidos padrões de pensamento novos e expansivos, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas estão continuamente a aprender no contexto de toda a organização.

- **Aprendizagem no trabalho/ Formação on-job:**

A aprendizagem no trabalho é uma forma de formação ministrada no local de trabalho. Este tipo de formação implica ter um colega, supervisor ou gestor mais experiente a mostrar ou explicar coisas ao colaborador. O trabalho é realizado sob supervisão e o feedback é importante. O coaching, a rotação de funções e a participação em projetos especiais são formas de aprendizagem no trabalho.

Aprendizagem de liderança

Aprender liderança é fundamental para que as mudanças positivas aconteçam. É exercida através de visões e estratégias correspondentes intensamente focadas na aprendizagem. Exige o envolvimento especializado daqueles que têm responsabilidades formais de liderança. Mas é também uma atividade colaborativa, que inclui professores, alunos e outras pessoas para além da própria escola.

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 atividade de controlo de auditoria:

- 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.

Automação - automatização

Os cidadãos têm grandes expectativas da administração pública na era da digitalização. Pretendem disponibilidade de serviços a qualquer momento, que atendam às suas necessidades e que ofereçam serviços rápidos. Para atender às expectativas dos cidadãos e reduzir o dispêndio de tempo, além de acelerar o tempo de processamento interno, uma automação abrangente dos processos na administração pública é um pré-requisito indispensável. Além disso, a automação é essencial para avançar na digitalização. Portanto, a automação no setor público lida com a questão de identificar quais as tarefas e serviços que podem ser fornecidos automaticamente, sem interferência humana (por exemplo, processamento de dados, aplicações automáticas).

Avaliação

A avaliação examina se as ações empreendidas produziram os efeitos desejados e se outras ações poderiam ter alcançado um melhor resultado a um custo mais baixo.

Avaliação de desempenho/entrevistas de desempenho

A avaliação de desempenho necessita de ser entendida no contexto da gestão. Geralmente,

o sistema de gestão de uma organização inclui a avaliação do desempenho individual dos trabalhadores. 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 trabalhadores, 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, EXECUTAR o trabalho, REVER o trabalho realizado durante a entrevista de avaliação do desempenho e, se necessário, AJUSTAR para o próximo ano: os objetivos, os meios e as competências. Existem diversas formas de aumentar a objetividade da avaliação do desempenho:

- Avaliação ascendente, em que os dirigentes são avaliados pelos funcionários que dirigem;
- Avaliação a 360 graus, onde os dirigentes são avaliados sob diferentes pontos de vista: dirigentes de topo, pares ou colegas, trabalhadores e clientes.

B

Benchlearning

Aprender como melhorar através da partilha de conhecimentos, informação e, por vezes, de recursos. É reconhecido como uma forma eficaz de introduzir mudanças organizacionais. Reduz riscos, é eficiente e poupa tempo.

Benchmarking

Existem inúmeras definições de benchmarking,

mas as palavras-chave associadas a este termo são “fazer comparação com outros”. «O benchmarking consiste simplesmente em fazer comparações com outras organizações e depois aprender as lições que essas comparações revelam» (Fonte: Código de Conduta Europeu de Benchmarking). Na prática, o benchmarking abrange, geralmente: comparar regularmente os aspetos de desempenho (funções ou processos) com aquelas organizações que são consideradas boas praticantes; por vezes é feita referência aos melhores da turma, mas como ninguém pode ter a certeza de quem é o melhor, prefere-se o termo “bom”; identificar lacunas no desempenho; procurar novas abordagens para obter melhorias no desempenho; acompanhar a implementação de melhorias; acompanhamento monitorizando o progresso e analisando os benefícios.

O benchmarking nas administrações públicas europeias centra-se geralmente nos aspetos de aprendizagem e é agora mais comumente referido como “aprendizagem de benchmarking”, uma vez que aprender como melhorar através da partilha de conhecimentos, informações e, por vezes, recursos, é reconhecido como uma forma eficaz de introduzir mudanças organizacionais. Reduz riscos, é eficiente e poupa tempo.

Big data

Ver Metadados.

Boas/Melhores práticas

Envolvem desempenhos, métodos ou abordagens superiores que levam a conquistas excecionais. A melhor prática é um termo relativo e, às vezes, indica práticas comerciais inovadoras ou interessantes, que foram identificadas por meio de benchmarking. Assim como no benchmarking, é preferível falar sobre “boas práticas” ou “práticas inspiradoras”, pois não se pode ter certeza de que não haverá uma melhor.

Brainstorming

É utilizada como ferramenta para trabalho em equipa, para gerar ideias sem constrangimentos, num curto período de tempo. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de críticas na fase de produção de ideias.

C

Capacidade de mudança

A capacidade de mudança é ter uma mentalidade que pode entender as mudanças provocadas pela digitalização e traduzi-las em ações apropriadas. Os elementos chave para a capacidade de mudança são:

- a inteligência coletiva supera o trabalho individual;
- os erros são entendidos como oportunidades de aprendizagem;
- a perfeição não é necessária desde o início;
- o foco são os benefícios do cliente;
- a aprendizagem colaborativa com o cliente faz parte da abordagem.

A capacidade de mudança é, portanto, uma atitude e uma abordagem inovadora para a solução de problemas que podem impulsionar as reformas da administração pública na era da digitalização. A capacidade de mudança é necessária, tanto no nível da gestão como da equipa.

Cibersegurança – Segurança Informática

Cibersegurança é a proteção de sistemas ligados à internet, incluindo hardware, software e dados, contra ataques informáticos. No contexto informático, a segurança compreende segurança informática e segurança física – ambas são utilizadas pelas organizações para proteção contra acessos não autorizados a centros de dados e outros sistemas informatizados.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA consiste em quatro fases a percorrer para alcançar a melhoria contínua, tal como descrito por Deming:

- Plan/ Planear (fase do projeto)
- Do/ Executar (fase de execução)
- Check/ Rever (fase de controlo)
- Act/ Ajustar (fase de ação, adaptação e correção)

Estas quatro fases reforçam a ideia de que

os programas de melhoria devem começar com um planeamento cuidadoso, devem resultar em ações eficazes, devem ser revistos e eventualmente adaptados, e devem avançar novamente para um planeamento cuidadoso num ciclo contínuo.

Cidadão/cliente

O termo cidadão/cliente é utilizado para enfatizar a dupla relação entre a administração pública, por um lado, os utilizadores dos serviços públicos, e por outro lado, todos os membros do público, que como cidadãos e contribuintes têm interesse nos serviços e nos seus resultados.

Cliente Interno

Cada elemento da estrutura de uma "organização de educação" fornece um serviço que é utilizado por outros. Por exemplo: O ensino básico fornece alunos para o ensino secundário; o mesmo acontece com o ensino secundário e ensino superior, ou seja, cada ano fornece alunos para o ano seguinte; Cada professor/formador fornece a aprendizagem utilizada pelos alunos. Esta aprendizagem é utilizada por colegas de outras disciplinas (por exemplo, matemática - ciências - tecnologia - Inglês e vice-versa).

Coaching

O coaching é utilizado como orientação para metas e soluções com o aconselhamento e apoio de especialistas e executivos. O objetivo é desenvolver mais qualidades de relações interpessoais, e de liderança em particular, e adaptá-lo para mudar circunstâncias profissionais. O coaching serve principalmente para atingir metas realistas que sejam relevantes para o desenvolvimento do cliente. A ênfase está na promoção da autorreflexão e autoconsciência.

Coavaliação

Os cidadãos expressam-se relativamente à qualidade das políticas públicas e aos serviços prestados.

Codecisão

Codecisão refere-se a questões que envolvem cidadãos e clientes nos processos de tomada de decisão das administrações públicas. Os

exemplos abrangem desde procedimentos de participação dos cidadãos em áreas como o desenho da paisagem urbana, preparação de decisões sobre infraestruturas, até questões sobre preparação de decisões de gastos públicos.

Co-design

O co-design é a estrutura para promover o envolvimento dos cidadãos e clientes no desenvolvimento de serviços públicos. Exemplos disso são oficinas de inovação, oficinas design-thinking e ciclos de opiniões estruturadas, que registam o feedback de cidadãos e clientes de forma estruturada e os tornam úteis para o desenvolvimento de processos de serviços.

Código aberto / Open source

O código aberto refere-se a qualquer programa cujo código-fonte está disponível publicamente e pode ser modificado se os utilizadores ou programadores o considerarem uma necessidade. O software de código aberto é geralmente desenvolvido por uma comunidade pública e é gratuito.

Código de conduta

São regras, ou linhas de orientação, ou padrões de comportamento, para indivíduos, grupos profissionais, equipas ou organizações. Os códigos de conduta podem também aplicar-se a atividades específicas, tais como auditoria ou benchmarking, referindo-se muitas vezes a padrões éticos.

Competência

Competência inclui o conhecimento, aptidão e atitudes individuais utilizadas no âmbito da atividade profissional. Quando um indivíduo é capaz de executar uma tarefa com sucesso, considera-se que alcançou determinado nível de competência.

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 trabalhador, no qual o seu interesse pessoal pode influenciar de forma imprópria o desempenho dos seus deveres oficiais (ex. ter um segundo

emprego, eventuais preconceitos, aceitar presentes). 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.

Conformidade

O termo conformidade pode ser definido como o ato de aderir ou estar em conformidade com uma lei, regra ou solicitação. Num ambiente de negócios, a conformidade com leis, regulamentos, regras e políticas é a parte da operação de negócios, geralmente denominada "conformidade organizacional".

Conhecimento

Conhecimento pode ser definido como informação alterada pela experiência, contexto, interpretação e reflexão. O conhecimento é o resultado da transformação do trabalho que foi realizado em partes individuais de informação. Considera-se que conhecimento difere de dados ou da informação, pois requer uma capacidade cognitiva humana de apropriação. Exemplos: prática, know-how (saber como), especialização, conhecimento técnico.

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.

Contabilidade de custos

A contabilidade de custos é uma área central da contabilidade interna, na qual os custos são registados, alocados às rubricas orçamentais (por exemplo, serviços e produtos) e avaliados para fins especiais. Os sistemas de contabilidade de custos mostram a que custo os serviços públicos são produzidos. Os resultados da contabilidade de custos fornecem informações importantes para os sistemas de medição de desempenho.

Controlo

O controlo é uma função importante do sistema de gestão cuja tarefa principal é planear, orientar e controlar todas as áreas organizacionais. Na prática, as questões de controlo podem distinguir-se entre controlo operacional e controlo estratégico.

O controlo operacional é responsável pela gestão orçamental e garante que a organização pública seja economicamente bem-sucedida. O controlo estratégico analisa as estruturas políticas, legais, demográficas, técnicas, sociais, ambientais e outras, para que a organização pública possa garantir que os seus serviços/ produtos vão ao encontro dos requisitos e estão preparados para responder a alterações na procura.

Coprodução

Os cidadãos estão envolvidos no ciclo de produção e/ ou entrega de serviços e na sua qualidade.

Cultura de liderança

Os gestores desempenham um papel significativo na construção de uma cultura organizacional favorável à inovação. Ao estimular a confiança mútua e a abertura, podem atuar como formadores e mentores dos colaboradores e servir de modelo. Com esta atitude geram confiança no seu papel de liderança, bem como seguidores na missão e visão organizacional e nos seus objetivos estratégicos.

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 nacionais, sociopolíticos e jurídicos.

Cultura orientada para a inovação

Uma cultura organizacional favorável à inovação no setor público é caracterizada por vários valores, tais como: autorresponsabilidade, orientação consistente para o cliente, abertura, revisão de padrões de ação já desgastados, diversidade, apreciação mútua, orientação para resultados e outros. Neste contexto, a cooperação entre

organizações pode abrir novas perspectivas e iniciar importantes processos de aprendizagem. A liderança desempenha um papel fundamental na construção de uma cultura organizacional favorável à inovação.

D

Dados abertos / Open data

Qualquer tipo de dados que possam ser utilizados livremente, reutilizados e redistribuídos por qualquer pessoa – sujeito apenas, no máximo, à exigência de referência à fonte original. Para além desta abertura legal, os dados abertos requerem também abertura técnica através de formatos legíveis por máquina e disponibilidade em massa, por exemplo, em formato digital. O PDF não cumpre os requisitos de abertura técnica.

Descrição de funções

A ‘descrição das funções’ é um esboço completo da função (descreve tarefas, responsabilidades, conhecimentos, competências e aptidões). É um instrumento fundamental de gestão de recursos humanos e 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 os empregadores e os trabalhadores das suas responsabilidades.

Desempenho orçamental

O desempenho orçamental reflete a entrada de recursos como a produção de serviços para cada unidade de uma organização. O objetivo é identificar e pontuar o desempenho relativo com base no cumprimento de metas para resultados específicos. Esse tipo de orçamento é normalmente utilizado por organismos e agências governamentais para mostrar a ligação entre os fundos dos contribuintes e o resultado dos serviços prestados pelos governos nacionais, regionais ou locais.

Desenvolvimento Integral da Criança

Abordagem educativa que considera as várias dimensões da pessoa e não apenas a dimensão cognitiva (física, cognitiva, emocional, estético-artística, social e cívica, ético-moral/espiritual).

Design de serviço

É a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestruturas, comunicação e componentes materiais de um serviço, de forma a melhorar a sua qualidade e a interação entre o prestador de serviços e os seus clientes.

Design Thinking

Refere-se aos processos cognitivos, estratégicos e práticos pelos quais os conceitos de design (propostas de novos produtos, edifícios, máquinas, etc.) são desenvolvidos por designers e/ou equipas de design. O Design Thinking visa ajudar o setor público a desenvolver soluções práticas e inovadoras para os problemas diários.

Diagrama de processo /mapeamento de processo

Esta é uma representação gráfica da série de ações que ocorrem dentro de um processo.

Digitalização – Transformação digital

A descrição técnica da digitalização refere-se ao processo de conversão de informações analógicas em dados digitais e legíveis por computador. O rápido desenvolvimento da tecnologia de informação, da Internet e da digitalização das redes sociais está a mudar a sociedade, as empresas e a prestação de serviços públicos em muitas áreas. As organizações do setor público precisam de preparar os seus trabalhadores, utilizando o poder da digitalização, para resolver problemas atuais ou encontrar novas e mais eficazes formas de prestação de serviços. As medidas nessas áreas podem incluir uma estratégia de digitalização, formação, diretrizes para proteção de dados, nomeação de responsáveis pela proteção de dados, etc.

As competências digitais referem-se à utilização confiante e crítica de toda a gama de tecnologias digitais para informação, comunicação e solução básica de problemas.

A transformação digital e inovação referem-se ao processo de adoção de ferramentas e métodos digitais por uma organização, geralmente aqueles que não incluíram o fator digital como parte das suas atividades principais ou não acompanharam o ritmo das mudanças nas tecnologias digitais. A prática da transformação digital no setor público também deve considerar o interesse público e envolver fatores adicionais de propriedade e retenção de dados públicos (especialmente identidade), segurança e privacidade de dados, acessibilidade de todos a serviços digitais e literacia digital pública.

Diversidade

A diversidade está relacionada com a diferença. Pode referir-se a valores, atitudes, cultura, convicções filosóficas ou religiosas, conhecimentos, aptidões, experiência e estilo de vida entre grupos ou indivíduos dentro de um grupo. Pode, também, estar relacionada com o género, origem nacional ou étnica, deficiência ou idade. Na administração pública, uma organização caracterizada pela diversidade é aquela que reflete a sociedade e as diferentes necessidades dos seus clientes e partes interessadas.

Dono do processo

É o responsável pela conceção, melhoria e execução dos processos, bem como pela sua coordenação e integração na organização.

E

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

Um sistema de créditos é um método que permite atribuir créditos a todos os elementos de um programa de estudos. A definição de créditos ao nível do ensino superior pode basear-se em parâmetros como a carga horária do estudante, o número de horas letivas e os objetivos da formação. O sistema europeu de

transferência e acumulação de créditos (ECTS) é um sistema centrado no aluno e baseado na carga de trabalho a realizar pelo aluno para atingir os objetivos do programa, os quais são definidos em termos de conhecimentos, aptidões e competências finais a adquirir.

ECVET - European Credit for Vocational Education and Training / Sistema Europeu de Crédito para o Ensino e Formação Profissionais

O Quadro Europeu de Referência de Garantia de Qualidade para o Ensino e Formação Profissionais (EQAVET) surgiu da recomendação de 2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, como um quadro europeu para apoiar a garantia de qualidade no ensino e formação profissionais (EFP) em toda a Europa. O EQAVET baseia-se num ciclo de garantia e melhoria da qualidade e numa seleção de descritores e indicadores aplicáveis à gestão da qualidade, tanto ao nível do sistema de EFP como do prestador de EFP. O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem de garantia de qualidade específica, mas fornece um quadro de princípios comuns, descritores indicativos e indicadores que podem ajudar a avaliar e melhorar a qualidade dos sistemas de EFP e da oferta de EFP.

Eficácia

A eficácia é a relação entre o objetivo definido e o impacto, efeito ou resultado alcançado. Este pode ser medido em termos de custo, tempo e alocação de recursos em geral.

A relação entre os efeitos implícitos nos objetivos da organização e os custos – incluindo possivelmente o custo social total – para os atingir.

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 a mesma coisa. A produtividade pode ser medida de forma a captar o contributo de todos os fatores de produção (produtividade total dos fatores) ou de um fator específico

(produtividade do trabalho ou produtividade do capital).

EFQM

European Foundation for Quality Management - Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade.

E-Government

O governo eletrónico é um dos aspetos da digitalização - o uso da tecnologia da informação e comunicação (TIC) nas administrações públicas. Combinado com a mudança organizacional e novas competências, ajuda a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos e também fortalece o apoio às políticas públicas. O governo eletrónico é considerado um facilitador para alcançar uma administração melhor e mais eficiente. Pode melhorar o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas e ajudar o setor público a lidar com a exigência contraditória de fornecer mais e melhores serviços com menos recursos.

E-learning

E-learning refere-se a todas as formas de aprendizagem em que são utilizados meios eletrónicos ou digitais para apresentação e distribuição de materiais de aprendizagem e/ ou para o suporte da comunicação interpessoal.

Empowerment - Empoderamento

Processo pelo qual é dada mais autoridade a um indivíduo ou a um grupo de pessoas, no processo de tomada de decisão. Pode aplicar-se a cidadãos ou a trabalhadores, envolvendo a pessoa/ grupo e concedendo-lhes um grau de autonomia nas suas ações/ decisões.

Entrevista de avaliação

A entrevista de avaliação é uma entrevista estruturada de avaliação anual da equipa, entre dirigentes e os colaboradores. Nesta entrevista, serão analisados os resultados do trabalho do ano anterior e será alcançado um acordo comum sobre as medidas de desenvolvimento adicionais necessárias no que diz respeito à cooperação, novas áreas de atividade, medidas de formação contínua, etc.

Ver Avaliação.

EQAVET - European Quality Assurance in Vocational Education and Training/ Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional

O EQAVET surgiu da recomendação de 2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, como quadro europeu de apoio à garantia de qualidade no ensino e formação profissionais (EFP). Baseia-se num ciclo de garantia e melhoria da qualidade e numa seleção de descritores e indicadores aplicáveis à gestão da qualidade, tanto a nível do sistema de EFP como do prestador de EFP. O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem de garantia de qualidade específica, mas fornece um quadro de princípios comuns, descritores indicativos e indicadores que podem ajudar a avaliar e melhorar a qualidade dos sistemas de EFP e da oferta de EFP.

EQF - European Qualifications Framework / Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)

O Quadro Europeu de Qualificações (QEQ) é um quadro de referência europeu comum cujo objetivo é tornar as qualificações mais legíveis e compreensíveis nos diferentes países e sistemas. Abrangendo as qualificações a todos os níveis e em todos os subsistemas de educação e formação, o QEQ proporciona uma visão abrangente das qualificações nos 38 países europeus atualmente envolvidos na sua implementação.

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

Sistema para melhorar e certificar a qualidade das organizações de ensino superior de gestão na Europa. Este sistema internacional de auditoria estratégica e acreditação europeia é implementado pela EFMD (Fundação Europeia para o Desenvolvimento da Gestão) de acordo com critérios internacionais.

ERASMUS

O programa ERASMUS da Comissão Europeia visa promover a cooperação entre organizações

de educação, nomeadamente através da mobilidade de professores e estudantes nos Estados Membros da UE e nos países associados (Liechtenstein, Noruega e Turquia).

Estratégia

Plano de longo prazo de ações prioritizadas que visam alcançar os objetivos globais ou cumprir a missão de uma organização.

Estrutura organizacional

É a forma como uma organização está estruturada, ou seja, a divisão de áreas de trabalho ou funções, cadeias formais de comunicação entre a gestão e os colaboradores e a forma como as tarefas e responsabilidades são divididas em toda a organização.

Ética

A ética no serviço público pode ser definida como os valores e normas comuns que devem reger o desempenho dos trabalhadores em funções públicas no âmbito das suas funções. A natureza moral destes valores/normas, que podem ser declaradas ou implícitas, refere-se ao que é considerado um comportamento certo, errado, bom ou mau. Enquanto os valores definem os princípios morais, as normas podem também estabelecer o que é legal e moralmente correto numa determinada situação.

E-Twinning

Geminação eletrónica entre duas ou mais organizações educativas europeias. O e-Twinning é também um projeto intersectorial no âmbito do programa integrado da Comissão Europeia "Lifelong education and training" – "Educação e formação ao longo da vida".

European Standard Guidelines (ESG)

Normas e orientações para a garantia da qualidade no espaço europeu do ensino superior.

Evidência

Evidência é a informação que suporta uma afirmação ou facto. Uma abordagem baseada em evidências é considerada essencial na formação de uma decisão, conclusão ou julgamento firme.

Excelência

A excelência significa uma prática diferenciada na gestão de uma organização e na obtenção de resultados que assentam num conjunto de conceitos fundamentais da Gestão da Qualidade Total formulados pela EFQM. São eles: orientação para resultados, foco no cliente, liderança e constância de propósitos, gestão por processos e factos, envolvimento das pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias mutuamente benéficas e responsabilidade social corporativa.

F

Fator crítico de sucesso

Refere-se às condições prévias que têm de ser cumpridas para que os objetivos estratégicos pretendidos possam ser alcançados. Destacam-se as atividades ou resultados chave em que o bom desempenho é essencial para o sucesso da organização.

Follow up /Acompanhamento

Após um processo de autoavaliação e de mudanças numa organização, o follow up visa medir o cumprimento das metas em relação aos objetivos estabelecidos. A análise poderá resultar no lançamento de novas iniciativas e no ajustamento da estratégia e do planeamento de acordo com as novas circunstâncias.

G

Gestão

Gestão refere-se a uma função gestionária numa organização pública (por exemplo, diretor de departamento, diretor municipal). Além disso, gestão refere-se à pessoa que desempenha essa função e possui as competências necessárias de gestão. As funções e tarefas típicas de gestão são planeamento, organização, liderança e controle de sucesso. Ao contrário da liderança, a gestão

lida com a estrutura organizacional da gestão de uma organização (por exemplo, planeamento, definição e execução de metas, controle de sucesso, alocação de recursos, etc.), enquanto a liderança se concentra na orientação dos trabalhadores.

Gestão da mudança

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

Uma gestão de mudança eficaz requer liderança forte, comunicação transparente e estruturas claras. É, portanto, necessária uma combinação de diferentes instrumentos e abordagens para estimular os esforços de mudança, bem como para definir e executar metas, por exemplo, gestão de projetos, círculos de inovação, promotores da mudança, benchmarking e benchlearning, projetos piloto, monitorização, relatórios e implementação de PDCA.

Gestão de instalações

Refere-se à gestão de edifícios e às suas instalações técnicas. Os edifícios públicos e outras propriedades e os processos operacionais são vistos de forma holística dentro do conceito de gestão de instalações. O objetivo do tratamento coordenado dos processos é reduzir permanentemente os custos operacionais e de gestão, flexibilizar os custos fixos, garantir a disponibilidade técnica da planta e manter ou mesmo aumentar o valor dos edifícios e instalações a longo prazo.

Gestão de reclamações

A gestão de reclamações refere-se ao tratamento sistemático das reclamações dos clientes. Os objetivos da gestão de reclamações são otimizar as relações cidadão/ cliente e assegurar a garantia de qualidade.

Gestão de Recursos Humanos

Isto envolve gerir, desenvolver e utilizar o conhecimento, as competências e todo

o potencial dos colaboradores de uma organização, de forma a apoiar o planeamento de políticas e de negócios e o funcionamento eficaz dos seus processos.

Gestão de riscos

A gestão de riscos refere-se à prática de identificar antecipadamente os riscos potenciais, analisá-los e tomar medidas preventivas para reduzir/conter o risco.

Gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital – e dos processos associados de criação, organização, difusão, utilização e exploração. É importante notar que o conhecimento abrange tanto o conhecimento tácito (aquele que está contido na mente das pessoas) como o conhecimento explícito (codificado e expresso como informação em bases de dados, documentos, etc.). Um bom programa de conhecimento abordará os processos de desenvolvimento e transferência de conhecimento para ambas as formas básicas. O conhecimento mais vital na maioria das organizações está frequentemente relacionado com: conhecimento do cliente, processos, produtos e serviços, conhecimento personalizado para as necessidades dos utilizadores, pessoas, memória organizacional, aproveitando lições do passado ou de outras partes da organização, conhecimento nas relações, ativos de conhecimento e medição e gestão do capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos são utilizados na gestão do conhecimento. Algumas das mais comuns são: criar e descobrir, partilhar e aprender (comunidades de práticas), organizar e gerir.

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 base da gestão do desempenho nas operações é,

por um lado, equilibrar os recursos e os objetivos tanto quanto possível e, por outro, a eficiência e a qualidade garantindo que os efeitos desejados são alcançados de forma rentável.

Governance - Governança

Os principais elementos da boa governação pública são determinados pela estrutura de autoridade e controlo designada. Esta estabelecerá a obrigação de reportar sobre o cumprimento dos objetivos, a transparência das ações e dos processos de tomada de decisão para as partes interessadas, a eficiência e a eficácia, a capacidade de resposta às necessidades da sociedade, a antecipação dos problemas e tendências e o respeito da Lei e dos Regulamentos.

I

Impacto

Os impactos são os efeitos e as consequências de ações, intervenções ou políticas possíveis e reais nos setores público, privado e no terceiro setor.

Inclusão

A organização reconhece cada ser humano como parte da sociedade, independentemente da origem, deficiência, orientação sexual ou idade. Reconhece que a sociedade como um todo beneficia da diversidade dos indivíduos e implementa os valores da não discriminação e da igualdade na cultura organizacional e nos serviços. As organizações do sector público são o modelo na implementação de uma sociedade inclusiva.

Indicadores

Indicadores são medidas quantitativas que fornecem informação sobre o desempenho da organização de forma abrangente.

Os indicadores de desempenho são as numerosas medidas operacionais utilizadas na administração pública para ajudar a monitorizar,

compreender, prever e melhorar o modo como a organização funciona e desempenho que alcança. Existem vários termos utilizados para medir o desempenho organizacional: resultados, medidas, indicadores e parâmetros. É importante, por isso, medir, pelo menos, o desempenho dos processos que são essenciais para a entrega dos resultados desejados.

Os indicadores chave de desempenho (KPI) medem os aspetos mais críticos e medem o desempenho dos processos chave essencialmente contidos nos Critérios 4 e 5 da CAF, que têm maior probabilidade de influenciar a eficácia e a eficiência dos principais resultados de desempenho.

Informação

A informação é uma coleção de dados organizados para formar uma mensagem; é um dado que fez sentido. Uma das formas comuns de definir informação é descrevê-la como factos fornecidos ou aprendidos sobre algo ou alguém.

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 como o atendimento por via da Internet.

Input

Qualquer tipo de informação, conhecimento, material ou outro tipo de recursos utilizados na produção de bens ou serviços.

Inquérito

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

Integridade

Integridade é a manutenção contínua do sistema de valores pessoais e dos ideais pessoais com o discurso e as ações da própria pessoa.

Para garantir que a sua imagem pública não seja prejudicada, as instituições públicas devem garantir que os seus funcionários agem de boa fé. As organizações do sector público elaboram, portanto, códigos gerais de conduta para os funcionários que incluem diretrizes sobre como agir em situações específicas.

Inteligência Artificial (IA)

É a capacidade de um programa de computador pensar e aprender. É também um campo de estudo que tenta tornar os computadores “inteligentes”. Um sistema de IA também pode adquirir, representar e manipular conhecimento. Essa manipulação diz respeito à capacidade de deduzir ou inferir novos conhecimentos a partir do conhecimento existente e usar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos.

ISO - International Organization for Standardization

IA ISO - Organização Internacional para a Normalização é uma rede global que identifica quais os padrões internacionais exigidos às empresas, governos e sociedade, desenvolvendo-os com os contributos nacionais, em parceria com os setores que os adotam, mediante procedimentos transparentes e divulga-os para serem implementados em todo o mundo.

As normas ISO especificam os requisitos de produtos, serviços, processos, materiais e sistemas de última geração, e da boa avaliação da conformidade e da prática gestionária e organizacional.

L

Liderar pelo exemplo

Para transformar a cultura organizacional, a liderança desempenha um papel vital. Ao agirem como modelo, os gestores podem demonstrar

a sua vontade pessoal para mudar e criar seguidores. Os programas de mudança cultural, bem como formação em liderança, devem, portanto, abordar os seguintes conceitos: integridade, bom senso, respeito, participação, inovação, capacitação, rigor, responsabilidade, agilidade, etc.

Líderes

Tradicionalmente o termo “líder” é associado aos responsáveis por uma organização. A palavra também se pode referir àquelas pessoas que, graças à sua competência em determinado assunto, são reconhecidas como modelo por outras pessoas.

M

Medição de desempenho

Medição das realizações alcançadas por um indivíduo, equipa, organização ou processo.

Ver Indicador.

Medição de perceção

Medição de impressões e opiniões subjetivas de um indivíduo ou grupo de pessoas, por exemplo, a perceção do cliente sobre a qualidade de um produto ou serviço.

Mentoria

A mentoria é uma forma de desenvolvimento de colaboradores em que uma pessoa de confiança – o mentor – oferece o seu conhecimento a outra pessoa (mentorado/pupilo) para orientação, incentivo e apoio. O objetivo da mentoria é promover a aprendizagem e o desenvolvimento do colaborador e ajudá-lo a descobrir o seu potencial. O conceito de mentoria poderá também ajudar os novos colaboradores a encontrar o seu papel, identificar pessoas de contacto importantes, etc., de forma a apoiar um bom começo no seu novo ambiente de trabalho.

Metadados – “Big data”

TOs dados são considerados a matéria-prima do século XXI. As empresas de grande

volume de dados (Big data), bem como os Estados, aguardam por novos impulsos para crescimento económico e valor público. O Big data é caracterizado por três características centrais: volume de dados, diversidade de dados e velocidade dos dados. Devido à digitalização progressiva de quase todas as áreas da sociedade, a quantidade de dados fundamentais disponíveis está a aumentar. A análise deste tipo de dados (Big data) fornece informações versáteis, por exemplo no campo da segurança pública (‘análise prospetiva de políticas’), serviços de interesse geral, educação e políticas sociais e de inovação.

Missão/declaração de missão

A Missão explica o propósito central da organização, o que a organização deve alcançar para as suas partes interessadas e qual a razão da sua existência. A missão de uma organização do setor público resulta de políticas públicas e/ou disposições legais. Os objetivos finais que uma organização se propõe atingir no contexto da sua missão, são formulados com base na sua visão. Uma declaração de missão é uma declaração escrita que permanece inalterada por um longo período de tempo e define:

- Qual é o objetivo da organização?
- Que tipo de produtos ou serviços são fornecidos?
- Quem são os principais clientes?
- Quais são os valores da organização?

Modelo

Pessoas ou organizações que servem de modelo num determinado papel comportamental ou social para que outras pessoas imitem ou aprendam.

O

Objetivos (metas/alvos/propósitos)

Os objetivos são uma formulação de uma situação desejada que descreve os resultados ou

efeitos desejados, tal como definidos na missão da organização. Podem ser:

- **Objetivos estratégicos**

Os objetivos globais a médio e longo prazo indicam a direção global desejada para a organização, e definem os resultados ou efeitos finais (outcomes) que pretendem alcançar.

- **Objetivos operacionais**

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

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Os 17 ODS são objetivos políticos das Nações Unidas (ONU) que visam garantir o desenvolvimento económico, social e ambiental sustentável. Os principais aspetos dos objetivos incluem o avanço do crescimento económico, a redução das disparidades nos padrões de vida, a criação de igualdade de oportunidades e a gestão sustentável dos recursos naturais que garantem a conservação e a resiliência dos ecossistemas.

Objetivos SMART

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

- **Specific/ Específico:** sejam precisos sobre o que visam alcançar;
- **Measurable/ Mensurável:** devem ser quantificáveis para poder serem medidos;
- **Achievable/ Alcançável:** o objetivo é ambicioso demais ou o objetivo é abrangido pela missão?
- **Realistic/ Exequível:** devem estar disponíveis os recursos necessários;
- **Timed/ Programado:** deve ser calendarizado num prazo viável.

Organização de educação

Inclui todas as instituições de ensino e formação, independentemente do seu nível. Abrange desde o nível pré-escolar até ao ensino superior e à aprendizagem ao longo da vida na Europa.

Organização de serviço público/administração pública

Uma organização de serviço público é qualquer instituição, organização de serviços ou sistema que esteja sob a direção política de um governo eleito (nacional, regional ou local), e que seja por ele controlado. Inclui organismos que se ocupam do desenvolvimento de políticas e da aplicação da lei, como, por exemplo, assuntos que não podem ser considerados estritamente como serviços.

Outcome (impacto)

Efeito global que os resultados têm nas partes interessadas externas ou na sociedade em geral e nos estudantes (inserção ou reinserção socioprofissional, desenvolvimento individual, ...).

Resultados/outcomes: Resultados antecipados ou alcançados dos programas ou do cumprimento de objetivos institucionais, como demonstrado por uma vasta gama de indicadores (como o conhecimento dos alunos, as competências cognitivas e as atitudes). Os resultados são consequências diretas do programa de ensino, planeado em termos de crescimento do aluno/estudante em todas as áreas (definição da UNESCO).

Resultados de aprendizagem/ Learning outcomes: Afirmções sobre o que se espera que um aluno saiba, compreenda e/ou seja capaz de demonstrar após a conclusão de um processo de aprendizagem, bem como as competências intelectuais e práticas específicas adquiridas e demonstradas pela conclusão com sucesso de uma unidade, curso ou programa (definição da UNESCO).

O resultado pode ser medido por resultados mais amplos da sociedade, como os ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Output (resultado)

É o resultado imediato de produção, que pode ser bens ou serviços. No entanto, há que ter em conta a distinção entre resultados intermédios e finais – o primeiro, são produtos entregues de um departamento para outro dentro de uma organização, o segundo são resultados (produtos/ serviços) entregues a alguém de fora da organização.

P

Parceria

Uma parceria é uma colaboração com outras partes numa base comercial ou não comercial para atingir um objetivo comum, criando assim valor acrescentado para a organização e para os seus clientes/partes interessadas. Para formalizar parcerias, podem ser celebrados acordos de parceria.

Parceria público-privada - PPP

Uma parceria público-privada é a colaboração entre um organismo público e uma empresa do setor privado que pode ser utilizada para financiar, construir e operar projetos, nomeadamente redes de transportes públicos, parques e centros de convenções. O financiamento de um projeto por meio de uma parceria público-privada pode permitir que um projeto seja concluído mais cedo ou torná-lo prioritário.

Partes interessadas / Stakeholders

As partes interessadas são todos aqueles que têm interesse, financeiro ou outro, nas atividades da organização. As partes interessadas internas e externas podem ser classificadas em quatro categorias principais: a autoridade política; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros. Exemplos de partes interessadas: Pais interessados, alunos, professores, empresas, decisores políticos, cidadãos/clientes, funcionários, sociedade, agências de supervisão, meios de comunicação social, parceiros interessados.

As organizações governamentais também são partes interessadas.

Pessoas/colaboradores/equipa

São todos os indivíduos que trabalham na organização, incluindo os colaboradores a tempo inteiro, a tempo parcial e temporários. (CAF 2020/CAF Edu 2013).

Plano de Ação

Um plano de ação é um documento que é um plano de tarefas, atribuição de responsabilidades, objetivos para a implementação do projeto (por exemplo, metas/prazos) e recursos necessários (por exemplo, horas, dinheiro).

Política do ciclo de vida

Os edifícios públicos são normalmente utilizados durante longos períodos de tempo. Por conseguinte, apenas a consideração de todo o ciclo de vida, desde a construção até à demolição, pode fornecer informações sobre a qualidade real de um edifício. Todas as fases da vida de um edifício devem ser analisadas e otimizadas em termos dos diferentes aspetos da sustentabilidade. O objetivo é alcançar uma elevada qualidade de construção com o menor impacto possível no ambiente (por exemplo, construção sustentável, utilização de fontes de energia renováveis, equipamento técnico, incluindo a sua reutilização, reciclagem ou eliminação seguras).

Para implementar a abordagem política do ciclo de vida, é necessário um sistema integrado de gestão de instalações. A gestão integrada de instalações tem em conta os aspetos comerciais, técnicos e ambientais da gestão de edifícios.

Política pública

Uma linha de ação intencional seguido por organismos governamentais e funcionários para lidar com um problema ou uma questão de interesse público é uma política pública. Inclui a ação, a inação, as decisões e as não decisões do governo, e implica escolhas entre alternativas competitivas.

A política pública refere-se à soma das decisões,

objetivos e atividades relacionadas com o conteúdo dos intervenientes no sistema político relevante (por exemplo, nível municipal, nível regional, nível nacional e nível Europeu).

Prestação de contas - Accountability

A prestação de contas é a obrigação de responder por responsabilidades atribuídas e aceites, e de reportar a utilização e gestão dos recursos confiados. As pessoas que aceitam a prestação de contas são responsáveis pela resposta a questões e por reportar os recursos e operações que estão sob o seu controle perante aqueles que têm de a verificar, pelo que, ambas as partes têm os seus deveres.

Procedimento

Um procedimento é uma descrição detalhada e bem definida de como as atividades devem ser realizadas.

Processo

Um processo é um conjunto de atividades interligadas que transformam um conjunto de entradas (inputs) em resultados e impactos, e que deste modo acrescentam valor.

Processo de melhoria contínua

Trata-se da melhoria contínua da organização em termos de qualidade, economia ou ciclo de tempo. O envolvimento de todas as partes interessadas de uma organização é geralmente um pré-requisito neste processo.

Programa de aprendizagem ao longo da vida

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

Proteção de dados

O processo para ajudar a identificar e minimizar os riscos da proteção do processamento de dados, que possa resultar num alto risco para os indivíduos, deve ser avaliado com cuidado. Para garantir a conformidade com o novo

Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) da União Europeia, recomenda-se uma Avaliação de Impacto na Proteção de Dados que identifique e avalie os riscos para os indivíduos.

Um Responsável pela Proteção de Dados (RPD) tem uma função de segurança exigida pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Os RPD são responsáveis por supervisionar a estratégia de proteção de dados de uma organização e a sua implementação, para garantir a conformidade de acordo com os requisitos do RGPD.

Q

Qualidade

Qualidade (no contexto do setor público) é a prestação de um serviço público com um conjunto de características que atendem ou satisfazem de forma sustentável o seguinte:

- as especificações/ requisitos (lei, legislação, regulamentação);
- 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 de qualidade

O Controlo de qualidade está focado no produto/serviço, que é controlado com base em especificações e normalizações escritas. Os métodos de controlo estatístico da qualidade (métodos de amostragem) foram desenvolvidos desde a década de 1920-30.

• Garantia de Qualidade

A Garantia de qualidade está focada nos processos centrais para garantir a qualidade de um produto ou serviço. A garantia de qualidade

inclui o controlo de qualidade. Este conceito, criado na década de 1950 e amplamente utilizado nas décadas de 1980 e 1990 através das normas ISO 9000, deixou de ser utilizado. Foi substituído pelo conceito de gestão da qualidade total.

- **Gestão da qualidade total ou gestão da qualidade (TQM)**

A Gestão da qualidade total /Total quality management (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos centrais, de gestão e de suporte) na assunção de responsabilidades e na garantia da qualidade dos seus produtos/serviços e processos, procurando constantemente melhorar a eficácia dos seus processos em todas as fases. A TQM deve abordar a maioria das dimensões da organização utilizando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos do cliente; a abordagem envolve as partes interessadas. O conceito TQM surgiu na década de 80; gestão da qualidade total (TQM), gestão da qualidade (QM) ou TQ (qualidade total) são o mesmo conceito, embora alguns autores apresentem alguma diferenciação.

Qualificação Reconhecida

Processo que visa assimilar estudos (ou partes de estudos) realizados no estrangeiro, com estudos (ou partes de estudos) organizados pelas organizações de educação nacionais.

Quick Win

Ação que pode ser realizada de forma fácil e rápida (dentro de algumas semanas) e que incentiva os colaboradores a implementar ações que são estrategicamente mais importantes, mas também mais difíceis.

R

Rede

Uma rede é uma organização informal que liga pessoas ou organizações que podem ou não ter uma linha de comando formal.

Os membros da rede geralmente partilham valores e interesses.

Redes de aprendizagem e colaboração

As redes de aprendizagem e colaboração podem ser iniciativas internas e/ou externas para ligar os colaboradores para a troca de conhecimentos e melhores práticas, ou para gerar e conceptualizar inovações em serviços/produtos.

Redes Sociais

As redes sociais são ferramentas de comunicação baseadas na web para criar, partilhar e consumir informação.

As plataformas de redes sociais mais importantes e utilizadas nas organizações do setor público são o Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram. A comunicação com os cidadãos, as partes interessadas e os clientes através de canais de redes sociais selecionados deve ser considerada por todas as organizações do setor público, tendo em conta os riscos da privacidade dos dados e as disposições do RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados.

Recursos

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

Resiliência

A gestão da resiliência abrange todas as medidas com o objetivo de melhorar a resiliência de um sistema organizacional para o fortalecer contra as influências externas. Portanto, a resiliência é a resistência sistémica a perturbações e mudanças perigosas. Aqui, é feita uma distinção entre uma forma proativa (agilidade) e uma forma reativa (robustez). As estruturas organizacionais resilientes são, portanto, caracterizadas por uma adaptabilidade rápida e flexível às influências externas.

Responsabilidade social

A responsabilidade social é um compromisso das organizações do setor público e privado para contribuir para o desenvolvimento sustentável,

trabalhando com os colaboradores, as suas famílias, as comunidades locais e 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

Refere-se aos resultados que a organização está a atingir em relação à estratégia e planeamento definidos quanto às necessidades e exigências das partes interessadas (resultados externos), e aos resultados da organização em relação à sua gestão e melhoria (resultados internos).

RGPD

O RGPD é o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia. O RGPD entrou em vigor em 2018 e foi criado para modernizar as leis que protegem as informações pessoais dos indivíduos. O RGPD é o novo quadro europeu para as leis de proteção de dados.

Robótica

A robótica e a inteligência artificial referem-se à automatização de trabalhos rotineiros recorrentes com a ajuda de tecnologias inteligentes. Estas tecnologias são particularmente adequadas para as seguintes áreas de aplicação: serviços de informação, análise de vídeo, tarefas de vigilância ou filtragem de informação relevante das redes sociais, avaliação e processamento de documentos de texto, etc.

S

Sistema de gestão de informação (SGI)

O SGI é um sistema informático de gestão da informação que reúne e prepara informação de carácter institucional (por exemplo, dados de desempenho, dados orçamentais, dados de produção e resultados) de forma a gerir a organização com base na medição permanente do cumprimento das metas, dos riscos e da qualidade. Com base nesta informação, podem realizar-se análises, podem ser resolvidos

problemas e podem ser tomadas decisões estratégicas. Os sistemas de gestão de informação reúnem e organizam dados internos e externos de forma a permitir a tomada de decisões de gestão.

Sistema de gestão da qualidade (SGQ) / Quality management system (QMS)

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

Sustentabilidade / Desenvolvimento Sustentável

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

T

Termo

Período de tempo em que os resultados devem ser alcançados.

- Curto prazo - Refere-se normalmente a menos de um ano;
- Médio Prazo - Refere-se, geralmente a períodos de um a cinco anos à frente;
- Longo prazo - Refere-se, geralmente a períodos superiores a cinco anos.

TQM (Total Quality Management)

TQM (Gestão da Qualidade Total) é uma filosofia de gestão focada no cliente que procura melhorar continuamente os processos de negócios usando ferramentas analíticas e trabalho em equipa envolvendo todos os trabalhadores.

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.

Transparência financeira/ orçamental

A ideia de orçamento aberto tem como objetivo fornecer informações abrangentes, compreensíveis, e de acesso livre sobre os orçamentos e torná-los públicos por via da Internet. De forma a alcançar maior transparência orçamental/ financeira, são feitos esforços para publicação de documentos orçamentais, bem como iniciativas de orçamento participativo (www.openspending.org), criação de redes e apresentação de informação financeira de forma apelativa, para promover o envolvimento dos cidadãos em processos internos (informar, comentar, discutir, participar).

Tutoria

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

e, em muitos casos, nem percebido pelo público nem pela própria organização. Em tempos de orçamentos públicos difíceis, é importante tornar visível o valor público gerado pelos serviços públicos. A abordagem do valor público é utilizada por organizações públicas e organizações sem fins lucrativos para tornar transparente a sua própria contribuição e valor à sociedade, por exemplo, na área de habitação, radiodifusão pública, polícia.

Visão

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

V

Valor

Este conceito refere-se aos valores monetários, de 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.

Valor público

Valor público refere-se ao valor que a sociedade possa tirar dos serviços (públicos), mais do que dos indivíduos (valor privado). No entanto, esse valor agregado é frequentemente subvalorizado

ANEXO I:

Estrutura CAF Educação 2013 VS CAF Educação 2024 ^[5]

MEIOS	
CAF EDU 2013	CAF EDU 2024
Critério 1: Liderança Considerar o que a liderança da organização faz para...	Critério 1: Liderança Considerar o que a liderança da organização faz para ...
Subcritério 1.1 Dar orientação à organização desenvolvendo a missão, visão e valores	Subcritério 1.1 Dar orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores
Subcritério 1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua	Subcritério 1.2 Gerir a organização de educação , o seu desempenho e a melhoria contínua
Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo de conduta	Subcritério 1.3 Inspirar , motivar e apoiar as pessoas da organização, servindo de modelo de conduta
Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas	Subcritério 1.4 Gerir de forma eficaz as relações com o nível político e outras partes interessadas
Critério 2: Estratégia e planeamento Considerar o que a organização faz para...	Critério 2: Estratégia e planeamento 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	Subcritério 2.1 Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e informação de gestão relevante
Subcritério 2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento, tendo em conta a informação recolhida	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 2.3 Comunicar, implementar e rever regularmente a estratégia e o planeamento
Subcritério 2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança	Subcritério 2.4 Gerir a mudança e a inovação para garantir a agilidade e a resiliência da organização de educação
Critério 3: Pessoas Considerar o que a instituição faz para...	Critério 3: Pessoas Considerar o que a organização faz para...
Subcritério 3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com o planeamento e a estratégia	Subcritério 3.1 Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização de educação
Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências das pessoas, alinhando os objetivos individuais e organizacionais	Subcritério 3.2 Desenvolver e gerir as competências das pessoas
Subcritério 3.3 Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades, promovendo o seu bem-estar	Subcritério 3.3 Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar
Critério 4: Parcerias e Recursos Considerar o que a instituição faz para...	Critério 4: Parcerias e Recursos Considerar o que a organização faz para ...
Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações	Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes
Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos	Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos
Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros	Subcritério 4.3 Gerir os recursos financeiros
Subcritério 4.4 Gerir o conhecimento e a informação	Subcritério 4.4 Gerir o conhecimento e a informação
Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos	Subcritério 4.5 Gerir os recursos tecnológicos
Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais	Subcritério 4.6 Gerir os recursos materiais

⁵ Esta tabela apenas abrange as alterações ao subcritério, não os exemplos e glossário atualizados.

MEIOS	
CAF EDU 2013	CAF EDU 2024
Critério 5: Processos Considerar o que a instituição faz para...	Critério 5: Processos Considerar o que a organização faz para ...
Subcritério 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática	Subcritério 5.1 Desenhar e gerir processos para acrescentar valor aos alunos e outras partes interessadas
Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas	Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer serviços e produtos orientados para os alunos/partes interessadas
Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações	Subcritério 5.3 Coordenar os processos em toda a organização de educação e com outras organizações
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 ...	Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outras partes interessadas-chave Considerar o que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas-chave através de resultados de ...
Subcritério 6.1 Medições da perceção	Subcritério 6.1 Medições da perceção
Subcritério 6.2 Medições do desempenho	Subcritério 6.2 Medições do desempenho
Critério 7: Resultados das pessoas Considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores através de resultados de ...	Critério 7: Resultados das pessoas Considerar o que a organização alcançou para satisfazer as necessidades e expetativas das suas pessoas através dos resultados de ...
Subcritério 7.1 Medições da perceção	Subcritério 7.1 Medições da perceção
Subcritério 7.2 Medições do desempenho	Subcritério 7.2 Medições do desempenho
Critério 8: Resultados da responsabilidade social Considerar o que a instituição atingiu no que respeita à sua responsabilidade social, através de resultados de ...	Critério 8: Resultados da responsabilidade social Considerar o que a organização alcançou em relação à sua responsabilidade social através dos resultados de ...
Subcritério 8.1 Medições da perceção	Subcritério 8.1 Medições da perceção
Subcritério 8.2 Medições do desempenho	Subcritério 8.2 Medições do desempenho
Critério 9: Resultados do desempenho-chave Considerar os resultados alcançados pela instituição de ensino e formação, em relação a ...	Critério 9: Resultados do desempenho-chave Considerar os resultados alcançados pela organização , em relação a ...
Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos	Subcritério 9.1 Resultados externos: resultados e valor público
Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência	Subcritério 9.2 Resultados internos: nível de eficiência

Agradecimentos

A concretização da CAF Educação 2024 deve-se à enorme dedicação do grupo de trabalho central, liderado por Cristina Evaristo e Margarida Quintela Martins (Portugal), composto por Isabelle Verschueren (Bélgica), Ioannis Dimitriou (Grécia), Sabina Bellotti (Itália), Gréta Hrehová (Eslováquia) e Begona Lázaro (Espanha). O seu compromisso com a excelência, aliado aos contributos de especialistas como Sabine Janssens e Julie Gysen (Bélgica), Italo Benedini e Claudia Migliore (Itália), Inês Nolasco, Rodrigo Queiroz e Melo, Sílvia Vicente, Javier Barace e Francisco Escudero (Espanha), juntamente com Katarzyna Dudzik (Polónia), tornaram possível esta análise inovadora.

A CAF Educação 2024 é um testemunho da resiliência e da adaptabilidade da educação europeia. Ao adotarem este modelo aperfeiçoado, as organizações de educação embarcam numa viagem transformadora, obtendo conhecimentos profundos e estratégias que promovem a excelência. Agradecemos a toda a comunidade CAF e à Rede de Correspondentes CAF pelo seu apoio duradouro, sublinhando o espírito de colaboração que define o nosso panorama educativo. O nosso objetivo final é facilitar uma experiência de aprendizagem de referência mutuamente enriquecedora para todos os utilizadores da comunidade CAF Educação.

Para o conseguir, estendemos um caloroso convite a todos os utilizadores CAF, para que se registem na nossa base de dados do Centro Europeu de Recursos CAF, dedicada a utilizadores. O seu registo permitirá estabelecer ligações e promoverá um ambiente de colaboração onde serão partilhados conhecimentos valiosos, permitindo a todos os participantes aprender e crescer em conjunto. Junte-se a nós nesta jornada coletiva de troca de conhecimentos e desenvolvimento profissional.

Centro Europeu de Recursos CAF, EIPA

Gracia Vara Arribas, Diretora do Centro de Recursos CAF & Tihana Puzić, Diretora Adjunta do Centro de Recursos CAF com Isabela Puscasu, Coordenadora do Programa

European CAF Resource Centre – European Institute of Public Administration

P.O. Box 1229, 6201 BE Maastricht,
The Netherlands

caf@eipa.eu | www.eipa.eu/CAF

