

2024 CAF EDUCATION

IMPROVING EDUCATION
ORGANISATIONS THROUGH
SELF-ASSESSMENT

Sumário executivo

CAF na Educação 2024

Em resposta ao cenário em evolução da educação global, o Centro Europeu de Recursos CAF orgulhosamente apresenta o CAF na Educação 2024, uma estrutura de autoavaliação de gestão da qualidade inovadora e personalizada, projetada para fortalecer instituições educacionais em toda a Europa e além.

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

O CAF em Educação incorpora uma perspectiva holística, abrangendo a abordagem do Desenvolvimento Integral da Criança, o Quadro Europeu de Qualificações e a Garantia Europeia de Qualidade na Educação e Formação Profissional.

Além disso, enfatiza a integração socioprofissional crucial das crianças nos ambientes escolares, ao mesmo tempo em que atende às necessidades diversas e únicas de cada aluno.

Essa abordagem abrangente garante que nossas instituições educacionais não apenas se destaquem academicamente, mas também promovam o bem-estar geral e o desenvolvimento de cada aluno.

CAF Educação 2024 se destaca por sua

cobertura abrangente dos novos exemplos nos nove critérios CAF e 28 subcritérios, facilitando o processo de autoavaliação. Os critérios CAF exploram a medição de desempenho e a avaliação de percepção, fornecendo um amplo conjunto de exemplos aprofundados. Os numerosos novos exemplares não apenas ilustram metodologias de medição bem-sucedidas, mas também oferecem explicações diferenciadas dos critérios de resultados e subcritérios. Ao focar nesses aspectos essenciais, a estrutura equipa as organizações educacionais com ferramentas valiosas para medir seu impacto, adaptar estratégias e aprimorar a experiência geral de aprendizagem. Por meio de resultados tangíveis e insights baseados em dados, o CAF na Educação 2024

capacita instituições a traçar um curso em direção à excelência contínua, garantindo sucesso educacional para alunos e educadores.

Gostaríamos, em particular, de nos concentrar nos seguintes aspectos que serão cuidadosamente abordados no CAF na Educação 2024:

Linguagem e terminologia adaptáveis: o CAF na Educação 2024 emprega uma linguagem centrada no aluno e refina terminologias para melhor se adequar ao setor educacional, promovendo uma compreensão clara e abrangente.

Incorporação de inovação: ênfase especial é colocada na gestão de mudanças e no fomento da inovação dentro das instituições educacionais.

Exemplos estratégicos destacam atualizações curriculares e metodologias de ensino inovadoras, reforçando o compromisso com a excelência.

Parcerias holísticas: Reconhecendo o papel vital das parcerias, incluindo os pais, o quadro sublinha a necessidade de laços mais estreitos entre as instituições educacionais e

mercado de trabalho. Esse alinhamento garante que os programas educacionais sejam ajustados para atender às necessidades em evolução dos futuros empregadores.

Autoavaliação abrangente: o CAF in Education 2024 equipa organizações educacionais com uma ferramenta poderosa para autorreflexão e gestão de qualidade. Sua orientação cidadão-cliente se alinha perfeitamente com as aspirações do setor de educação e treinamento, permitindo que as instituições iniciem abordagens de qualidade e aprimorem os processos existentes de forma eficaz.

Agradecimentos

A concretização do CAF na Educação 2024 é em dívida com a incrível dedicação do grupo de trabalho central, liderado por Cristina Evaristo e Margarida Quintela Martins (Portugal),

composta por Isabelle Verschueren (Bélgica), Ioannis Dimitriou (Grécia), Sabina Bellotti (Itália), Gréta Hrehová (Eslováquia) e Begona Lázaro (Espanha). Seu comprometimento com a excelência, juntamente com as contribuições de especialistas como Sabine Janssens e Julie Gysen (Bélgica), Italo Benedini e Claudia Migliore (Itália), Inês Nolasco, Rodrigo Queiroz e Melo e Sílvia Vicente (Portugal), Javier Barace e Francisco Escudero (Espanha), juntamente com Katarzyna Dudzik (Polónia), tornou possível esta revisão inovadora.

CAF na Educação 2024 é um testemunho para a resiliência e adaptabilidade da educação europeia. Ao abraçar esta estrutura refinada, as instituições educacionais embarcam em uma jornada transformadora, ganhando insights e estratégias profundas que promovem a excelência. Nós

estendemos nossa gratidão a toda a comunidade CAF e à CAF Correspondents Network por seu apoio duradouro, ressaltando o espírito colaborativo que define nosso cenário educacional. Nosso objetivo final é facilitar uma experiência de benchlearning mutuamente enriquecedora para todos os usuários dentro da comunidade CAF in Education.

Para atingir isso, estendemos um caloroso convite a todos os usuários para se registrarem em nosso banco de dados dedicado a usuários CAF no Centro Europeu de Recursos CAF. Seu registro permitirá conexões e promoverá um ambiente colaborativo onde

insights valiosos são compartilhados, capacitando todos os participantes a aprender e crescer juntos. Junte-se a nós nesta jornada coletiva de troca de conhecimento e desenvolvimento profissional.

Centro Europeu de Recursos CAF, EIPA

Gracia Vara Arribas, Chefe do Centro de Recursos da CAF
& Tihana Puziý, Chefe Adjunta do Centro de Recursos da CAF com
Isabela Puscasu, Oficial de Gestão de Projetos

Índice

| | |
|--|----|
| CAF na Educação 2024 | 3 |
| Prefácio | 6 |
| Introdução Geral | 7 |
| CrITÉRIOS de facilitadores | 15 |
| CrITÉrio 1: Liderança | 16 |
| CrITÉrio 2: Estratégia e Planejamento | 21 |
| CrITÉrio 3: Pessoas | 26 |
| CrITÉrio 4: Parcerias e Recursos | 30 |
| CrITÉrio 5: Processos | 37 |
| CrITÉRIOS de resultados | 42 |
| CrITÉrio 6: Resultados orientados para o aluno e outros resultados orientados para as principais partes interessadas | 43 |
| CrITÉrio 7: Resultados de Pessoas | 46 |
| CrITÉrio 8: Resultados da Responsabilidade Social | 50 |
| CrITÉrio 9: Principais resultados de desempenho | 53 |
| Painéis de Pontuação e Avaliação CAF | 56 |
| Diretrizes para melhorar uma organização usando o CAF | 64 |
| Fase 1: O início da jornada da CAF | 65 |
| Fase 2: Processo de autoavaliação | 67 |
| Fase 3: Plano de melhoria/priorização | 70 |
| Glossário de Educação CAF | 74 |
| ANEXO I: Estrutura CAF Educação 2013 VS CAF Educação 2024 | 92 |

Prefácio

A European Public Administration Network (EUPAN) é uma rede informal de Diretores-Gerais responsáveis pela administração pública nos Estados-Membros da União Europeia, a Comissão Europeia (CE) e países observadores. A rede trabalha em conjunto para serviços públicos e administrações públicas de alta qualidade na Europa.

O Quadro 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 afinado para melhor responder ao desenvolvimento e evolução da gestão pública e da sociedade. A última versão, CAF 2020, é a quinta versão. As atualizações desta versão CAF 2020 lidam principalmente com digitalização, agilidade, sustentabilidade e diversidade.

O modelo CAF é um modelo geral, simples, acessível e fácil de usar para todas as organizações do setor público, que lida com todos os aspectos da excelência organizacional e impulsiona a melhoria contínua. Na primeira década, diferentes países desenvolveram uma versão CAF, especificamente para o setor de educação, e foi decidido reunir toda a sua expertise em um grupo europeu de especialistas em CAF e educação com um objetivo claro: desenvolver uma versão geral do CAF europeu para a Educação e

Setor de treinamento, destinado a todas as instituições de ensino e treinamento na Europa, independentemente do seu nível – da pré-escola ao ensino superior e aprendizagem ao longo da vida. Assim, uma primeira versão surgiu em 2011 e, posteriormente, a versão melhorada, CAF Education 2013.

O novo CAF 2020 ditou a necessidade de uma revisão do CAF Educação, que foi proposta pela Presidência Portuguesa da UE 2021, e acolhida pelo Grupo de Trabalho dos Correspondentes Nacionais do CAF. O resultado destas vontades é o presente manual com a nova versão do CAF Educação 2024.

Um grupo central assumiu a tarefa principal de revisar o CAF Education, não apenas adaptando-se ao CAF 2020, mas também atualizando os exemplos e o glossário do CAF Education. Aproveitamos esta oportunidade para agradecer especialmente à Bélgica, Grécia, Itália, Eslováquia, Espanha e Portugal (que coordenam o grupo) e ao apoio do European CAF Resource Centre no European Institute of Public Administration (EIPA).

Milhares de organizações já adotaram o modelo e provaram que ele funciona; centenas de pessoas se reúnem nos eventos europeus.

Com esta versão revisada do CAF Educação 2024, convidamos calorosamente todas as organizações educacionais a se juntarem a esta comunidade CAF!

Grupo de Trabalho de revisão da CAF

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

Introdução Geral

O conteúdo do modelo CAF

Definição

O Common Assessment Framework (CAF) é um modelo de gestão de qualidade total para autoavaliação desenvolvido pelo setor público para o setor público. O CAF é gratuito e está disponível no domínio público para auxiliar organizações do setor público a melhorar seu desempenho. Ele foi projetado para uso em todas as partes do setor público e é aplicável aos níveis nacional/federal, regional e local.

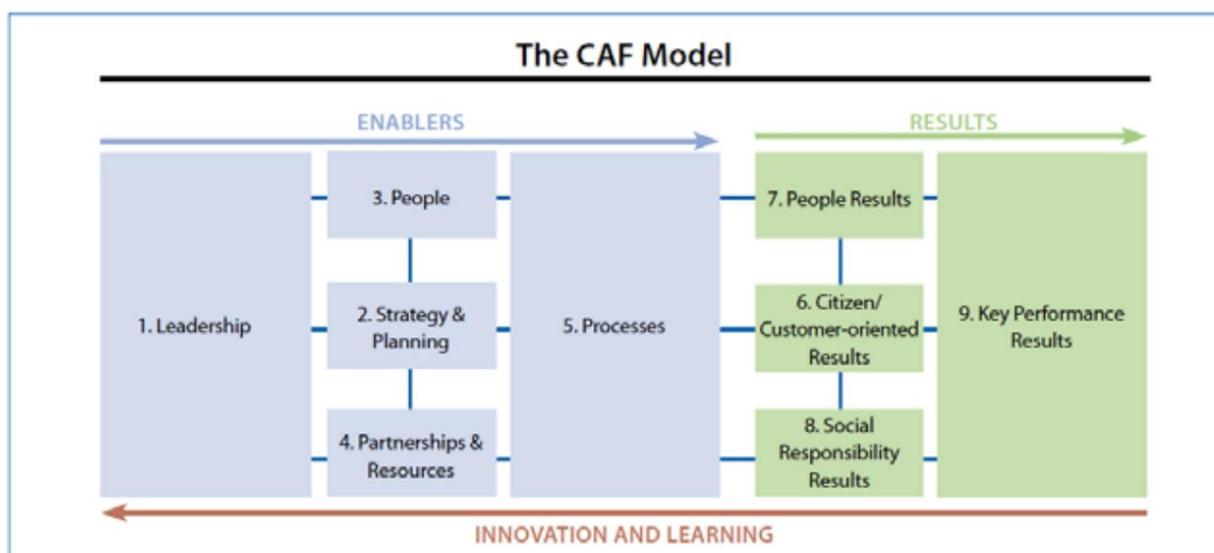
Embora o CAF tenha sido desenvolvido em um contexto europeu, ele pode ser usado em qualquer organização pública em qualquer lugar do mundo.

O CAF pertence à família de modelos de gestão da qualidade total (TQM) e foi originalmente inspirado pelo Modelo de Excelência da Fundação Europeia para Gestão da Qualidade (EFQM®). É um modelo para gestão de desempenho que atua como uma "bússola" para ajudar os gestores a encontrar os caminhos para a excelência. Com suas representações gráficas, ele explica a relação de causa e efeito entre fatores organizacionais e resultados de desempenho.

O CAF baseia-se na premissa de que resultados excelentes no desempenho organizacional, cidadãos/clientes, pessoas e sociedade são alcançados por meio de estratégia e planejamento orientados por liderança, pessoas, parcerias, recursos e processos. Ele analisa a organização de diferentes ângulos ao mesmo tempo: a abordagem holística para análise de desempenho.

A estrutura de nove caixas identifica os principais aspectos que requerem consideração em qualquer análise organizacional. Os critérios 1–5 (os facilitadores) lidam com as práticas gerenciais de uma organização. Elas determinam o que a organização faz e como ela aborda suas tarefas para atingir os resultados desejados. Nos critérios 6–9, os resultados alcançados nos campos de cidadãos/clientes, pessoas, responsabilidade social e desempenho-chave são medidos por medições de percepção e desempenho.

Cada critério é dividido em uma lista de subcritérios. 28 subcritérios identificam as principais questões que precisam ser consideradas ao avaliar uma organização. Eles são ilustrados por exemplos



que explicam o conteúdo dos subcritérios com mais detalhes e sugerem possíveis áreas a serem abordadas, a fim de explorar como a administração atende aos requisitos expressos no subcritério.

Esses exemplos representam boas práticas de toda a Europa. Nem todos são relevantes para todas as organizações, mas muitos podem ser considerados pontos de atenção durante a autoavaliação.

Integrar as conclusões da avaliação dos critérios de facilitadores e resultados no

As práticas gerenciais constituem o ciclo contínuo de inovação e aprendizagem que acompanha as organizações em seu caminho em direção à excelência.

Sem modificar a estrutura do modelo, mas simplesmente adaptando os exemplos e a linguagem, versões setoriais do modelo foram definidas para tornar a implementação do CAF mais fácil e eficaz para cada organização.

Uma versão europeia da "educação CAF" existe desde 2011, e muitos outros setores foram desenvolvidos em níveis nacionais (por exemplo, para organizações de justiça, universidades e municípios).

PRINCÍPIOS DE EXCELÊNCIA

Como ferramenta de TQM, o CAF subscreve os conceitos fundamentais de excelência, tal como definidos inicialmente pela Fundação Europeia para a

Gestão da Qualidade. O CAF os traduz para o setor público e visa melhorar o desempenho das organizações públicas nessa base. A implementação desses conceitos faz a diferença entre o tradicional

organização pública burocrática e aquela voltada para a cultura da qualidade de execução.

O núcleo do modelo CAF é a autoavaliação

da organização e, portanto, o ponto de partida para um processo de melhoria abrangente. Embora o CAF se concentre principalmente na avaliação e gestão de desempenho para tornar a melhoria possível, o objetivo final é contribuir para a boa governança. A boa governança começa com princípios e valores compartilhados, que devem ser levados em consideração durante a avaliação. As definições e a terminologia dos valores variam em diferentes administrações, mesmo que haja temas recorrentes, mas o contexto europeu comum é uma referência importante para os usuários do CAF, levando em consideração os valores e princípios comuns do setor público.



Princípio 1

ORIENTAÇÃO PARA RESULTADOS

A organização foca em resultados. São alcançados resultados que agradam a todos os stakeholders da organização (autoridades, cidadãos/clientes, parceiros e pessoas que trabalham na organização) com relação às metas que foram definidas.

Princípio 2

FOCO NO CIDADÃO/CLIENTE

A organização se concentra nas necessidades dos cidadãos/clientes atuais e potenciais.

Envolve-os no desenvolvimento de produtos e serviços e na melhoria do seu desempenho.

Princípio 3

LIDERANÇA E CONSTÂNCIA DE PROPÓSITO

Este princípio une liderança visionária e inspiradora com constância de propósito em um ambiente em mudança. Líderes estabelecem uma declaração de missão clara, bem como uma visão e valores; eles também criam e mantêm o ambiente interno no qual as pessoas podem se envolver totalmente na obtenção dos objetivos da organização.

Princípio 4

GESTÃO DE PROCESSOS E FATOS

Este princípio orienta a organização a partir da perspectiva de que um resultado desejado é alcançado de forma mais eficiente quando recursos e atividades relacionados são gerenciados como um processo, e decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Princípio 5

DESENVOLVIMENTO E ENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Pessoas em todos os níveis são a essência de uma organização e seu envolvimento total permite que suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização. A contribuição dos funcionários deve ser maximizada por meio de seu desenvolvimento e envolvimento, e da criação de um ambiente de trabalho de valores compartilhados e uma cultura de confiança, abertura, empoderamento e reconhecimento.

Princípio 6

APRENDIZAGEM CONTÍNUA, INOVAÇÃO E MELHORIA

Excelência é desafiar o status quo e efetuar mudanças por meio do aprendizado contínuo para criar oportunidades de inovação e melhoria.

A melhoria contínua deve, portanto, ser um objetivo permanente da organização.

Princípio 7

DESENVOLVIMENTO DE PARCERIAS

Organizações do setor público precisam de outros para atingir suas metas e, portanto, devem desenvolver e manter parcerias que agreguem valor. Uma organização e seus fornecedores são interdependentes, e um relacionamento mutuamente benéfico aumenta a capacidade de ambos de criar valor.

Princípio 8

RESPONSABILIDADE SOCIAL

As organizações do setor público precisam assumir sua responsabilidade social, respeitar a sustentabilidade ecológica e tentar atender às principais expectativas e exigências da comunidade local e global.

Esses Princípios de Excelência estão integrados à estrutura da CAF e, com o tempo, a melhoria contínua dos nove critérios levará a organização a um alto nível de maturidade.

Para cada princípio, foram elaborados quatro níveis de maturidade para que uma organização possa ter uma ideia do seu caminho rumo à excelência.

Objetivo e benefícios do modelo

O CAF tem como objetivo ser um catalisador para um processo completo de melhoria dentro da organização.

O objetivo é oferecer melhores serviços aos cidadãos, pois a implementação do CAF ajuda a aumentar a qualidade dos serviços para os clientes e, assim, a satisfação dos cidadãos.

Apoia as administrações públicas para:

1. introduzir a cultura da excelência;
2. implementar progressivamente a lógica PDCA (PLANEAR, FAZER, VERIFICAR, AGIR);
3. realizar o processo de autoavaliação para obter uma verificação abrangente da organização;
4. elaborar um diagnóstico que mostre os pontos fortes e as áreas de melhoria auxiliando na definição das melhorias ações.

Além disso, os seguintes benefícios do CAF são reconhecidos por muitos usuários:

Feito sob medida para o setor público: É o modelo europeu de gestão da qualidade desenvolvido pelas administrações públicas para as administrações públicas.

Linguagem comum: Permite que funcionários e gerentes discutam questões organizacionais juntos de forma construtiva. Promove diálogo e benchmarking entre administrações públicas.

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

Melhoria baseada em evidências: estimula organizações do setor público a coletar e usar efetivamente informações e dados.

Sem custos externos: O CAF está disponível gratuitamente, promovido pela CAF Europeia Centro de Recursos e a rede de Correspondentes da CAF.

Feedback externo disponível: Um comum procedimento foi definido pela rede CAF em

2009 para fornecer recomendações fornecidas por Atores de Feedback Externo para o desenvolvimento posterior da organização e ser reconhecido como um usuário eficaz do CAF.

A iniciativa de iniciar uma abordagem de qualidade utilizando A CAF deve basear-se numa decisão clara de liderança, que deve consultar todas as pessoas na instituição. De fato, tanto a liderança quanto as pessoas podem achar estranho e difícil ver a gestão e o funcionamento de sua instituição passando por análise. Embora isso resulte em maior conscientização, o que pode ser perturbador, no final o risco acabará sendo positivo.

Quase 2000 organizações públicas (114 do setor educacional) já utilizaram o CAF, segundo registros no banco de dados do EIPA, mas esse número não reflete a realidade dos usuários do modelo. Antes da Assembleia Geral

Conformidade com o Regulamento de Proteção de Dados (GDPR) havia 4100 usuários do CAF registrados no banco de dados da EIPA (em 2019), sem contar os usuários que não registraram seus casos no banco de dados, mas aplicaram o CAF. Os usuários do CAF são de países europeus e não europeus e de quase todos os setores públicos.

O registro de usuários do CAF no Banco de Dados EIPA/CAF é um processo contínuo. É importante ter uma imagem realista do número de usuários do modelo, permitindo assim que decisões informadas sejam tomadas, estudos sejam realizados e usuários sejam mantidos atualizados com informações sobre os desenvolvimentos no modelo CAF.

Adaptando o CAF às organizações educacionais: por quê?

O CAF foi inicialmente concebido para ser usado em todos os campos do setor público na UE. Portanto, parecia lógico que seria uma ferramenta interessante para o setor de Educação e Treinamento em geral.

A nível europeu, o IPSP – EUPAN deu mandato a um grupo de trabalho em 2009 para elaborar um CAF à medida para a Educação.

sector com base nas experiências dos Estados-Membros. O CAF e a Educação destina-se a

todas as instituições de ensino e treinamento, não importa qual seja seu nível. Elas vão do nível pré-escolar ao ensino superior e aprendizagem ao longo da vida na Europa.

Em 2013, o grupo de trabalho revisou a versão CAF e Educação à luz da versão genérica revisada CAF 2013. A nova revisão, CAF Educação 2024, ocorreu para incorporar as mudanças introduzidas com a atualização mais recente do modelo genérico CAF 2020.

O CAF pode ser usado em uma ampla gama de circunstâncias (para iniciar uma abordagem de qualidade, para melhorar processos existentes, etc.). O fato de ser orientado para o “cliente cidadão” corresponde aos desejos do setor de Educação e Treinamento.

Em suma, a autoavaliação segundo o modelo CAF oferece às organizações educacionais uma grande oportunidade de se conhecerem melhor em termos de construção de uma gestão da qualidade.

O que permanece inalterado em comparação ao modelo original do café?

Como o CAF é uma ferramenta genérica, a personalização de seu uso é recomendada, mas respeitar seus elementos básicos é obrigatório: os 9 critérios, 28 subcritérios e o sistema de pontuação. Apenas os exemplos e o processo de autoavaliação conforme descrito nas diretrizes são flexíveis e é recomendável levar em consideração os elementos-chave das diretrizes.

Isso visa manter o papel importante do modelo na promoção de uma cultura comum entre organizações públicas na UE, atuando como uma ponte entre diferentes modelos e ferramentas de TQM e permitindo o aprendizado comparativo.

Quais são as diferenças entre o modelo original do CAF e a educação do CAF?

Adaptação da linguagem: ou seja, usamos “aprendizes”

ou “alunos e/ou seus representantes legais” em vez de “cliente cidadão” e “educação

“organizações” em vez de “organizações públicas”.

Por “organizações educacionais”, queremos dizer organizações de educação, treinamento e ensino superior.

Adaptação dos exemplos: todos os exemplos são emprestados do mundo da educação.

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

O que há de novo no CAF 2020

Devido à sua eficácia comprovada, o quadro para a autoavaliação não foi alterado da referência aos oito Princípios de Excelência em que se baseia. O CAF ainda é

composto por 9 critérios e 28 subcritérios, mas alguns dos subcritérios foram reformulados para melhor compreensão.

Usuários de versões anteriores do CAF não acharão muito difícil se orientar na nova versão, pois é uma atualização moderada. O CAF 2020 fortalece o foco na **digitalização** e dá atenção à **agilidade, sustentabilidade e diversidade** em relação à conexão do operacional com os níveis estratégicos para dar suporte à **implementação de reformas**.

Grandes mudanças foram introduzidas no nível dos exemplos que foram todos revisados, encurtando as descrições e reduzindo seu número. O glossário foi atualizado de acordo. No Anexo do Modelo CAF 2020 há uma tabela que compara o CAF 2013 com a versão CAF 2020.

As organizações são livres para adaptar a implementação do modelo às suas necessidades específicas e circunstâncias contextuais. No entanto, a estrutura do modelo com os 9 critérios e

os 28 subcritérios, bem como o uso de um dos painéis de avaliação, são fortemente recomendados, pois é para implementar o processo seguindo as diretrizes fornecidas.

Além disso, o modelo europeu CAF2020 incorpora as lições aprendidas e os resultados do seguinte:

- Caixa de ferramentas – Qualidade da Administração Pública, Comissão Europeia, 2018
- Adotando a inovação em governos globais Tendências, OCDE 2018
- Declaração da OCDE sobre Inovação no Setor Público, 2019
- Os Princípios da Administração Pública, SIGMA OCDE, 2019
- EPSA – Prémio Europeu do Sector Público, EIPA • Observatório da Inovação do Sector Público (OPSI), OCDE

A revisão da educação CAF 2013 no novo contexto pós- crise

A revisão do CAF Educação 2013 é

implementado em um ponto de virada na história do sistema educacional em todo o mundo. Os países precisam de sistemas educacionais fortes que promovam o aprendizado, habilidades para a vida e coesão social. Mais e mais A educação pode ajudar a mitigar os riscos de tal adversidade e ajudar os jovens a ter sucesso, apesar dos desafios severos, por meio de uma política institucional resiliente. Informações sobre questões de política educacional europeia estão disponíveis no link [Política sobre questões educacionais \(europa.eu\)](http://Política sobre questões educacionais (europa.eu))

O modelo genérico do CAF 2020 foi atualizado para melhor responder ao desenvolvimento e às evoluções na gestão pública e na sociedade, abordando agilidade, sustentabilidade, diversidade, digitalização, resiliência e conceitos de alto valor no desenvolvimento do sistema educacional: portanto, esta nova versão do modelo genérico do CAF constitui a base e fornece as diretrizes para uma revisão eficaz e valiosa do CAF Educação 2013.

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

Ambientes de aprendizagem.

Administrações públicas mais resilientes após a covid-19 – lições da CAF

A pandemia da COVID-19 proporcionou uma oportunidade para as organizações do setor público testarem e refletirem sobre sua resiliência, ou seja, suas capacidades de absorver, adaptar-se e aprender com choques para estarem melhor preparadas para crises futuras.

No que está sendo cada vez mais descrito como a era das policrises e da crescente incerteza, fortalecer a resiliência do setor público é uma prioridade central para governos que buscam alcançar crescimento contínuo e bem-estar para os cidadãos.

O CAF pode ajudar as organizações públicas a reforçar a sua resiliência face à crise, como demonstrado pelo número de lições importantes e implicações políticas que foram retiradas do estudo da OCDE, financiado pela UE, [“Administrações públicas mais resilientes após a COVID-19 - Lições de usando o Common Assessment Framework \(CAF\) 2020”² que também inclui um estudo de caso de uma organização educacional.](https://www.oecd.org/publications/more-resilient-public-administrations-after-covid-19-8d10bb06-en.htm)

Como implementar o modelo caf

Processo de autoavaliação e melhoria

A implementação do CAF segue um plano de três fases.

Fase 1: Início da jornada CAF

A decisão de implementar o CAF é o sinal inicial para um processo abrangente de melhoria e mudança da organização. Isso deve ser considerado desde o início e requer responsabilidades claras, comprometimento e decisão da gerência para adotar o CAF, e o envolvimento dos funcionários.

¹ A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto uma emergência de saúde pública de interesse internacional, referindo-se a ele como uma pandemia, em 11 de março de 2020, e declarou seu fim em 15 de maio de 2024.

² O artigo incluiu estudos de caso de vários setores, incluindo educação. Disponível no link: <https://www.oecd.org/gov/more-resilient-public-administrations-after-covid-19-8d10bb06-en.htm>

Fase 2: Autoavaliação CAF

Aqui, uma autoavaliação conjunta da organização por funcionários e gerência é realizada com base nos critérios para identificar pontos fortes e áreas para melhoria. O principal resultado desta fase, além da avaliação, é um catálogo com ideias para melhoria para o desenvolvimento posterior da organização. O resultado esperado é um relatório de autoavaliação.

Fase 3: Plano de Melhoria do CAF

Com base nas ideias de melhoria desenvolvidas na fase 2, é elaborado um plano de melhoria do CAF, que especifica a implementação das ideias de melhoria. Aqui, as ações individuais são priorizadas, fornecidas com cronogramas e responsabilidades, e atribuídas as necessárias

recursos.

Agora, o plano de melhoria do CAF deve ser implementado em dois anos. Depois disso, um novo processo de autoavaliação do CAF pode ser iniciado.

Este ciclo garante o processo de melhoria contínua na organização.

Todo o processo é apoiado por diretrizes que abrangem um plano de implementação de dez etapas.

O procedimento de feedback externo

Para permitir que as organizações do setor público apliquem a CAF para ver os resultados dos seus esforços, o modelo oferece o **Procedimento de Feedback Externo** que fornece feedback com o objetivo de dar mais suporte ao usuário do CAF em sua jornada rumo à qualidade.

Entre 6 e 12 meses após a aprovação do relatório de autoavaliação, a organização tem a oportunidade de aplicar este procedimento para receber o selo europeu de 'usuário efetivo do CAF'. Em caso de uma avaliação positiva dada por especialistas externos do CAF, o selo confirmará que o CAF foi implementado de forma efetiva e que a organização começou a instalar os Princípios de Excelência em sua cultura organizacional. Para mais informações, consulte as ["Diretrizes do Procedimento para](#)

["Feedback externo"](#).

O 'Organizador Nacional' da CAF é nomeado em nível nacional para ser responsável pela implementação do Feedback Externo da CAF no país. Ao se referir ao Organizador Nacional da CAF, pode ser o Centro Nacional da CAF, Centro Regional ou outras instâncias oficialmente nomeadas para promoção/implementação da CAF.

O Centro Europeu de Recursos CAF no EIPA Maastricht apoia os Estados-Membros na implementação do Procedimento de Feedback Externo do CAF por meio de uma série de iniciativas e fornece suporte de coordenação para Estados-Membros que não têm um Organizador Nacional e organiza o Procedimento de Feedback Externo do CAF para membros não pertencentes à UE e instituições europeias.

Como obter suporte para usar o modelo CAF

Em 2001, uma rede de Correspondentes Nacionais do CAF, bem como o Centro Europeu de Recursos do CAF (CAF RC) foi criada após a decisão dos Diretores-Gerais encarregados do serviço público. A rede do CAF é responsável em nível europeu pelo desenvolvimento e acompanhamento do CAF. Ela discute periodicamente novas ferramentas e estratégias para a promoção da implementação do CAF. Ela organiza um Evento Europeu de Usuários do CAF a cada dois anos, no qual especialistas e usuários nacionais discutem boas práticas e trocam ideias.

Nos Estados-Membros, os Correspondentes Nacionais da CAF 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 centros dedicados

sites ou conferências de qualidade. Projetos CAF conjuntos são comuns, frequentemente no contexto do uso de financiamento da UE, que envolvem dois ou mais países europeus ou candidatos (especialmente atividades de geminação e TAIEX) e países de outros continentes também.

O CAF RC Europeu está sediado no Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA) em Maastricht (NL) e é responsável por dar suporte à implementação do CAF na Europa. As principais tarefas são

geração de conteúdo especializado, coordenação das reuniões da rede CAF, entrega de treinamento, pesquisas sobre a implementação do CAF, gerenciamento do site do CAF www.eipa.eu/caf com todas as informações relevantes sobre os usuários do CAF e o CAF Nacional

Correspondentes e todas as publicações relacionadas (relatórios de pesquisas e boletins informativos).

Também apoia, mediante solicitação dos Estados-Membros, a organização de "Eventos CAF", que são realizados a cada dois anos em nível europeu e oferecem o esquema comum de treinamento europeu para os Atores de Feedback Externo do CAF.

Nos capítulos seguintes você encontrará informações sobre:

- a avaliação CAF Educação 2024
estrutura (Critérios de Facilitadores e Resultados)
- o sistema de pontuação
- o processo de autoavaliação
- o glossário da CAF

Mais informações estão disponíveis no site da CAF:

www.eipa.eu/CAF.

Critérios de facilitadores

Os critérios 1-5 lidam com as práticas gerenciais de uma organização educacional – os chamados 'Facilitadores'. Eles determinam o que a organização faz e como ela aborda suas tarefas para atingir os resultados desejados. A avaliação de ações relacionadas aos Facilitadores deve ser baseada no Painel de Facilitadores (veja os painéis de pontuação e avaliação do CAF).

Critério 1: Liderança



Subcritério 1.1: Fornecer orientação para o organização desenvolvendo sua missão, visão e valores

Subcritério 1.2: Gerir a organização educacional, o seu desempenho e a sua melhoria contínua

Subcritério 1.3: Inspirar, motivar e apoiar as pessoas na organização e agir como um modelo a seguir

Subcritério 1.4: Gerir relações eficazes com autoridades políticas e outros partes interessadas

Em um sistema democrático representativo, os políticos eleitos fazem as escolhas estratégicas e definem os objetivos que desejam atingir em diferentes áreas de políticas. Os líderes da organização educacional ou suas organizações representativas auxiliam as autoridades políticas na formulação de políticas públicas, dando conselhos com base em sua expertise no campo. Eles são responsáveis pela implementação e realização da política pública sobre educação. A CAF faz uma distinção clara entre o papel da liderança política e o dos líderes/gerentes das organizações educacionais, ao mesmo tempo em que enfatiza a importância da boa colaboração entre ambos os atores para atingir os resultados da política.

O critério 1 foca no comportamento das pessoas responsáveis pela instituição: a liderança. O trabalho delas é complexo. Como bons líderes, elas devem criar clareza e unidade de propósito para a organização. Como gerentes, eles estabelecem um ambiente no qual a instituição e seu pessoal podem se destacar e asseguram o funcionamento de um mecanismo de direção apropriado. Como facilitadores, eles apoiam as pessoas em sua instituição e asseguram relacionamentos efetivos com todas as partes interessadas, em particular com a hierarquia política.

Hoje, a posição do líder escolar está mudando drasticamente à medida que o empreendimento educacional evolui para atender às necessidades dos alunos de hoje e para abordar novas expectativas de prontidão para a faculdade e o local de trabalho. Além disso, é cada vez mais percebido hoje que as competências e atitudes pessoais dos líderes são um fator significativo no sucesso da implementação de novos modelos de aprendizagem e também no engajamento da comunidade nessa visão compartilhada.

Avaliação

Considere o que a liderança da organização está fazendo para alcançar o seguinte.

Subcritério 1.1

Fornecer direção para a organização desenvolvendo sua missão, visão e valores.

A liderança garante que a instituição seja movida por uma missão, visão e valores claros.

Isso significa que eles desenvolvem a missão (por que existimos/qual é o nosso mandato?), a visão (onde queremos chegar/qual é a nossa ambição?) e os valores (o que orienta nosso comportamento?) necessários para o sucesso da instituição a longo prazo.

Eles os comunicam e garantem sua realização.

Toda instituição precisa de valores que construam a estrutura para todas as suas atividades, valores que estejam alinhados com sua missão e visão. Além disso, atenção especial deve ser dada aos valores que também são importantes no setor educacional, onde cada vez mais as leis de mercado são

sendo introduzidos e regulam o sistema de gestão da instituição.

A liderança deve fornecer o conhecimento, as habilidades, os valores e as atitudes necessárias para que os alunos levem vidas produtivas, tomem decisões informadas e assumam papéis ativos local e globalmente no enfrentamento e resolução de desafios globais.

As instituições têm que defender valores como democracia, estado de direito, foco no cidadão, diversidade e equidade de gênero, ambiente de trabalho justo, prevenção de corrupção incorporada, responsabilidade social e antidiscriminação – valores que, ao mesmo tempo, fornecem um modelo para toda a sociedade. A liderança tem que criar condições para incorporar e garantir esses valores.

Exemplos

- a) Formular e desenvolver a(s) missão(ões) da instituição (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 treinar?), com o envolvimento das partes interessadas e pessoas interessadas.
- c) Estabelecer um quadro de valores alinhado à missão e visão da instituição, incorporando transparência, ética e senso de serviço à sociedade, e traduzindo-o em um código de conduta.
- d) Garantir que a missão, a visão e os valores estejam alinhados com as estratégias locais, nacionais, internacionais e supranacionais, levando em consideração uma abordagem de Desenvolvimento Infantil Integral, a digitalização, as reformas do setor educacional e as agendas europeias comuns.
- e) Revisar periodicamente a missão, a visão, os valores e as estratégias que refletem mudanças no ambiente externo (por exemplo, digitalização, mudanças climáticas, reformas do setor público, desenvolvimentos demográficos, impacto de tecnologias inteligentes e mídias sociais, proteção de dados, mudanças políticas e econômicas, 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 mídias sociais.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 1.2**Gerenciar a organização educacional, seu desempenho e sua melhoria contínua.**

Os líderes desenvolvem, implementam e monitoram o sistema de gestão da instituição com base em metas mensuráveis definidas. Uma estrutura organizacional apropriada com responsabilidades claras para todos os níveis de pessoas, bem como processos definidos de gestão, suporte e núcleo, deve garantir a realização eficiente da estratégia da instituição para resultados e resultados.

O sistema de gestão realiza avaliações regulares de desempenho e resultados.

Os líderes são responsáveis por melhorar o desempenho. Eles dão maior foco e atenção ao reconhecimento de toda a gama de capacidades que a educação pode apoiar (absorção, adaptação e transformação), bem como múltiplos níveis do sistema educacional nos quais o fortalecimento da resiliência pode operar (alunos, escolas, comunidades e instituições), particularmente, orientação mais específica sobre como os esforços para fortalecer os sistemas e apoiar as instituições locais podem apoiar mutuamente a resiliência dos alunos e das escolas. O início de um

processo de melhoria contínua é um alvo central da gestão da qualidade. Líderes estabelecem o terreno para melhoria contínua ao garantir uma cultura aberta para inovação e aprendizado.

Neste contexto exigente, o objetivo é desenvolver a capacidade dos líderes organizacionais na condução da mudança e na abordagem de novas prioridades na educação institucional, na formação e na transformação organizacional do ensino superior. agenda.

Exemplos

a) Definir estruturas gerenciais, processos, funções, responsabilidades e competências adequadas, garantindo a agilidade da organização, adaptada à estratégia e ao planejamento da instituição, bem como às necessidades e expectativas das partes interessadas, fornecendo informações gerenciais regulares e precisas por meio de um sistema de informações gerenciais eficaz.

b) Desenvolver a estratégia definindo prioridades e metas de longo e curto prazo alinhadas com a visão, as políticas nacionais de educação e as recomendações europeias/ internacionais.

c) Definir metas mensuráveis de produção (por exemplo, o número de alunos que obtêm qualificações ou diplomas) e de resultados (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 de gênero, diversidade).

d) Definir a estratégia de Governo Digital.

e) Adotar um padrão para a gestão da qualidade total, como o CAF, EFQM, SeQuALs, Equis, Diretrizes de Normas Europeias, EQAVET ou outros selos de certificação ou uma estrutura adotado pela inspeção nacional de educação ou agência de acreditação.

f) Promover uma liderança de aprendizagem sustentada através do trabalho colaborativo entre a gestão intermédia, os professores e os stakeholders relevantes. Este tipo de redes dentro da instituição reúne visão, aprendizagem colaborativa e liderança compartilhada.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 1.3**Inspirar, motivar e apoiar as pessoas na organização e atuar como um modelo.**

Por meio de seu comportamento pessoal e de sua gestão de recursos humanos, os líderes inspiram, motivam e apoiam as pessoas. Agindo como modelos, os líderes refletem os objetivos e valores estabelecidos, inspirando e encorajando as pessoas a agirem da mesma forma. As pessoas são apoiadas pelos líderes para atingir suas metas ao desempenhar suas funções. Um estilo transparente de liderança baseado em feedback mútuo, confiança e comunicação aberta motiva as pessoas a contribuir para o sucesso da instituição. Além dessas questões de

comportamento pessoal, fatores centrais para motivação e apoio das pessoas também podem ser encontrados no sistema de liderança e gestão da instituição.

Delegação de competências e responsabilidades, incluindo accountability, é a principal base gerencial para motivar pessoas. Oportunidades iguais para desenvolvimento pessoal e aprendizado, bem como sistemas de reconhecimento e recompensa também são fatores motivadores.

Exemplos

- a) Liderar pelo exemplo, agindo pessoalmente de acordo com objetivos e valores estabelecidos (por exemplo, integridade, construção de sentido, respeito, inovação, capacitação, precisão, participação, agilidade).
- b) Promover uma cultura de confiança mútua entre líderes e funcionários com medidas proativas para combater qualquer tipo de discriminação, incentivando a igualdade de oportunidades e abordando as necessidades individuais e as circunstâncias pessoais dos funcionários.
- c) Capacitar, delegar autoridade e apoiar os funcionários, fornecendo-lhes feedbacks oportunos para melhorar seu desempenho.
- d) Promover uma cultura de aprendizagem, estimular os colaboradores a desenvolverem as suas competências e a adaptarem-se às novas exigências (preparando-se para o inesperado e aprendendo rapidamente).
- e) Inspirar através de uma cultura de liderança orientada para a inovação, baseada na confiança mútua e abertura.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 1.4**Gerenciar relações eficazes com autoridades políticas e outras partes interessadas.**

Os líderes são responsáveis por gerenciar relacionamentos com todas as partes interessadas relevantes que tenham interesse na instituição ou em suas atividades.

Portanto, os líderes conduzem um diálogo focado com autoridades políticas/partes interessadas. No setor educacional, a liderança é a interface entre a organização e as autoridades políticas/partes interessadas.

Este subcritério abrange uma das principais diferenças entre as instituições de ensino do setor público e do setor privado.

As instituições do setor educacional devem concentrar-se em relações com autoridades políticas/partes interessadas de diferentes perspectivas. Por um lado, políticos individuais podem ter uma função de liderança, pois eles – junto com os líderes de organizações educacionais ou suas organizações representativas – formulam metas. Por outro lado, autoridades políticas podem existir como um grupo específico de partes interessadas a serem tratadas.

Exemplos

- a) Analisar e monitorar as necessidades e expectativas das partes interessadas, incluindo autoridades políticas relevantes.
- b) Construir e aumentar uma boa reputação, uma imagem positiva e o reconhecimento e a conscientização pública da instituição e dos serviços que ela oferece.
- c) Fortalecer os vínculos entre escolas/instituições de ensino superior e outros serviços públicos essenciais (saúde, proteção à criança, proteção social, apoio ao mercado de trabalho dos pais, moradia, bolsas de estudo, organizações anfitriãs para estágios, centros de pesquisa, governo local, etc.).
- d) Manter relações proativas com as autoridades políticas das áreas executiva e legislativa competentes e participar das atividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.
- e) Desenvolver e manter parcerias e networking com famílias, alunos, comunidades e outras instituições e partes interessadas de primeira linha.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Critério 2: Estratégia e Planejamento



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

Implementar a missão e a visão de uma instituição de educação e treinamento requer uma estratégia clara. Definir objetivos estratégicos inclui identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, fazer escolhas, definir prioridades com base nas políticas e objetivos públicos e nas necessidades de outras partes interessadas, levando em consideração os recursos disponíveis.

A estratégia define os resultados (produtos e serviços) e os resultados (impacto) que deseja obter e a maneira como deseja medir o progresso, levando em consideração os fatores críticos de sucesso relevantes.

A estratégia precisa ser traduzida em planos, programas, objetivos operacionais e metas mensuráveis para que possa ser executada com sucesso. O monitoramento e a direção devem fazer parte do planejamento, bem como estar atento à necessidade de modernização e inovação. O monitoramento crítico da implementação da estratégia e do planejamento deve levar à atualização e adaptação deles sempre que necessário.

É importante desenvolver sistemas fortes de monitoramento e avaliação para medir melhor os impactos dos programas e atividades educacionais por meio de uma abordagem de resiliência em vários horizontes de tempo.

Avaliação

Considere o que a organização está fazendo para alcançar o seguinte.

Subcritério 2.1

Identifique as necessidades e expectativas das partes interessadas, o ambiente externo e as informações de gestão relevantes.

O ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) desempenha um papel importante no desenvolvimento e implementação da estratégia e planejamento em instituições educacionais e de treinamento. A definição da estratégia começa pela coleta de informações confiáveis sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes, e sobre o desempenho interno e as capacidades da instituição no ambiente externo, incluindo reformas educacionais nacionais e recomendações internacionais.

A definição de metas e a identificação de condições que devem ser cumpridas para atingir metas estratégicas - com base em uma análise e gerenciamento de risco sólidos - desempenham um papel crucial para garantir uma implementação e acompanhamento eficazes. Essas informações são indispensáveis para dar suporte ao processo de planejamento estratégico e operacional. Também são fundamentais para direcionar melhorias planejadas no desempenho institucional.

De acordo com a abordagem PDCA, revisões regulares devem ser conduzidas em conjunto com as partes interessadas para monitorar suas necessidades em mudança e sua satisfação. A qualidade dessas informações e a análise sistemática do feedback das partes interessadas são um pré-requisito para a qualidade dos resultados pretendidos.

Exemplos

- a) Identificar todas as partes interessadas relevantes e analisar informações sobre suas atividades atuais e futuras necessidades, expectativas e satisfação.
- b) Observar e analisar o ambiente externo regularmente, incluindo (i) diversidade cultural e ambiente socioeconômico, mudanças legais, políticas, demográficas e digitalização, fatores globais como mudanças climáticas e informações sobre o mercado de trabalho (habilidades necessárias e oportunidades de emprego para graduados relacionadas ao tipo de treinamento) como insumos para estratégias e planos.
- c) Analisar as reformas educacionais nacionais e as recomendações europeias (por exemplo, do Conselho Europeu) e internacionais (por exemplo, dos inquéritos do OCSE), para definir e rever estratégias eficazes.
- d) Analisar o desempenho e a capacidade da instituição de ensino e treinamento, com foco nos pontos fortes e fracos internos (por exemplo, taxa de evasão, porcentagem de alunos no caminho certo, competências adquiridas, proporção aluno-professor), oportunidades e riscos (recursos digitais, disponibilidade de áreas e laboratórios adequados, lacuna entre as necessidades do mercado de trabalho e a força de trabalho).
qualificações, professores/pesquisadores e outros funcionários, apoio às famílias, relações escola-ambiente).
- e) Prevenir a insuficiência de capacidade escolar, tanto em termos de recursos como de pessoal capacitado para trabalhar com alunos em risco, barreiras linguísticas e problemas psicossociais.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 2.2**Desenvolva estratégias e planos com base nas informações coletadas.**

Desenvolver a estratégia significa definir objetivos estratégicos para a instituição de ensino e formação em consonância com as políticas nacionais de educação e as recomendações europeias/internacionais, bem como as necessidades dos alunos.

e as outras partes interessadas e a visão de

a equipe de gestão, incluindo as informações de gestão disponíveis, bem como informações sobre desenvolvimentos no ambiente externo.

As prioridades estratégicas e as decisões tomadas pela equipe de gestão devem garantir objetivos claros sobre produtos e resultados e os meios para alcançá-los. A responsabilidade social das organizações públicas de educação, treinamento e ensino superior deve ser refletida em sua estratégia.

O planejamento envolve uma abordagem consciente e metódica que guiará a instituição em todos os níveis para atingir os objetivos estratégicos. Indicadores e sistemas de monitoramento de resultados usados na fase de execução subsequente devem ser definidos durante o planejamento.

É a elaboração de estratégias e planos de ação que cria uma estrutura para a medição dos resultados a serem avaliados no

critérios sobre alunos e outras partes interessadas importantes (critério 6), pessoas (critério 7), responsabilidade social (critério 8) e desempenho principal (critério 9).

Exemplos

- a) Envolver as partes interessadas no desenvolvimento da estratégia e do planejamento, alinhados à visão estratégica, equilibrando e priorizando suas expectativas e visões e necessidades diferenciadas.
- b) Desenvolver planos definindo prioridades, objetivos, indicadores, produtos (os serviços prestados) e resultados em linha com a missão e a educação políticas e recomendações (internacionais, europeias e nacionais).
- c) Garantir a disponibilidade de recursos para uma implementação eficaz do plano.
- d) Integrar aspectos de sustentabilidade, responsabilidade social, inclusão, diversidade e transversalidade de gênero nas estratégias e planos da instituição.
- e) Definir uma política sobre a relação entre educação e emprego, com foco no seu impacto na sociedade.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 2.3**Comunicar, implementar e revisar estratégias e planos.**

A capacidade de uma instituição de ensino e treinamento de implementar sua estratégia depende da qualidade dos planos e programas que detalham as metas e os resultados esperados de cada nível institucional, bem como dos funcionários.

As partes interessadas e os funcionários relevantes da instituição devem, portanto, estar bem informados sobre os objetivos e metas a eles relacionados, para garantir uma implementação eficaz e uniforme da estratégia.

A instituição precisa implementar a estratégia em cada nível e a gerência deve garantir que os processos corretos, o gerenciamento de projetos e programas e as estruturas organizacionais sejam colocados em prática para garantir uma implementação eficaz e oportuna.

As instituições educacionais devem monitorar consistentemente e criticamente a implementação de sua estratégia e planejamento, ajustar práticas e processos quando necessário, ou atualizá-los e personalizá-los se necessário. A estratégia e o planejamento devem ser comunicados a todas as partes interessadas relevantes.

Exemplos

- a) Traduzir as estratégias da Instituição em planos de ação, tarefas e metas relevantes para a instituição e seus indivíduos.
- b) Avaliar as necessidades e resultados para revisar e melhorar estratégias e planos.
- c) Elaborar planos e programas com metas e resultados para cada unidade institucional com indicadores para os resultados esperados.
- d) Comunicar estratégias, planos de desempenho (educacionais, de ensino, sociais e culturais, etc.) e resultados pretendidos/alcançados pela instituição internamente e a todas as partes interessadas relevantes.
- e) Monitorar e avaliar o desempenho da instituição em intervalos regulares em todos os níveis (departamentos, funções, organograma) para controlar a eficiência, a eficácia e os níveis de implementação das estratégias.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 2.4**Gerenciar mudanças e inovação para garantir a agilidade e resiliência da organização educacional.**

Uma organização educacional eficaz precisa garantir agilidade e resiliência para poder inovar e mudar práticas para lidar com novas expectativas de alunos e outras partes interessadas, melhorar a qualidade do serviço e reduzir custos.

A inovação pode ocorrer de várias maneiras:

- implementando métodos e processos inovadores para fornecer aos alunos habilidades acadêmicas essenciais, juntamente com competências do século XXI ;
- com novos métodos de gestão dos programas de trabalho dos funcionários escolares;
- introduzindo serviços inovadores que tenham maior valor agregado para os cidadãos e principais partes interessadas.

A fase de design é crucial: para decisões posteriores, para a 'entrega' operacional de serviços e para a avaliação das próprias inovações.

A principal responsabilidade da liderança é, portanto, criar e comunicar uma atitude aberta e solidária às sugestões de melhoria, não importa de onde venham.

Exemplos

a) identificar necessidades internas e externas significativas e impulsores de 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.

Crie uma cultura orientada para a inovação

c) e reforçar a resiliência através da promoção da geração e do intercâmbio de ideias, da "conectividade horizontal" entre áreas do conhecimento, das relações activas com instituições (redes de escolas, universidades, institutos de investigação) e outras partes interessadas.

d) Gerenciar mudanças de forma eficaz, implementando o ciclo PDCA e informando e envolvendo funcionários e partes interessadas em um estágio inicial.

e) Implementar sistemas de geração de ideias criativas, bem como, apoio a propostas inovadoras de professores e partes interessadas, promovendo a exploração e a experimentação (trabalho colaborativo, grupos de pesquisa, debates com alunos, pais, comunidade científica, etc.).

f) Atualizar os currículos de educação e treinamento (métodos e processos), acompanhando as inovações profissionais, sociais, científicas, acadêmicas e outras.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Critério 3: Pessoas

Subcritério 3.1: Gerenciar e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização educacional

Subcritério 3.2: Desenvolver e gerir competências das pessoas

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



As pessoas são o ativo mais importante de uma instituição de ensino e treinamento.

A gestão eficaz de recursos humanos e a liderança de pessoas permitem que a organização educacional alcance seus objetivos estratégicos e aproveite os pontos fortes e as habilidades das pessoas.

Uma gestão de recursos humanos bem-sucedida promove o engajamento, a motivação, o desenvolvimento e a retenção das pessoas, fomentando o melhor uso das competências e do potencial de seus funcionários em níveis individuais e garantindo a agilidade organizacional.

Melhorar o desenvolvimento de liderança, gestão de talentos e planejamento estratégico da força de trabalho é essencial, pois as pessoas são o maior investimento da organização educacional. Respeito e justiça, diálogo aberto, empoderamento, neutralidade política, recompensa e reconhecimento, cuidado e fornecimento de um ambiente seguro e saudável são fundamentais para construir o comprometimento e a participação das pessoas na jornada organizacional em direção à excelência.

É importante perceber que somente pessoas satisfeitas podem levar as organizações educacionais a atingir alunos satisfeitos e outras partes interessadas.

Avaliação

Considere o que a organização está fazendo para alcançar o seguinte.

Subcritério 3.1

Gerenciar e melhorar os recursos humanos para dar suporte à estratégia da organização educacional.

Uma abordagem estratégica e abrangente para gerenciar pessoas e a cultura e o ambiente do local de trabalho é uma parte fundamental do planejamento estratégico em uma instituição de educação e treinamento. A gestão eficaz de recursos humanos permite que as pessoas contribuam de forma eficaz e produtiva para a missão geral da organização educacional, visão e para a realização dos objetivos da organização educacional.

Este subcritério avalia se as organizações educacionais alinham seus objetivos estratégicos com seu planejamento e gestão de recursos humanos para que sejam identificados, desenvolvidos, implantados e aprimorados de forma transparente, além de serem levados em consideração para alcançar excelentes resultados.

Ele questiona como a instituição de ensino e treinamento consegue atrair e reter pessoas capazes de fornecer serviços que reflitam as necessidades e expectativas dos alunos e de outras partes interessadas.

Envolve análises regulares dos recursos humanos atuais e futuros necessidades e o desenvolvimento e implementação de uma política de gestão de recursos humanos com critérios objetivos quanto ao recrutamento (quando aplicável), desenvolvimento de carreira, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções gerenciais.

Exemplos

a) Analisar as necessidades atuais e futuras de recursos humanos, em consonância com a estratégia da instituição. b)

Desenvolver e implementar uma política transparente de gestão de recursos humanos, baseada na estratégia e no planejamento da instituição, levando em consideração: - as

normas e diretrizes educacionais nacionais; - critérios

objetivos quanto ao recrutamento, promoção, remuneração, recompensas e atribuição de funções gerenciais, levando em consideração as claras expectativas das pessoas; - definição de sistema de desempenho compartilhado com as pessoas e vinculado à estratégia;

- capacidade dos recursos humanos (recrutamento, alocação, desenvolvimento – dentro dos quadros legais aplicáveis) para atingir a missão, bem como equilibrar tarefas e responsabilidades;

- considerações sociais (por exemplo, horário de trabalho flexível, licença-paternidade e maternidade, licenças sabáticas, igualdade de oportunidades, diversidade de gênero e cultural, emprego de pessoas com deficiência).

c) Apoiar uma cultura de desempenho definindo metas de desempenho compartilhadas com as pessoas, monitorar o desempenho sistematicamente e conduzir um diálogo de desempenho com as pessoas.

d) Implementar os princípios de justiça, neutralidade política, mérito, igualdade de oportunidades, diversidade, responsabilidade social e equilíbrio entre vida pessoal e profissional na política de RH e revisar a necessidade de promover carreiras femininas e desenvolver planos adequados.

e) Garantir que as competências e capacidades necessárias para atingir a missão, visão e valores da organização educacional estejam disponíveis, com foco especial em habilidades sociais, mentalidade ágil, habilidades disciplinares e transversais e habilidades digitais e de inovação.

h) Promover a conexão horizontal por meio de atividades e disciplinas, entre professores e pesquisadores, dentro e fora da escola, com outras escolas, grupos e organizações com os quais estejam conectados.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores.]

Subcritério 3.2**Desenvolver e gerenciar competências de pessoas.**

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

Planos de desenvolvimento de competências individuais e diálogos regulares de desempenho preparam o terreno para dar suporte às pessoas para assumirem maior responsabilidade e tomarem mais iniciativa para desenvolver continuamente as competências da Instituição. Quando isso está alinhado com seus objetivos estratégicos, ele promove o desempenho das pessoas e apoia uma cultura de trabalho dinâmica também promovendo métodos de treinamento inovadores (por exemplo, e-learning, abordagem multimídia, abordagem de design thinking, trabalho colaborativo, intercâmbio com outras instituições educacionais). Isso pode ser alcançado garantindo que eles associem seus próprios objetivos de desempenho aos objetivos estratégicos da instituição e também envolvendo-os no estabelecimento de políticas relacionadas ao treinamento, motivação e recompensa de pessoas.

Exemplos

- a) Implementar uma estratégia/plano de desenvolvimento de recursos humanos com base nas competências, habilidades e requisitos de desempenho atuais e futuros identificados das pessoas (por exemplo, plano de treinamento de professores).
- b) Atrair e desenvolver talentos e promover a mobilidade interna e externa dos colaboradores para apoiar o alcance da missão, visão e objetivos.
- c) Promover a mobilidade interna e externa das pessoas para apoiar a concretização da missão, visão e objetivos.
- d) Estabelecer planos de desenvolvimento de competências individuais, incluindo habilidades pessoais (por exemplo, abertura para inovação) como parte da entrevista de desempenho regular (entrevista de desenvolvimento de funcionários), que fornece um fórum para feedback mútuo e expectativas correspondentes.
- e) Orientar e apoiar os recém-chegados por meio de mentoria, coaching e aconselhamento individual.
- f) Desenvolver e promover métodos modernos de formação (por exemplo, abordagem multimídia, formação no local de trabalho, e-Learning, aprendizagem combinada, investigação-ação, utilização das redes sociais, etc.) e formas inovadoras de aprendizagem para desenvolver competências (por exemplo, planeamento, design, trabalho em equipa, laboratórios).
- g) Avaliar os impactos dos programas de treinamento e desenvolvimento nas metas organizacionais, levando em consideração o nível de autonomia, as habilidades e os recursos da instituição de ensino e treinamento.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 3.3**Envolva e capacite as pessoas e apoie seu bem-estar.**

Envolvimento das pessoas na criação de um ambiente em que cada um tem impacto nas decisões e ações que afetam seus trabalhos. A gerência e as pessoas cooperam ativamente no desenvolvimento da instituição de educação e treinamento, quebrando silos organizacionais ao criar diálogo, abrindo espaço para criatividade, inovação e sugestões para melhorar o desempenho.

As pessoas devem ser auxiliadas para atingir seu potencial máximo. A execução adequada das políticas de pessoas depende de todos os líderes e gerentes em toda a organização educacional demonstrarem que se importam com os problemas e o bem-estar dos funcionários e que promovem ativamente uma cultura de comunicação aberta e transparência.

O compromisso das pessoas pode ser alcançado através de fóruns formais, como comitês consultivos e através do diálogo diário (por exemplo, sobre ideias para melhorias). Pesquisas de equipe e avaliações de líderes são relevantes para obter mais informações sobre o clima no trabalho e para usar os resultados para fazer melhorias.

Exemplos

- a) Promover uma cultura de comunicação aberta e diálogo e incentivar o trabalho em equipe.
- b) Envolver as pessoas e os seus representantes (por exemplo Sindicatos) no desenvolvimento de planos, estratégias, metas, no desenho de processos e na identificação e implementação de atividades de melhoria e inovação.
- c) Desenvolver sistemas para coletar ideias e sugestões dos funcionários.
- d) Realizar regularmente pesquisas com os funcionários, publicar e dar feedback sobre os resultados, suas análises e sobre as ações de melhoria derivadas.
- e) Garantir boas condições ambientais de trabalho em toda a instituição de ensino, incluindo o atendimento aos requisitos de saúde e segurança.
- f) Garantir que as condições sejam propícias à obtenção de um equilíbrio razoável entre vida profissional e pessoal para os funcionários (por exemplo, a possibilidade de adaptação dos horários de trabalho, trabalho a tempo parcial, pessoas em licença de maternidade ou paternidade).
- g) Prestar especial atenção às necessidades dos funcionários socialmente desfavorecidos e das pessoas com deficiência, implementando medidas organizacionais específicas (mobilidade, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ...).
- h) Fornecer esquemas e métodos adaptados para recompensar as pessoas de forma não financeira (por exemplo, por meio de reconhecimentos públicos, planejamento e revisão dos benefícios dos funcionários e apoio a atividades sociais, culturais e esportivas focadas na saúde e no bem-estar dos funcionários).

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

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

Subcritério 4.3: Gerir finanças

Subcritério 4.4: Gerir informação e conhecimento

Subcritério 4.5: Gerenciar tecnologia

Subcritério 4.6: Gerenciar instalações



As organizações educacionais precisam de diferentes tipos de recursos para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais alinhados com sua missão e visão, além das pessoas que trabalham na instituição.

Sejam de natureza material ou imaterial, todos eles precisam ser gerenciados cuidadosamente. Os parceiros estimulam o foco externo da instituição e trazem a expertise necessária. Dessa forma, parcerias-chave, por exemplo, provedores privados de serviços ou outras organizações públicas, mas também cidadãos/

clientes, são recursos importantes para o bom funcionamento da instituição e precisam ser construídos cuidadosamente.

No mundo da educação e treinamento, cidadãos/clientes são os alunos, ou seus representantes legais; pais, responsáveis, etc. Eles são aqueles que apoiam a implementação da estratégia e do planejamento e a operação eficaz dos processos da instituição. As organizações educacionais são vistas como parte de uma cadeia de organizações públicas que, juntas, estão trabalhando para um resultado específico sobre os cidadãos na área da educação. A qualidade de cada uma dessas parcerias tem um impacto direto no resultado da cadeia.

Além de parcerias, as organizações educacionais precisam gerenciar eficientemente uma ampla gama de recursos – como finanças, tecnologia, gestão do conhecimento e instalações de aprendizagem e estudo – para garantir seu funcionamento efetivo para atingir os objetivos estratégicos da organização. Os recursos de conhecimento abrangem o conhecimento e a experiência das pessoas da instituição, seus parceiros estratégicos, clientes e cidadãos.

As relações entre o setor privado e a sociedade civil incluem uma ampla gama de situações: compra e fornecimento, fornecimento, coprodução, assinatura de parcerias formais, etc. As parcerias entre parceiros públicos geralmente adotam a forma de geminação entre instituições europeias, bem como programas de mobilidade e intercâmbio em 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 dessas políticas de parceria.

Uma gestão de recursos bem desenvolvida, apresentada de forma transparente, é essencial para que a organização educacional garanta a responsabilização perante as diferentes partes interessadas sobre o uso legítimo dos recursos disponíveis.

Avaliação

Considere o que a organização está fazendo para alcançar o seguinte.

Subcritério 4.1

Desenvolver e gerenciar parcerias com organizações relevantes.

Em nossa sociedade em constante mudança e crescente complexidade, as organizações educacionais são obrigadas a gerenciar relações com outras instituições para realizar seus objetivos estratégicos. Estes podem ser parceiros privados, não governamentais e públicos. As instituições devem, portanto, definir quem são seus parceiros relevantes. Essas parcerias podem ser de diferentes naturezas: serviços terceirizados, parcerias próximas em objetivos comuns, fornecedores de serviços e produtos, etc.

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

Além disso, está cada vez mais claro que as organizações de ensino secundário, profissional e superior devem estabelecer laços mais estreitos com o mercado de trabalho, uma vez que são responsáveis por preparar a força de trabalho do amanhã de acordo com as necessidades dos empregadores.

As instituições devem, portanto, definir o papel que desempenham para garantir o sucesso de toda a rede.

Exemplos

- a) Identificar parceiros-chave privados, da sociedade civil e públicos, e definir a natureza de seu relacionamento com a instituição.
- b) Desenvolver parcerias multifacetadas que contribuam para os processos educativos (incluindo serviços de assistência social, psicológica e médica, assistência social geral, associações de combate à evasão escolar, serviços policiais, departamentos de prevenção e segurança, gabinetes de aconselhamento ao cidadão, associações culturais e desportivas, etc.).
- c) Desenvolver e gerenciar acordos de parceria ou cartas de intenções apropriados, levando em consideração a natureza da cooperação e uma relação ganha-ganha, considerando os valores da instituição, incluindo a parceria PPP.
- d) Definir as funções, tarefas e responsabilidades de gestão de cada parceiro, incluindo controles, avaliações e revisões; monitorar os resultados e impactos das parcerias sistematicamente.
- e) Incentivar e organizar parcerias para a realização de tarefas específicas, por exemplo, aumentando a capacidade institucional através da utilização das possibilidades de estágios, bem como desenvolvendo projectos e formação em conjunto com outras instituições e organizações do sector público pertencentes ao sector da educação e a diferentes instituições.
níveis (por exemplo, escolas primárias e secundárias).
- f) Garantir os princípios e valores da organização selecionando prestadores com perfil socialmente responsável no contexto das contratações públicas.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 4.2**Desenvolver e implementar parcerias com alunos.**

Os alunos ou seus representantes legais desempenham um papel cada vez mais ativo – embora variável – como parceiros-chave no setor educacional. O envolvimento dos alunos ou seus representantes legais é cada vez mais visto como uma alavanca necessária para melhorar a eficiência e a eficácia das organizações educacionais. Seu feedback por meio de reclamações, ideias e sugestões é considerado uma contribuição importante para melhorar serviços e produtos.

O papel dos alunos ou de seus representantes legais em geral pode ser abordado de quatro ângulos: como co-designers, codecisores, co-produtores e co-avaliadores. Como co-designers, eles têm um impacto sobre o que e como a instituição quer entregar como

um serviço em resposta a uma necessidade específica. Como codecisores, o aprendiz ou seus representantes legais adquirirão maior envolvimento e propriedade das decisões que os afetam. Como coprodutores, os aprendizes ou seus próprios representantes legais estarão envolvidos no ciclo de produção e/ou entrega de serviços e sua qualidade. E por último, mas não menos importante, como coavaliadores, os aprendizes ou seus representantes legais se expressarão sobre a qualidade das políticas públicas e dos serviços que receberam.

Avaliar até que ponto os provedores de justiça do ensino superior desempenham suas funções principais (testes de competência que medem os resultados em termos de número de casos examinados, alunos assistidos, casos resolvidos e qualidade do feedback para instituições de ensino superior, avaliação da opinião do usuário).

Exemplos

- a) Garantir uma política de informação proativa (relativa à gama de serviços oferecidos, indicadores de qualidade, Cartas do Aluno, modo de funcionamento da instituição, poderes e jurisdição das diversas autoridades internas e externas, organização geral da instituição, processos – procedimentos e deliberações, procedimentos de recurso, reuniões de representantes de turma, etc.).
- b) Incentivar ativamente os alunos ou seus representantes legais a participarem das estruturas escolares, a se organizarem, a expressarem suas necessidades e exigências e a apoiarem seus representantes associativos.
- c) Incentivar o envolvimento dos alunos ou seus representantes legais como co-designers e codecisores (por exemplo, por meio de grupos de consulta, pesquisas, pesquisas de opinião e círculos de qualidade), co-produtores assumindo papéis na prestação de serviços e co-avaliadores (por exemplo, por meio de medições sistemáticas de satisfação).
- d) Buscar ativamente ideias, sugestões e reclamações dos cidadãos/clientes, coletando-as por meios adequados (por exemplo, pesquisas, grupos de consulta, questionários, caixas de reclamações e pesquisas de opinião).

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 4.3**Gerenciar finanças.**

A capacidade das organizações educacionais de gerar recursos financeiros adicionais pode ser limitada, assim como a sua liberdade de alocar ou realocar os seus fundos para os serviços que desejam

para entregar e gastar de forma transparente.

Embora as organizações educacionais frequentemente tenham pouca influência na alocação de recursos, preparar cuidadosamente os orçamentos, de preferência junto com as autoridades financeiras, é o primeiro passo para uma gestão financeira econômica, sustentável e responsável. Sistemas contábeis detalhados e controle interno são necessários para monitorar continuamente as despesas. É a base para uma contabilidade de custos sólida, demonstrando a capacidade da instituição de fornecer 'mais e melhores serviços por menos custos', se necessário.

Exemplos

- a) Garantir resiliência financeira por meio de planejamento orçamentário de curto e longo prazo, análise de risco de decisões financeiras e um orçamento equilibrado.
- b) Analisar os riscos e oportunidades das decisões financeiras, tanto numa perspectiva de curto como de longo prazo (por exemplo, programas de ensino e programas de estudo novos e existentes).
- c) Garantir a transparência orçamentária e financeira e publicar as informações orçamentárias de forma facilmente compreensível.
- d) Utilizar sistemas eficazes de contabilidade e controle de custos financeiros e de avaliação (por exemplo, revisões de gastos).
- e) Introduzir sistemas de planejamento e monitorização orçamental (por exemplo, orçamentos plurianuais, ciclos orçamentais, orçamentos de programas de projectos, orçamentos energéticos, orçamentos que incorporem a dimensão de género e de igualdade entre homens e mulheres) e a dimensão social (grupos desfavorecidos).
- f) Delegar e descentralizar as responsabilidades financeiras e equilibrá-las com o controle central.
- g) Incluir dados de desempenho (eficiência e eficácia) e referências em documentos orçamentários, como informações sobre resultados (número de alunos ou aprendizes por professores) e objetivos de resultados (taxa de desemprego dos graduados).

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 4.4**Gerenciar informações e conhecimento.**

É importante identificar os requisitos de informação e conhecimento da instituição para atingir os objetivos estratégicos e se preparar para o futuro. Este conhecimento e informação necessários devem entrar na educação e

instituição de formação de forma sistemática, ser partilhada com todos os funcionários que dela necessitem e permanecer na instituição quando as pessoas saem.

Os professores devem ter acesso rápido às informações e conhecimentos apropriados de que necessitam para fazer seu trabalho de forma eficaz para o gerenciamento do processo educacional e organizacional e para a necessidade pedagógica e de avaliação. A instituição também deve garantir que compartilhe

informações e conhecimentos críticos com parceiros-chave e outras partes interessadas, de acordo com suas necessidades.

Exemplos

- a) Criar uma organização de aprendizagem que forneça sistemas e processos para gerenciar, armazenar e avaliar informações e conhecimento para salvaguardar a resiliência e a flexibilidade da organização.
- b) Estabelecer redes de aprendizagem e colaboração para adquirir informações externas relevantes e também para obter contribuições criativas.
- c) Monitorar as informações e conhecimentos educacionais garantindo sua relevância, correção, confiabilidade e segurança.
- d) Dar a todos os professores e alunos da organização acesso às informações e conhecimentos necessários (materiais educacionais, materiais didáticos e dados relacionados ao treinamento contínuo, etc.), incluindo aqueles relativos a mudanças internas e melhorias de processos, de acordo com suas tarefas/atribuições de trabalho, desenvolvendo canais internos como intranet, boletins informativos, boletins, campus digital, escola virtual, sistemas de gestão de aprendizagem, etc., para todas as pessoas da instituição.
- e) Utilizar a transformação digital para melhorar os processos educacionais, aumentar o conhecimento da organização e promover competências digitais.
- f) Garantir uma transferência permanente de conhecimento entre os funcionários da instituição (por exemplo, mentoria, coaching, workshops internos, manuais escritos, aconselhamento pedagógico, competências digitais).
- g) Garantir o acesso e a troca de informações e dados confiáveis e relevantes com todas as partes interessadas, usando as mídias sociais de forma sistemática e fácil de usar, levando em consideração as necessidades específicas de todos os membros da sociedade, como idosos, pessoas com deficiência, etc.
- h) Garantir que o conhecimento essencial (explícito e implícito) dos funcionários que estão saindo seja retido na organização.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 4.5**Gerenciar tecnologia.**

As TIC e outras políticas tecnológicas da instituição de ensino e treinamento precisam ser gerenciadas para que apoiem as metas estratégicas e operacionais da instituição de forma sustentável. Quando gerenciadas estrategicamente, elas podem ser alavancas importantes para a melhoria do desempenho das organizações educacionais e desenvolver novas possibilidades para a educação (e-learning). Os principais processos podem ser notavelmente melhorados pela introdução de tecnologias apropriadas de forma apropriada. Na prestação de serviços educacionais, a tecnologia pode tornar os serviços mais acessíveis para os alunos e aprendizes

e reduzir consideravelmente a carga administrativa dos professores e da administração da escola. Dentro da administração inteligente

Soluções de TIC podem permitir um uso mais eficiente dos recursos da escola.

Em relação ao processo de aprendizagem, a tecnologia pode contribuir para todos os diferentes componentes, relacionamentos, parcerias e princípios que compõem o ambiente de aprendizagem inovador.

Embora a mera presença da tecnologia não seja por si só suficiente para inovar a aprendizagem ambientes. A inovação também não deve ser

considerado sinônimo de digitalização, pois isso pode estar apenas reproduzindo métodos e pedagogias tradicionais com um formato diferente.

Exemplos

- a) Projetar a gestão da tecnologia de acordo com os objetivos estratégicos e operacionais, e monitorar sistematicamente seu efeito, custo-efetividade e impacto.
- b) Identificar e usar novas tecnologias (big data, automação, robótica, IA, análise de dados, etc.) relevantes para a organização, implementando dados abertos e aplicativos de código aberto sempre que apropriado (por exemplo, sistemas de informação de dados que coletam, compilam e gerenciam informações para fornecer acesso em tempo real aos dados dos alunos).
- c) Identificação e utilização de novas tecnologias relevantes para as escolas (e-learning, software educacional de código aberto, ...), desenvolvendo, implementando e avaliando soluções para materiais de aprendizagem digitais/literacia e para áreas de aprendizagem (como palestras baseadas na web/ aulas, acessíveis aos alunos matriculados e ao público em geral) para dar suporte aos principais processos de aprendizagem da instituição.
- d) Usar a tecnologia para promover a inovação no ambiente de aprendizagem, levando em consideração os alunos (por exemplo, conectando aqueles que, de outra forma, estariam totalmente desconectados), os educadores (por exemplo, o tutor on-line ou o professor de outra escola ou sistema), o conteúdo, abrindo conhecimento de outra forma inacessível ou promovendo novas habilidades usando mídias que são comuns para alunos fora da escola, e os recursos para aprendizagem.
- e) Levar em consideração o impacto socioeconômico e ambiental das TIC, por exemplo, gerenciamento de resíduos de cartuchos, integrar acessibilidade de usuários não eletrônicos.
- f) Tomar medidas para fornecer proteção de dados eficaz e segurança cibernética implementando o Regulamento Geral de Proteção de Dados e garantir um uso seguro, ético, eficaz e eficiente da tecnologia, com atenção especial às habilidades das pessoas, dos professores, dos administradores, dos alunos e da equipe de TI.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 4.6**Gerenciar instalações.**

As organizações educacionais precisam avaliar em intervalos regulares o estado da infraestrutura que têm à disposição.

A infraestrutura disponível precisa ser gerenciada de forma eficiente, econômica e sustentável para que suporte as condições de trabalho da equipe e forneça uma experiência de qualidade para os alunos.

O impacto da infraestrutura no meio ambiente também é um fator crítico de sucesso para este subcritério, bem como para sua responsabilidade social.

Exemplos

a) Garantir o uso seguro, eficaz e eficiente das instalações (por exemplo, aulas para alunos, área de relaxamento, biblioteca, laboratório de aprendizagem, escritórios individuais ou em plano aberto, escritórios móveis, laboratórios, oficinas, etc.), levando em consideração os objetivos estratégicos e operacionais, as necessidades individuais dos alunos, pais, funcionários e outras partes interessadas.

b) Garantir a acessibilidade das instalações para atender às necessidades e expectativas (específicas) de pessoas com deficiência, funcionários, alunos e outros usuários (por exemplo, instalações sanitárias, estacionamento ou serviços de transporte público).

c) Desenvolver uma política integrada para gerir os ativos físicos, incluindo a sua reciclagem segura/ eliminação, por exemplo, através de gestão direta ou subcontratação, bem como promover a eficiência energética nos edifícios escolares, impulsionar a utilização de recursos energéticos renováveis, definir planos para emissões zero de CO2, calcular a pegada ecológica das atividades de ensino.

d) Garantir que as instalações da organização educativa proporcionem um valor público acrescentado (colocando-as à disposição da comunidade local, por exemplo).

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Critério 5: Processos



Subcritério 5.1: Projetar e gerenciar processos para aumentar o valor para os alunos e outras partes interessadas

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

Subcritério 5.3: Coordenar processos entre as organizações educacionais e com outras instituições

Cada instituição que tem bom desempenho é administrada por muitos processos, cada um sendo um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam recursos ou insumos em produtos e resultados na sociedade, considerando as expectativas dos alunos e outras partes interessadas, em linha com sua missão e estratégia. A necessidade de gerar valor crescente para seus alunos e outras partes interessadas e aumentar a eficiência são dois dos principais impulsionadores no processo de desenvolvimento e inovação.

O envolvimento crescente das principais partes interessadas estimula a instituição a melhorar continuamente seus processos, aproveitando as mudanças no ambiente em muitas áreas, como tecnologia, economia e população.

Esses processos podem ser de naturezas diferentes. Uma distinção pode ser feita entre três tipos de processos que fazem uma instituição funcionar efetivamente dependendo de sua qualidade e da qualidade de sua interatividade:

- Os processos principais/chave são aqueles relacionados à missão e visão da instituição e são essenciais para a entrega de produtos e serviços;
- Os processos de gestão orientam a instituição;
- Os processos de suporte fornecem os recursos necessários.

Somente os mais importantes desses processos, os processos-chave, são objeto da avaliação no Critério 5. Uma chave para a identificação, avaliação e melhoria dos processos-chave é o quão efetivamente eles contribuem para atingir a missão da organização educacional. O principal resultado para uma organização educacional é um aluno que se desenvolveu nos vários domínios humanos, adquirindo conhecimento, desenvolvendo competências e habilidades – possivelmente certificadas – que é capaz de encontrar emprego e se integrar à sociedade, continuar por meio do aprendizado ao longo da vida e do autodesenvolvimento e é um cidadão engajado e responsável.

Para cumprir esta missão (plano estratégico), as instituições de ensino precisam implementar uma série de **processos-chave**, incluindo:

- O processo de educação 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 competências e habilidades pessoais e sociais;
- Os processos de pesquisa e desenvolvimento e de pesquisa aplicada (ampliação do trabalho de estudo, utilização das avaliações de qualidade da instituição, pesquisa básica, etc.).

Processos de suporte:

- O processo de comunicação externa (publicidade, feiras e exposições, eventos de portas abertas, sites, meios de informação, etc.);
- O processo de recrutamento de pessoal (seleção, retenção e desenvolvimento de competências, avaliação, etc.) e o processo de orientação e apoio profissional;
- O processo de gestão administrativa (matrícula, inscrição, gestão de arquivos e registos, organização de cursos, etc.);
- O processo orçamentário e digital.

Processos de gestão:

- Os processos de condução da instituição;
- Os processos de medição ou avaliação das diversas etapas dos processos principais e de suporte;
- Os processos de tomada de decisão - o monitoramento dos processos e de todas as atividades, a melhoria contínua da instituição.

O processo central de uma instituição educacional e de treinamento é o processo de aprendizagem (e pesquisa em ensino superior), por isso, nesses critérios, há exemplos específicos sobre isso. Os exemplos reforçam que é importante avaliar como o processo de aprendizagem é estruturado, gerenciado, aprimorado e se a instituição está inovando o núcleo pedagógico do ambiente de aprendizagem, um fator-chave para promover melhores resultados. Garantir que o feedback dos alunos seja coletado sobre sua experiência de aprendizagem individual e sobre o ambiente de aprendizagem e ensino. Junto com o feedback dos professores, isso é usado para informar ações futuras.

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

Avaliação

Considere o que a organização está fazendo para alcançar o seguinte.

Subcritério 5.1

Projetar e gerenciar processos para aumentar o valor para alunos e outras partes interessadas.

Este subcritério examina como os processos dão suporte aos objetivos estratégicos e operacionais das instituições de ensino e como eles são identificados, projetados, gerenciados e inovados.

Como a liderança, todos os membros da comunidade escolar (funcionários, professores, alunos, famílias), bem como as diferentes partes interessadas externas são envolvidos no design, gestão e inovação de processos é muito relevante para a qualidade dos processos e precisa ser analisado cuidadosamente.

De fato, envolver os alunos e outras partes interessadas nos diferentes estágios do gerenciamento de processos e levar em consideração suas expectativas contribui para a qualidade geral e confiabilidade de seus processos. Seus principais processos são projetados para que todas as pessoas relevantes saibam o que fazer e por que e como essa ação está vinculada ao plano estratégico da organização. Esta também é a única maneira pela qual a organização é capaz de monitorar e avaliar o trabalho que está sendo feito para que os processos possam ser revisados. À luz dos perfis de alunos em constante mudança, métodos de ensino e treinamento, inovação e novas tecnologias, é essencial que os processos sejam revisados regularmente.

Exemplos

- a) Identificar, mapear e documentar os principais processos da instituição de forma contínua.
- b) Adequar os processos regularmente às necessidades e expectativas dos funcionários e das partes interessadas relevantes, atribuindo-lhes responsabilidades.
- c) Analisar, medir e avaliar sistematicamente processos, riscos, fatores críticos de sucesso e resultados, levando em consideração os objetivos da instituição e seu ambiente em mudança.
- d) Projetar e implementar um sistema para gerenciar processos explorando as oportunidades da digitalização, da orientação por dados e dos padrões abertos.
- e) Garantir que os processos suportem os objetivos estratégicos, sejam planejados e gerenciados para atingir as metas estabelecidas.
- f) Alocar recursos aos processos com base na importância relativa de sua relevância para os objetivos estratégicos da instituição.
- g) Simplificar periodicamente os processos da instituição, propondo alterações nas exigências legais, se necessário.
- h) Definir metas de desempenho orientadas para o aluno e implementar indicadores de desempenho para monitorar a eficácia dos processos.
- i) Monitorar e avaliar o impacto das TIC e dos eServices nos processos da instituição (por exemplo, em termos de eficiência, qualidade, eficácia).
- j) Rever e melhorar os processos para garantir a proteção de dados pessoais (Regulamento Geral de Proteção de Dados, RGPD).
- k) Inovar processos com base em benchmarking regular local, nacional e internacional, prestando especial atenção aos obstáculos à inovação e aos recursos necessários.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

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

O subcritério 5.2 avalia como a educação as organizações desenvolvem e prestam os seus serviços/ produtos para satisfazer as necessidades de seus principais stakeholders (alunos e/ou seus representantes legais) envolvendo-os. Aproveitar a expertise e a criatividade de todos os membros da comunidade escolar e outros stakeholders promoverá uma escola eficiente, eficaz e inovadora.

A coprodução de serviços aumenta a sustentabilidade da qualidade porque a produção se torna copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e, portanto, mais legítima e satisfatória. O papel dos aprendizes ou de seus representantes legais pode operar 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 concepção dos produtos e serviços da instituição (co-concepção, co-avaliação);
2. Colaboração (coprodução) com os formandos ou seus representantes legais na implementação de serviços e produtos (patrocínio, tutoria, mentoria, etc.);
3. Empoderamento (co-decisão) dos alunos ou seus representantes legais para realizar ou acessar serviços e produtos por si próprios, uma vez que tenham alcançado o grau necessário de autonomia (por exemplo, terceirização de determinados serviços para 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 se torna copropriedade e porque a forma de produzir se torna mais visível, mais compreensível e, portanto, mais legítima e satisfatória.

Exemplos

- a) Identificar e projetar os produtos e serviços da organização, gerenciar ativamente todo o ciclo de vida, incluindo reciclagem e reutilização.
- b) Envolver os alunos ou os seus representantes legais e outras partes interessadas na concepção, implementação, melhoria e definição de padrões de qualidade da aprendizagem e de outros serviços/ produtos.
- c) Envolver os alunos ou seus representantes legais e outras partes interessadas relevantes na concepção e desenvolvimento de novos tipos de recursos para a aprendizagem, inclusive em ambientes virtuais de aprendizagem.
- d) Assegurar a disponibilidade de informação adequada e fiável com o objectivo de auxiliar e apoiar os alunos e outras partes interessadas relevantes, bem como informá-los sobre as mudanças implementadas.
- e) Utilizar pesquisas com partes interessadas, procedimentos de gerenciamento de reclamações e outras formas de feedback para identificar potenciais de otimização de processos, produtos e serviços.
- f) Adotar a estrutura e os recursos de TIC necessários para fornecer serviços inteligentes e eficazes on-line, de modo a melhorar a prestação de serviços aos alunos.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Subcritério 5.3**Coordenar processos em toda a organização educacional e com outras instituições.**

Este subcritério avalia o quão bem o

os processos são coordenados dentro da instituição de educação e treinamento e com os processos de outras organizações que funcionam dentro da mesma cadeia de serviços, por exemplo, cocertificação com outras escolas. A eficácia da educação

organizações depende muitas vezes em grande parte da forma como colaboram com as outras instituições, com as quais formam uma espécie de cadeia de prestação de serviços, orientada para um objectivo comum. resultado.

Levar em conta as necessidades pessoais dos alunos exige a implementação de processos complexos de treinamento interfuncionais em nível local, nacional, europeu e internacional (crossovers, equivalência, ECTS, Erasmus, etc.). É vital integrar com sucesso a gestão de tais processos, uma vez que a integração, a eficácia e a eficiência dos processos dependem muito disso. Para esse objetivo, formas bem experimentadas de integração institucional devem ser buscadas, como a criação de equipes de gestão de processos interfuncionais com a nomeação de

líderes de equipe.

Exemplos

- a) Definir a cadeia de prestação de serviços à qual a instituição pertence com seus parceiros.
- b) Coordenar e vincular processos a parceiros-chave nos setores privado, de ONGs e público, por exemplo, para estagiários, Erasmus, etc., por meio de um sistema comum na cadeia de prestação de serviços para facilitar a troca de dados.
- c) Apoiar a colaboração entre instituições/prestadores de serviços para resolver problemas a fim de ajudar os alunos a ter sucesso.
- d) Criar incentivos (e condições) para que a gerência e os funcionários criem processos interorganizacionais (por exemplo, serviços compartilhados e desenvolvimento de processos comuns entre diferentes unidades).
- e) Criar uma cultura de trabalho transfronteiriço na gestão de processos, saindo do pensamento de silos, coordenando processos em toda a instituição ou desenvolvendo processos interorganizacionais. processos.

[Atribua uma pontuação usando o painel de facilitadores]

Critérios de resultados

Do Critério 6 em diante, o foco da avaliação muda de Facilitadores para Resultados. Nos três primeiros Resultados critérios que medimos percepções: o que nosso pessoal, alunos e outros grupos de stakeholders e a sociedade pensam de nós. Também temos indicadores internos de desempenho que mostram o quão bem estamos indo em relação às metas que podemos ter definido para nós mesmos – os resultados. A avaliação dos resultados requer um conjunto diferente de respostas, portanto, as respostas deste ponto em diante são baseadas no Painel de Avaliação de Resultados (consulte o capítulo: “Painéis de Pontuação e Avaliação do CAF”).

Critério 6: Orientado para o aluno e outros critérios-chave Resultados orientados para as partes interessadas



Subcritério 6.1: Medidas de percepção

Subcritério 6.2: Medidas de desempenho

Os resultados que a instituição de ensino e treinamento está alcançando em relação à satisfação de seus alunos ou seus representantes legais e outras partes interessadas importantes e da sociedade com a instituição e os produtos/serviços que ela está fornecendo.

Principais implicações

As organizações educacionais podem ter um relacionamento complexo com o público. Em alguns casos, pode ser caracterizado como um relacionamento com o cliente, em que os alunos são os beneficiários dos serviços de educação e treinamento, que devem satisfazê-los. Em outros casos, é caracterizado por um relacionamento cidadão, uma vez que a instituição de educação e treinamento define uma estrutura dentro da qual o aprendizado é transmitido aos membros da sociedade (com escolaridade obrigatória até os 18 anos, idealmente e, em última análise, levando à integração socioprofissional, transmissão de valores, etc.). Como os dois casos nem sempre são claramente separáveis, esse relacionamento complexo será descrito como um relacionamento cidadão/cliente. No campo da educação e treinamento, usamos o termo “aluno” tendo em mente a dualidade desse relacionamento. No caso de organizações educacionais, o conceito de “cidadão/cliente” abrange os alunos, bem como as outras partes interessadas (pais, empregadores, diferentes ciclos, níveis mais altos).

O CAF distingue entre resultados de percepção e desempenho. É importante para todos os tipos de organizações do setor público medir diretamente a satisfação de seus cidadãos/clientes (resultados de percepção). Além disso, os resultados de desempenho devem ser medidos. Aqui, informações adicionais sobre a satisfação dos alunos, famílias e outras partes interessadas são coletadas medindo o desempenho indicadores.

Avaliação

Considere o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas dos alunos e outras partes interessadas importantes por meio dos resultados do seguinte.

Subcritério 6.1

Medidas de percepção.

Alunos e outras partes interessadas são normalmente baseados em áreas que foram identificadas tão importantes pelos grupos de alunos/partes interessadas e são baseados no que se enquadra na responsabilidade da instituição.

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

As instituições normalmente usam questionários ou pesquisas para investigar os níveis de satisfação, mas também podem usar outras ferramentas complementares, como grupos focais ou painéis de usuários.

Exemplos

Percepção geral da organização educacional:

- a) Imagem geral e reputação da organização.
- b) A acessibilidade da organização (por exemplo, acessibilidade com transporte público, facilidade de acesso a vários departamentos, tempos de abertura e espera para serviços administrativos, acessibilidade e comodidades para pessoas com deficiência, acesso à informação).
- c) A equipe é orientada a dar suporte aos alunos.
- d) Envolvimento e participação dos alunos e outras partes interessadas nos processos de aprendizagem, trabalho e tomada de decisões da organização.
- e) Disponibilidade da informação: quantidade, qualidade, confiabilidade, transparência, abertura, legibilidade, adequação ao grupo-alvo, etc.
- f) Promoção do bem-estar (quão ética e atenciosa é a instituição, com foco especial na salvaguarda, prevenção de bullying, proteção de minorias e diversidade).

Percepção dos serviços e produtos:

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

Percepção dos resultados acadêmicos/escolares:

- 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.

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Subcritério 6.2**Medições de desempenho.**

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

Lições podem ser aprendidas com base nestas medições sobre a qualidade dos produtos e entrega de serviços, a transparência e acessibilidade, e envolvimento e inovação das partes interessadas. O CAF fornece uma visão geral de exemplos de indicadores internos que medem o desempenho para atender às necessidades e expectativas dos alunos.

Exemplos**Resultados relativos ao envolvimento das partes interessadas**

- a) Grau de envolvimento dos alunos e outras partes interessadas na concepção e no conteúdo dos cursos de formação e/ou na concepção dos processos de tomada de decisão;
- b) Número de sugestões recebidas e adotadas/ número de reclamações recebidas e tratadas, incluindo o número de medidas de melhoria tomadas devido a uma reclamação anterior;
- c) Frequência de uso de formas novas e inovadoras de lidar com alunos e outras partes interessadas.
- d) Nível de conformidade com as normas publicadas e com a carta de serviço público;
- e) Número de reuniões, grupos focais, pesquisas com as partes interessadas para monitorar suas necessidades em mudança e o grau de satisfação;

Resultados da acessibilidade da organização

- f) Horários de atendimento e espera;
- g) Custo dos serviços;
- h) Quantidade e qualidade de informação acessível, em diferentes idiomas, aberta a diferentes perfis;
- i) Qualidade do site;
- j) Acessibilidade e comodidades;

Resultados relativos à transparência da prestação de serviços e produtos

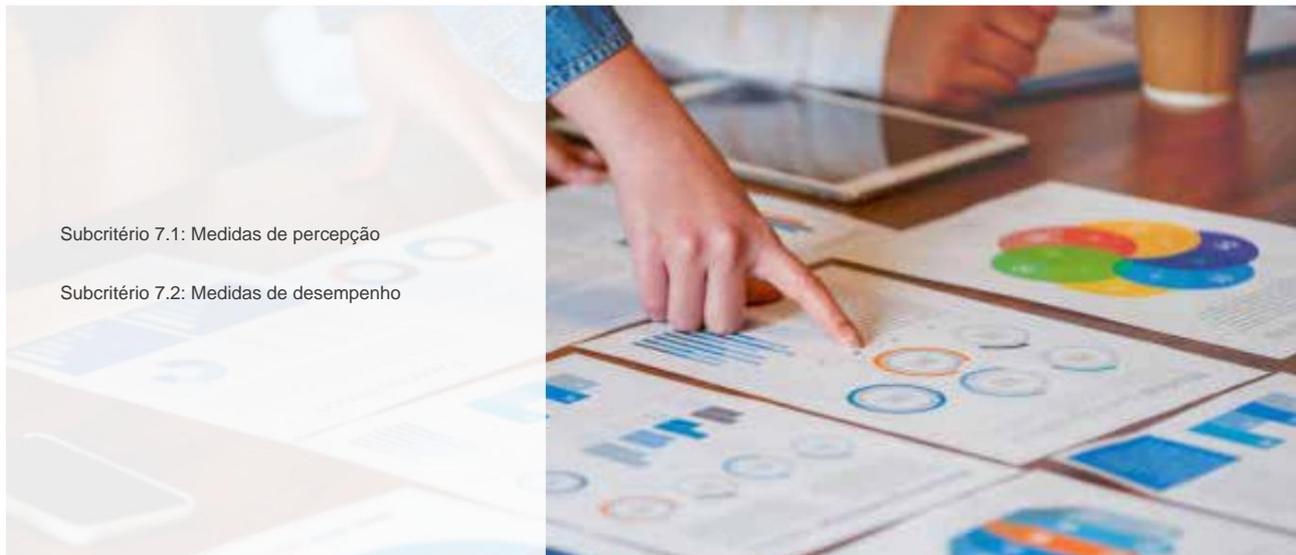
- k) Número e eficiência dos canais de informação;
- l) Disponibilidade e exatidão das informações;
- m) Disponibilidade de metas de desempenho e resultados da instituição.

Resultados quanto à qualidade de outros serviços:

- n) Conformidade com o Acordo de Nível de Serviço publicado.
- o) Cumprimento dos processos administrativos definidos.

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Critério 7: Resultados de Pessoas



Os resultados de pessoas são os resultados que a instituição de educação e treinamento está alcançando em relação à competência, motivação, satisfação, percepção e desempenho de seu pessoal. O critério distingue entre dois tipos de resultados de pessoas: por um lado, medições de percepção onde as pessoas são questionadas diretamente (por exemplo, por meio de questionários, pesquisas, grupos focais, avaliações, entrevistas, consultas de representantes da equipe) e, por outro lado, medições de desempenho usadas pela própria organização para monitorar e melhorar a satisfação das pessoas e os resultados de desempenho.

Avaliação

Considere o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas de seu pessoal, por meio dos resultados do seguinte.

Subcritério 7.1

Medidas de percepção.

Este subcritério avalia se as pessoas percebem a instituição de ensino e formação como uma instituição atrativa no local de trabalho e se estão motivados no seu trabalho diário para fazer o melhor para o bem organização. É importante que todas as organizações educacionais meçam sistematicamente a percepção das pessoas sobre a instituição e os produtos e serviços que a instituição oferece.

fornece.

Exemplos

Percepção Geral da Instituição:

- a) A imagem e o desempenho geral da instituição (para a sociedade, os alunos e outras partes interessadas);
 - b) Envolvimento das pessoas na instituição, no processo de tomada de decisão e nas atividades de melhoria;
 - c) Conscientização e compartilhamento das pessoas sobre a missão, visão e valores da instituição, tendendo a motivar, moldar comportamentos, cultivar altos níveis de comprometimento e, em última análise, impactar positivamente em seu desempenho;
 - d) Envolvimento do pessoal nas atividades extracurriculares da instituição;
 - e) Conscientização das pessoas sobre possíveis conflitos de interesse e importância do comportamento ético (respeito à propriedade intelectual);
 - f) Mecanismos de consulta e diálogo;
 - g) A responsabilidade social da instituição;
 - h) Abertura da organização à mudança e inovação:
 - Abordagem PDCA para melhoria
 - gestão inovadora do ambiente de aprendizagem (horários, espaços, métodos educacionais e de avaliação, etc.)
 - trabalho colegial, ligação ao território e aos centros de investigação, etc. i)
- O impacto da digitalização na organização;
- j) Agilidade da organização (procedimentos internos enxutos, documentação sem papel, aumento de serviços on-line, desenvolvimento de trabalho inteligente e comunicação digital, formação combinada de professores, ...);

Percepção da gestão e dos sistemas de gestão:

- k) A capacidade da liderança de liderar a instituição (por exemplo, definir metas, alocar recursos, avaliar o desempenho global da instituição, a estratégia de GARH, promover ambientes de aprendizagem inovadores, etc.) e de comunicar sobre isso;

l) A abordagem de liderança para a mudança e inovação, promovendo um ambiente de aprendizagem inovador;

m) O desenho e a gestão dos diferentes processos da organização;

n) A divisão de tarefas e o sistema de avaliação em relação às pessoas. A extensão e a qualidade com que os esforços individuais e de equipe são reconhecidos;

o) A gestão do conhecimento;

p) As medidas de comunicação e informação interna;

Percepção das condições de trabalho:

q) O ambiente de trabalho (por exemplo, como lidar com conflitos, queixas ou problemas pessoais, assédio moral na instituição) e a cultura geral da instituição (por exemplo, como lidar e incentivar o intercâmbio entre vários departamentos, categorias, faculdades, etc.);

r) A abordagem das questões sociais (por exemplo, flexibilidade do horário de trabalho, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, proteção da saúde, conforto no local de trabalho);

s) O tratamento da igualdade de oportunidades e da justiça de tratamento e comportamento na organização;

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

Percepção 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.

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Subcritério 7.2**Medições de desempenho.**

As medições de desempenho são compostas por indicadores internos de desempenho relacionados às pessoas que permitem a educação e instituição de formação para medir os resultados alcançados em relação ao comportamento geral das pessoas, ao seu desempenho, ao desenvolvimento de competências, à sua motivação e ao seu nível de envolvimento na instituição. Esses resultados geralmente incluem medições internas de o comportamento que as pessoas exibem na prática (por exemplo, licença médica, rotatividade de funcionários, número de reclamações de funcionários, número de propostas de inovação, etc.)

Exemplos**Resultados gerais de pessoas:**

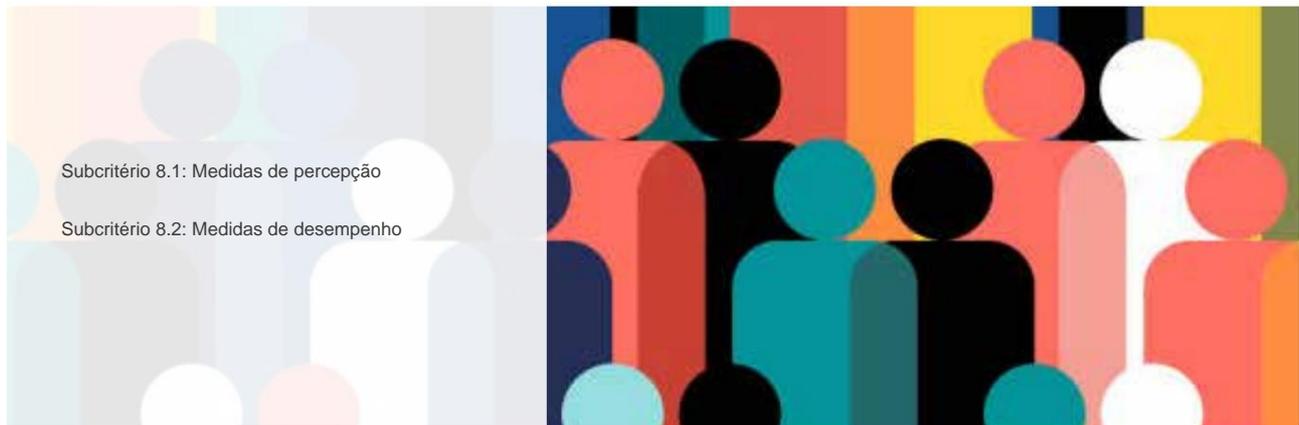
- a) Indicadores relativos à retenção, envolvimento, lealdade e motivação das pessoas (por exemplo, níveis de absentismo ou doença, taxas de rotatividade, número de reclamações e tempo de tratamento das reclamações, número de dias de greve, etc.);
- b) Indicadores relativos à motivação e ao envolvimento (por exemplo, taxas 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 interesse 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 de lidar com os alunos e outras partes interessadas e de responder às suas necessidades (por exemplo, número de reuniões e pesquisas 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 capacidades individuais:

- g) Indicadores relativos ao desempenho individual (ex.: resultados da avaliação de pessoas, avaliação de atividades de formação, etc.);
- h) Indicadores relativos ao desenvolvimento de competências e à formação (por exemplo, participação nas atividades de formação e taxas de sucesso, resultados e impacto da formação na motivação e nos resultados dos formandos);
- i) Frequência de reconhecimentos simbólicos e concretos a indivíduos e equipas.

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Critério 8: Resultados da Responsabilidade Social



A missão principal de uma instituição é sempre dedicada a satisfazer uma categoria de necessidades e expectativas da sociedade. Além de sua missão principal, uma instituição de educação e treinamento deve adotar comportamento responsável para contribuir para o desenvolvimento sustentável em seus componentes econômico, social e ambiental, relacionados à comunidade local, nacional e internacional.

Isso pode incluir a abordagem e a contribuição da organização para a qualidade de vida, proteção do meio ambiente, preservação dos recursos globais, igualdade de oportunidades de emprego, comportamento ético, envolvimento com comunidades e contribuição para o desenvolvimento local.

Os ODS da ONU devem ser as diretrizes para abordar a conduta responsável do setor educacional.

A principal característica da responsabilidade social traduz o comprometimento da instituição (pensar e agir), por um lado, em integrar aspectos sociais e ambientais em suas considerações de tomada de decisão (Critério 2), e por outro lado, em ser capaz de responder ao impacto de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente. A responsabilidade social deve ser parte integrante da estratégia da instituição. Os objetivos estratégicos devem ser verificados em termos de responsabilidade social para evitar consequências não intencionais.

O desempenho de uma instituição em relação à comunidade na qual opera (local, regional, nacional ou internacional) e seu impacto no meio ambiente tornaram-se um componente crítico da medição de seu desempenho geral. As instituições que trabalham em sua responsabilidade social irão:

1. melhorar sua reputação e imagem perante os cidadãos como um todo;
2. melhorar sua capacidade de atrair e reter funcionários e manter a motivação e o comprometimento de seus funcionários, bem como atrair novos alunos;
3. melhorar suas relações com empresas, outras organizações públicas, a mídia, fornecedores, alunos ou seus representantes legais e a comunidade na qual está inserida;
4. influenciar positivamente os jovens no quadro da responsabilidade social e do seu envolvimento com a sociedade;

As medidas abrangem tanto medidas qualitativas/quantitativas de percepção (8.1) quanto indicadores quantitativos (8.2). Elas podem ser relacionadas a:

- comportamento ético, democrático, participativo e transparente da instituição;
- sustentabilidade ambiental;
- qualidade de vida;
- impacto econômico como efeitos de comportamentos organizacionais;
- integridade e abertura à diversidade.

Avaliação

Considere o que a organização está alcançando em relação à sua responsabilidade social, por meio dos resultados do seguinte.

Subcritério 8.1

Medidas de percepção.

Este critério foca na percepção da comunidade sobre os resultados da instituição em nível local, regional, nacional ou internacional. Essa percepção pode ser obtida por meio de diferentes fontes, incluindo pesquisas, relatórios, redes sociais, feedback de agência de classificação sobre resultados de responsabilidade social, reuniões públicas de imprensa, ONGs, CSOs (organizações de serviço cívico), feedback direto de stakeholders (autoridades, alunos e pessoas) e da vizinhança, etc.

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

Exemplos

- a) Impacto da instituição no desenvolvimento econômico da sociedade e na qualidade de vida dos alunos/comunidade além da missão da escola (ex.: educação em saúde, apoio a eventos esportivos e culturais, participação em ações de ajuda humanitária, produtos e serviços para categorias sociais vulneráveis, campanhas ambientais, educação em economia circular e educação para redução de consumos).
- b) Percepção do impacto da educação nas visões e ações dos alunos sobre responsabilidade social.
- c) Impacto social da instituição 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 educação financeira e fiscal).
- e) Agilidade e adaptabilidade da instituição às mudanças ^{para} sociais/tecnológicas/econômicas/políticas/ambientais (por exemplo, mudanças nas ferramentas tecnológicas e digitalização, aumento do número de migrantes, mudanças geopolíticas, etc.).

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Subcritério 8.2**Medições de desempenho.**

Medições de desempenho

foco nas medidas

usado pelas instituições educacionais e de treinamento monitoram, entendem, para preveem e melhoram seu desempenho em relação à sua responsabilidade social. Deve dar uma indicação clara da eficácia da educação

abordagens da instituição sobre questões sociais. Eles podem considerar o comportamento ético, as iniciativas e os resultados de riscos de prevenção, as iniciativas de abertura, de troca de conhecimento, de preservação dos recursos e de redução do impacto ambiental, etc.

Exemplos

a) Atividades da organização para preservar e sustentar os recursos (por exemplo, número de provedores com perfil socialmente responsável, nível de conformidade com os padrões ambientais, volume de materiais reciclados, porcentagem de redução da poluição do transporte, porcentagem de redução de ruído incômodo, quantidade de energia renovável usada, número de atividades alinhadas com os ODS, etc.).

b) Número e qualidade das relações com autoridades locais e regionais, grupos comunitários e representantes.

c) Quantidade e importância da mídia positiva e negativa cobertura.

d) Apoio dedicado a pessoas e alunos socialmente desfavorecidos (preço estimado de custo desta ajuda, número de beneficiários, porcentagem de pessoas e alunos desfavorecidos, porcentagem de alunos com necessidades especiais, adaptação das configurações (edifício) às necessidades das pessoas desfavorecidas, etc.).

e) Número/tipos de ações/campanhas para promover uma política de diversidade e de integração e aceitação de 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) Conhecimento, informações e dados compartilhados com todas as partes interessadas.

h) Programas para evitar que alunos e outras partes interessadas sofram riscos de saúde e acidentes (por exemplo, número/tipos de programas de triagem e educação nutricional, número de beneficiários, relação qualidade/custo dos programas, número de iniciativas que garantem a mobilidade pela escola etc.).

i) Programas de treinamento em primeiros socorros. Treinamento e conscientização na área de prevenção de desastres (enchentes, terremotos, incêndios, etc.).

j) Disponibilidade de informação, desenvolvendo medidas para abordar os problemas de desinformação e informação falsa (notícias falsas).

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Critério 9: Principais resultados de desempenho



Os principais resultados de desempenho estão relacionados a tudo o que a organização determinou como realizações essenciais e mensuráveis para o sucesso da organização no curto e longo prazo.

Elas representam a capacidade das políticas e processos de atingir metas e objetivos conforme definidos na missão, visão e plano estratégico da organização.

O Critério 9 se concentra nas habilidades da instituição para atingir esses resultados-chave de desempenho.

Os principais resultados de desempenho podem ser divididos em:

1. Resultados externos: produtos e resultados para as metas, com foco na ligação com/entre a missão e a visão (Critério 1), a estratégia e o planejamento (Critério 2), os 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), nas parcerias e recursos (Critério 4) e nos processos (Critério 5), e nos resultados alcançados na construção da instituição rumo à excelência;

Organizações de educação, treinamento e ensino superior prestam serviços de acordo com as políticas do governo local, central e regional e são responsáveis por seu desempenho em relação aos requisitos estatutários.

Avaliação

Considere os resultados alcançados pela organização em relação ao seguinte.

Subcritério 9.1

Resultados externos e valor público.

Os resultados externos são os medidas de eficácia da estratégia da instituição em termos da capacidade de satisfazer as expectativas dos stakeholders externos, em linha com a missão e a visão da organização. As organizações educacionais estão sendo solicitadas a avaliar em que medida suas principais metas de atividade são alcançadas, conforme definido no plano estratégico em termos de resultados – serviços e produtos – e resultados – impacto das principais atividades da instituição em partes interessadas externas e sobre sociedade – para poder melhorar seu desempenho de forma eficaz.

Exemplos

- a) O nível de qualidade do serviço ou entrega do produto em relação a padrões e regulamentos (por exemplo, Quadro Europeu de Qualificações, comparação com metas: notas dos alunos, taxas de evasão, artigos acadêmicos publicados, perfil de um graduado, programas de mobilidade, etc.).
- b) Resultados em termos de produção (por exemplo, o número de alunos inicialmente matriculados e o número de alunos que finalmente se formam, a taxa de alunos que são autorizados a fazer o exame final; a taxa de admissão/reprovação na disciplina seguinte, número de artigos acadêmicos publicados, número de projetos de pesquisa etc.).
- c) Resultados da inovação de serviços/produtos na melhoria do resultado.
- d) Resultados da redução das barreiras ao desenvolvimento de competências e à educação e formação técnica e profissional (EFTP), desde o nível secundário, até ao ensino superior, incluindo a universidade.
- e) Número de alunos que atingem níveis de ensino superiores, continuam o seu processo de aprendizagem ao longo da vida e prosseguem o mestrado/
Doutorado;
- f) Resultados em termos de resultados (por exemplo, número de graduados que continuam em instituições de ensino superior, taxas de emprego de graduados, qualidade dos artigos acadêmicos publicados, qualidade dos funcionários, ...).
- g) Resultados de inspeções e auditorias sobre produtos e resultados (acreditação, classificações de instituições educacionais em nível nacional e europeu, por exemplo, classificações universitárias da OCDE).
- h) Resultados do benchmarking (análise comparativa) em termos de outputs (posicionamento da instituição em relação às demais) e outcomes (grau de impacto da integração das boas práticas nos resultados externos).

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

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

Os resultados internos estão relacionados à eficiência, à eficácia dos processos internos e às medidas de economia do funcionamento da instituição. Eles consideram sua gestão de processos (por exemplo, produtividade, eficácia de custo ou ineficácia), desempenho financeiro (uso eficaz de recursos financeiros, conformidade com o orçamento), uso eficaz de recursos (parcerias, informações, tecnologia, etc.), capacidade de envolver as partes interessadas na organização, resultados de inspeções e auditorias internas, resultados de professores não estarem familiarizados com soluções de aprendizagem remota; dificuldade de ajustar disciplinas ou atividades de aprendizagem a formatos de aprendizagem remota.

Exemplos

- a) Eficiência da instituição na gestão dos recursos disponíveis, incluindo a GARH, a gestão do conhecimento e as instalações de forma otimizada (entrada versus saída).
- b) Valor agregado do uso de tecnologia da informação e comunicação para aumentar a eficiência, diminuir a carga administrativa, melhorar a qualidade da prestação de serviços (por exemplo, custos reduzidos, menos papelada, trabalho em conjunto com outros provedores, interoperabilidade, economia de tempo).
- c) Custo-efetividade (alcançar resultados com os menores custos possíveis) e conformidade com o orçamento.
- d) Resultados de melhorias e inovações de processos internos.
- e) Resultados da participação em concursos, prêmios de qualidade e certificação de sistemas de gestão da qualidade (prêmios 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; economias derivadas).
- g) Resultados de auditorias internas e gestão de riscos avaliação.

[Atribua uma pontuação usando o painel de resultados]

Painéis de Pontuação e Avaliação CAF

Por que pontuar?

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

1. fornecer informações e dar uma indicação sobre a direção e as prioridades a seguir para atividades de melhoria;
2. para medir seu próprio progresso, se você realiza avaliações CAF regularmente (por exemplo, a cada dois anos, considerado uma boa prática de acordo com a maioria das abordagens de Qualidade);
3. identificar Boas Práticas conforme indicado por pontuação alta para Facilitadores e Resultados. Pontuação alta de Resultados é geralmente uma indicação de Boas Práticas no campo Facilitadores;
4. ajudar a encontrar parceiros válidos para aprender (Benchmarking: o que aprendemos uns com os outros).

O principal objetivo do benchmarking é comparar as diferentes maneiras de gerenciar os facilitadores e alcançar resultados.

No entanto, em relação ao benchmarking, deve-se observar que comparar as pontuações do CAF traz um risco, principalmente se for feito sem validar as pontuações de forma homogênea em diferentes organizações públicas.

Como pontuar?

A CAF oferece duas formas de pontuação: Pontuação Clássica e Pontuação Afinada.

Em relação aos Enablers, o ciclo PDCA é o fundamento de ambos. A pontuação CAF 'clássica' fornece uma apreciação global de cada subcritério ao indicar a fase PCDA na qual o subcritério se encontra.

A pontuação 'ajustada' do CAF reflete em mais detalhes a análise dos subcritérios. Ela permite que você pontue – para cada subcritério – todas as fases do ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) simultaneamente e independentemente.

1. Pontuação clássica da CAF

Esta forma cumulativa de pontuação ajuda a organização a tornar-se mais consciente da

Ciclo PDCA e o direciona de forma mais positiva para uma abordagem de qualidade:

No painel de avaliação de facilitadores, a organização está em um ciclo de melhoria contínua quando o ciclo PDCA está completamente implementado, com base no aprendizado de suas avaliações e de comparação externa.

No painel de avaliação de resultados, a tendência dos resultados e a obtenção das metas são levadas em consideração simultaneamente. A organização está em um ciclo de melhoria contínua quando resultados excelentes e sustentáveis são alcançados, todas as metas relevantes são cumpridas e comparações positivas com organizações relevantes para os principais resultados são feitas.

2. Pontuação ajustada pela CAF

A pontuação finamente ajustada é uma forma simultânea de pontuação mais próxima da realidade onde, por exemplo, muitas organizações públicas estão fazendo coisas (DO), mas às vezes sem uma fase de planejamento clara (PLAN). Essa forma de pontuação fornece mais informações sobre as áreas onde a melhoria é mais necessária.

No painel de facilitadores, a ênfase está mais no PDCA como um ciclo e o progresso pode ser representado como uma espiral onde, em cada volta do círculo, a melhoria pode ocorrer em cada fase: PLANEJAR, FAZER, VERIFICAR e AGIR.

No painel de resultados, é feita uma distinção entre a tendência dos resultados e a realização das metas. Essa distinção mostra claramente se você tem que acelerar a tendência ou focar na realização das metas.

Painéis de avaliação

Painel de facilitadores - pontuação clássica

| PHASE | ENABLERS PANEL - CLASSICAL SCORING | SCORE |
|-------|--|--------|
| | We are not active in this field, we have no information or very anecdotal. | 0-10 |
| PLAN | We have a plan to do this. | 11-30 |
| DO | We are implementing / doing this. | 31-50 |
| CHECK | We check / review if we do the right things in the right way. | 51-70 |
| ACT | On the basis of checking / reviews we adjust if necessary. | 71-90 |
| PDCA | Everything we do, we plan, implement, check and adjust regularly and we learn from others. We are in a continuous improvement cycle on this issue. | 91-100 |

Instruções

- Encontre evidências de pontos fortes e fracos e escolha o nível que você atingiu: PLANEJAR, FAZER, VERIFICAR ou AGIR. Essa forma de pontuação é cumulativa: você precisa ter concluído uma fase (por exemplo: VERIFICAR) antes de atingir a próxima fase (por exemplo: AGIR).
- Dê uma nota entre 0 e 100, em uma escala dividida em 6 níveis, de acordo com o nível que você atingiu: PLAN, DO, CHECK ou ACT. A escala em 100 permite que você especifique o grau de implantação e implementação da abordagem.

| RESULTS PANEL - CLASSICAL SCORING | SCORE |
|---|--------|
| PAINEL DE RESULTADOS - PONTUAÇÃO CLÁSSICA No results are measured and/or no information is available. | 0-10 |
| Results are measured and show negative trends and/or results do not meet relevant targets. | 11-30 |
| Results show flat trends and/or some relevant targets are met. | 31-50 |
| Results show improving trends and/or most of the relevant targets are met. | 51-70 |
| Results show substantial progress and/or all the relevant targets are met. | 71-90 |
| Excellent and sustained results are achieved. All the relevant targets are met. Positive comparisons with relevant organisations for all the key results are made. | 91-100 |

Instruções

- Dê uma nota entre 0 e 100 em uma escala dividida em 6 níveis. Cada nível leva em conta tanto a tendência e o alcance da meta.

Painel de facilitadores – pontuação ajustada

| ENABLERS PANEL - FINE-TUNED SCORING | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|---|------|
| | SCALE | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 | Tot. |
| PHASE | EVIDENCE | No evidence or just some ideas | Some weak evidence, related to some areas | Some good evidence related to relevant areas | Strong evidence related to most areas | Very strong evidence related to all areas | Excellent evidence, compared with other organisations, related to all areas | |
| PLAN | Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |
| DO | Execution is managed through defined processes and responsibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | | | | | | | |
| | Score | | | Areas of improvement | | | | |
| CHECK | Defined processes are monitored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |
| ACT | Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | | | | | | | |
| | Score | | | | | | | |

Instruções

- Leia a definição de cada fase (PLANEAR, FAZER, VERIFICAR e AGIR).
- Encontre evidências de pontos fortes e fracos e atribua uma pontuação para cada fase.
- Calcular uma pontuação global considerando a média das pontuações de cada fase.

PAINEL DE RESULTADOS – PONTUAÇÃO AJUSTADA

| RESULTS PANEL - FINE-TUNED SCORING | | | | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|---|--|--|---|---|
| SCALE | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 |
| TRENDS | No measurement | Negative trend  | Flat trend or modest progress  | Sustained progress  | Substantial progress  | Positive comparison with relevant organisations for all results |
| SCORE | | | | | | |
| TARGETS | No or anecdotal information | Results do not meet targets | Few targets are met | Some relevant targets are met | Most of the relevant targets are met | All the targets are met |
| SCORE | | | | | | |

Instruções

- Considere separadamente a tendência dos seus resultados nos últimos 3 anos e as metas alcançadas no último ano.
- Dê uma nota para a tendência entre 0 e 100 em uma escala dividida em 6 níveis.
- Dê uma nota para o cumprimento das metas do último ano entre 0 e 100 em uma escala dividida em 6 níveis.
- Calcular uma pontuação global considerando a média das pontuações de tendências e metas.

Exemplo de pontuação ajustada aplicada a facilitadores

No exemplo a seguir de aplicação de pontuação finamente ajustada para Enablers, mostramos alguns pontos resultantes de uma autoavaliação (ou avaliação externa) de uma instituição de ensino. Para cada ponto, é dada uma indicação de: a fase pertinente do ciclo PDCA, a indicação se é uma força (+) ou uma fraqueza (-), a conexão com pontos indicados no painel Enabler (em vermelho).

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

Evidências da autoavaliação

A Instituição de Ensino mantém uma atenção constante à comunicação interna entre os Líderes e as pessoas: de cima para baixo, de baixo para cima e horizontal. Um ambiente aberto e o uso de diferentes modos e ferramentas promovem uma ampla troca de práticas e opiniões: Conselhos Escolares, reuniões departamentais, reuniões com toda a equipe, intranet, e-mails, mídias sociais etc. PLANEJE +, FAÇA + (ponto 1 no Painel de Habilitadores a seguir)

Para o processo de ensino, o trabalho em equipe e o diálogo individual são outras maneiras de melhorar o diálogo interno e a troca de conhecimentos: o trabalho em equipe é uma abordagem padrão. Professores de equipes e indivíduos estão envolvidos no desenvolvimento das políticas de educação e da visão da escola em planos curriculares e na definição de objetivos/metapas relacionados. PLANEJAR +, FAZER + (2)

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

Até o momento não há nenhuma abordagem para verificar a eficácia da comunicação e a percepção da equipe sobre seu envolvimento, pois as pesquisas com a equipe estão limitadas no momento às relações com os alunos e as famílias. VERIFICAR - (4)

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

A organização realiza pesquisas bienais com a equipe por meio de um questionário específico definido há seis anos e agora não é totalmente adequado, pois abrange apenas os relacionamentos (com os alunos e as famílias e internos). PLANEJE +, FAÇA +, VERIFIQUE -, ATO - (6)

Há uma forte atenção da gerência ao bem-estar das pessoas, tanto docentes quanto auxiliares/administrativos, com atenção especial às pessoas com deficiência. Isso significa, em particular, boas condições de trabalho e cuidado com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. As iniciativas foram definidas após um aprendizado de bancada com algumas Instituições de Ensino similares da região e após uma consulta específica à equipe. No ano passado, respondendo às indicações das pessoas, um novo projeto foi colocado em prática para melhorar a motivação e apoiar uma nova mentalidade com palestras e reuniões individuais com um sociólogo e um psicólogo. PLANO +, FAZER +, VERIFICAR +, AGIR + (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 de sanidade para os funcionários. ACT + (8)

Não há outras recompensas não financeiras em vigor, mas há alguma solicitação de benefícios extras para a participação em atividades extracurriculares e grupos de trabalho. PLANO -, FAÇA - (9)

Os líderes incentivam e apoiam a participação dos funcionários em iniciativas sociais, como seminários, projetos ambientais e sociais locais, eventos culturais, também como forma de disseminação da educação e da cultura fora da escola PLANEJAR +, FAZER +, VERIFICAR - (10)

As descobertas acima foram consideradas no Painel de Habilitação abaixo aqui, para ajudar a elaborar a pontuação do subcritério. As caixas em branco do painel são usadas como um bloco de notas, para passar da evidência coletada durante a avaliação do subcritério para a pontuação do subcritério para as fases PLANEJAR, FAZER, VERIFICAR e AGIR.

| ENABLERS PANEL - FINE-TUNED SCORING | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------|---|--|---------------------------------------|---|---|------|
| | SCALE | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 | Tot. |
| PHASE | EVIDENCE | No evidence or just some ideas | Some weak evidence, related to some areas | Some good evidence related to relevant areas | Strong evidence related to most areas | Very strong evidence related to all areas | Excellent evidence, compared with other organisations, related to all areas | |
| PLAN | Planning is based on stakeholders' needs and expectations. Planning is deployed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | (9) (5) | | | (1)(6) (2)(7)(10) | | | |
| | Score | | | | 55 | | | |
| DO | Execution is managed through defined processes and responsibilities and diffused throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | (9) | | (3) | (1)(6) (2)(7)(10) | | | |
| | Score | | | 50 | Area of improvement | | | |
| CHECK | Defined processes are monitored with relevant indicators and reviewed throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | | (1) (4) (6) (10) | | (7) | | | |
| | Score | | 25 | | | | | |
| ACT | Correction and improvement actions are taken following the check results throughout the relevant parts of the organisation on a regular basis. | (6) | | | | (7) (8) | | |
| | Score | | | 40 | | | | |

Observações sobre a pontuação atribuída:

PLANO: situação positiva para comunicação interna e trabalho em equipe, pesquisas de equipe, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nada planejado para coletar ideias e dar suporte a iniciativas socioculturais. Então a avaliação pode ser colocada em "Algumas boas evidências relacionadas a áreas relevantes", à direita da coluna: 55 pontos

DO: situação positiva para comunicação interna, parcialmente para pesquisas de equipe, bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Para trabalho em equipe, a implementação não é geral, porque abrange apenas processos educacionais. Nada em vigor para iniciativas socioculturais. Portanto, a avaliação pode ser colocada em “Algumas boas evidências relacionadas a áreas relevantes”, mas à direita da coluna: 50 pontos

CHECK: em geral, há uma evidência fraca de CHECK para todos os pontos. Em particular, a organização entende que a abordagem de pesquisa de equipe precisa ser atualizada, mas não há nada em vigor para isso.

Houve alguns projetos relevantes na área de bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mesmo que sem uma conexão explícita com a fase de verificação. Portanto, a avaliação pode ser colocada em “Algumas evidências fracas relacionadas a algumas áreas”: 25 pontos

ACT: há evidências de algumas melhorias relevantes para o bem-estar, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e saúde das pessoas. Portanto, a avaliação pode ser colocada em “Algumas boas evidências, relacionadas a áreas relevantes”: 40 pontos

Exemplo de pontuação Fine-Tuned aplicada aos resultados

No exemplo a seguir de pontuação ajustada para Resultados, mostramos alguns pontos resultantes de uma autoavaliação (ou avaliação externa) de uma instituição de ensino. Para cada ponto, é dada uma indicação de: o elemento pertinente do painel Resultados, a indicação se é uma área de força (+) ou fraqueza (-), a conexão com pontos indicados no painel Resultados (em vermelho).

7.2 Medidas de desempenho

Síntese da autoavaliação

A organização mede um grande conjunto de indicadores para o desempenho de Pessoas, resumidos no painel 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 de 2020” da escola.

Resultados gerais.

Indicadores: absenteísmo, doença, envolvimento em atividades de melhoria, reclamações de pessoas e de alunos/famílias (número e tempo de resposta) e participação voluntária em atividades sociais. Para mais de 60% deles, podemos ver uma tendência positiva nos últimos 3 anos. A participação em atividades sociais em particular mostra uma diminuição limitada em 2020, relacionada à pandemia. Nenhuma meta é definida para indicadores. TENDÊNCIA +, META - (1)

Desempenho individual e desenvolvimento de habilidades

Indicadores: horas de participação em iniciativas de treinamento por pessoas, desempenho individual, participação em reuniões internas e grupos de pesquisa, lacuna geral de competência. Para todos os indicadores, metas específicas são definidas. No geral, 70% dos indicadores mostram tendências positivas nos últimos três anos, enquanto há uma diminuição limitada da cobertura de competência no último ano, relacionada ao alto número de novas competências digitais e relacionais necessárias como consequência da pandemia. Menos de 50% das metas foram atingidas; os indicadores de treinamento e, em particular, a lacuna de competência não atingiram as metas. TENDÊNCIA +, META - (2)

As descobertas acima foram consideradas no painel Results abaixo aqui, para ajudar a elaborar a pontuação do subcritério. As caixas em branco do painel são usadas como um bloco de notas, para passar dos dados coletados durante a avaliação do subcritério para a pontuação de Trends e Targets.

| RESULTS PANEL - FINE-TUNED SCORING | | | | | | |
|------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|---|---|
| SCALE | 0-10 | 11-30 | 31-50 | 51-70 | 71-90 | 91-100 |
| TRENDS | No measurement | Negative trend  | Flat trend or modest progress  | Sustained progress  | Substantial progress  | Positive comparison with relevant organisations for all results |
| SCORE | | | | 60 | | |
| TARGETS | No or anecdotal information (1) | Results do not meet targets | Few targets are met (2) | Some relevant targets are met | Most of the relevant targets are met | All the targets are met |
| SCORE | | 25 | | | | |

Observações sobre a pontuação atribuída:

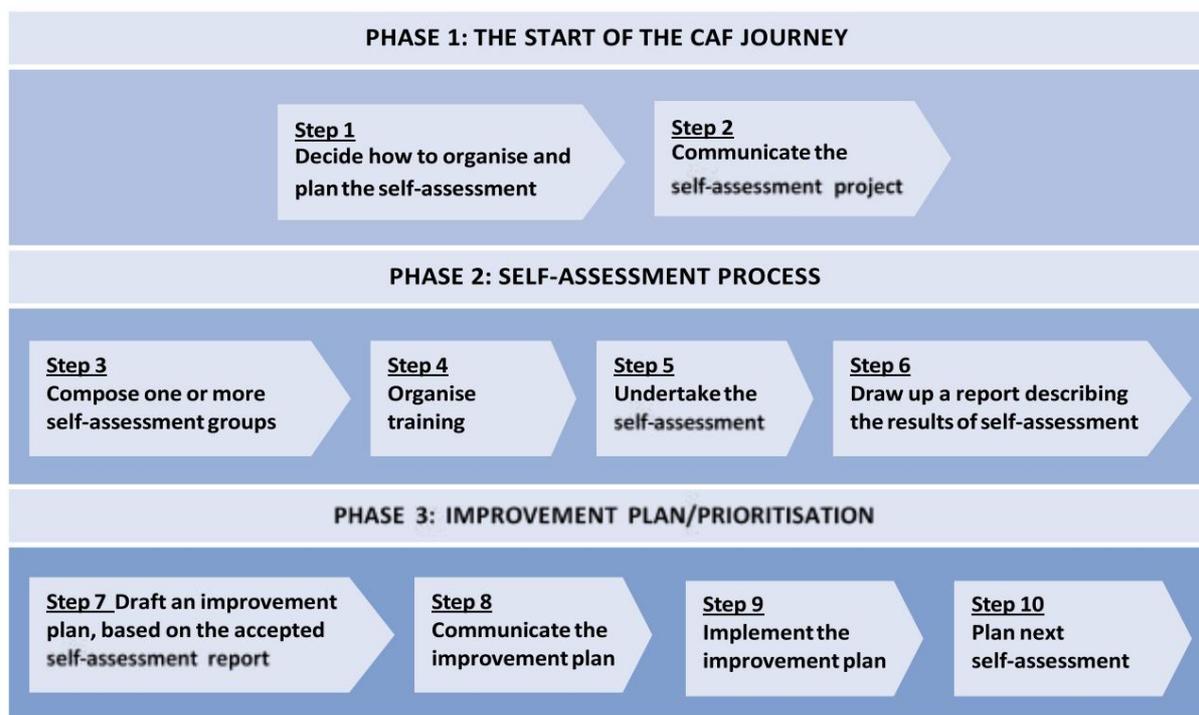
TENDÊNCIAS: grande parte dos resultados mostra progresso sustentado. Apenas 2 indicadores mostram tendência negativa (em particular cobertura de competência). Ambas as avaliações de Resultados Gerais e Desempenho Individual podem ser colocadas na coluna "Progresso sustentado" com um total de 60 pontos.

METAS: não há metas para Resultados Gerais (coluna "Nenhuma informação ou informação anedótica"), e o Desempenho Individual pode atingir apenas menos de 50% das metas (coluna "Poucas metas são cumpridas") com um total de 25 pontos.

Diretrizes para melhorar uma organização usando o CAF

O processo de melhoria contínua pode ser projetado e executado de várias maneiras. O tamanho da organização, a cultura e a experiência anterior com ferramentas de gestão da qualidade total são alguns dos parâmetros que ajudam a determinar qual será a maneira mais apropriada de lançar a abordagem TQM.

Neste capítulo, identificamos um processo de dez etapas de melhoria contínua com o CAF que pode ser considerado relevante para a maioria das organizações. É importante enfatizar que o conselho dado aqui é baseado na experiência de muitas organizações que usaram o CAF. No entanto, cada processo de melhoria é único e, portanto, esta descrição deve ser vista como uma inspiração para as pessoas responsáveis pelo processo de autoavaliação, em vez de um manual preciso para o processo.



Após o processo de aplicação do CAF e lançamento de ações de melhoria, os usuários do CAF podem solicitar o rótulo 'Usuário efetivo do CAF'. O processo de aplicação do CAF desempenha um papel importante neste procedimento de feedback. Diretrizes comuns para o Procedimento de Feedback Externo do CAF podem ser encontradas no EIPA CAF Recourse Centre.

Fase 1: O início da jornada da CAF

Passo 1

Decidir como organizar e planejar a auto-avaliação

Um alto nível de comprometimento e propriedade compartilhada entre a alta gerência e as pessoas da organização são os elementos mais cruciais para garantir o sucesso do processo de autoavaliação.

Para obter comprometimento e propriedade, a experiência de muitas organizações mostra que uma decisão de gestão clara por meio de um processo consultivo sólido com as partes interessadas da organização é necessária. Esta decisão deve ilustrar claramente a disposição da gestão de se envolver ativamente no processo, reconhecendo o valor agregado da autoavaliação e garantindo a abertura de espírito, o respeito pelos resultados e a prontidão para iniciar ações de melhoria posteriormente. Também inclui o compromisso de reservar

os recursos necessários para realizar a autoavaliação de forma profissional.

Conhecimento sobre o benefício potencial de uma Autoavaliação da CAF e informação sobre a estrutura do modelo e o processo de autoavaliação são elementos necessários para fornecer à gestão uma base para a tomada de decisões.

É muito importante que todos os gestores estejam convencidos desses benefícios desde o início.

Nesta fase, é vital que uma ou mais pessoas na organização assumam a responsabilidade de garantir esses princípios básicos. Uma boa ideia é entrar em contato com a organização responsável pela disseminação do CAF em seu país (para obter informações [sobre isso, consulte www.eipa.eu/caf](http://www.eipa.eu/caf)) e pedir que façam uma apresentação do modelo CAF ou obtenham informações de outras organizações que já utilizaram o modelo e que estão dispostas a compartilhar suas experiências.

Para que as pessoas da organização apoiem o processo de autoavaliação, é importante que a consulta ocorra antes que a decisão final sobre a realização da autoavaliação seja tomada. Além do benefício geral de realizar a autoavaliação, a experiência mostra que muitas pessoas acham que o CAF é uma excelente oportunidade para obter mais insights sobre sua organização e querem se envolver ativamente em seu desenvolvimento.

Feedback dos usuários do CAF – motivos para usando o CAF

As razões mais importantes são todas drivers internos. Identificar pontos fortes e áreas para melhoria foram as causas mais significativas; sofrer estresse financeiro é o driver menos importante. As organizações querem usar o CAF em primeira instância para si mesmas e para melhorar suas organizações – que é exatamente o propósito de uma ferramenta de autoavaliação.

Para algumas organizações, também pode ser relevante buscar a aceitação ou aprovação de stakeholders externos antes de decidir realizar uma autoavaliação. Esse pode ser o caso de políticos ou da alta gerência de organizações de nível superior que tradicionalmente estão intimamente envolvidas na tomada de decisões de gestão. Os principais stakeholders externos podem ter um papel a desempenhar, particularmente na coleta de dados e no processamento de informações, e também podem se beneficiar potencialmente de mudanças em relação a algumas das áreas de melhoria que po

Planejamento inicial da autoavaliação

Depois que for tomada a decisão de realizar uma autoavaliação, o processo de planejamento pode começar. Um dos primeiros elementos – que pode ter sido

incluído na decisão de gestão – está a definição do escopo e da abordagem da autoavaliação.

Uma pergunta frequente é se a autoavaliação tem de abranger toda a

organização ou se partes separadas, como unidades ou departamentos, podem realizar autoavaliação.

A resposta é que partes separadas podem realizar autoavaliação, mas para avaliar todos os critérios e subcritérios de forma significativa, elas devem ter autonomia suficiente para serem consideradas como uma organização principalmente autônoma com uma missão adequada e responsabilidade significativa por recursos humanos e processos financeiros. Em tais casos, as relações relevantes entre fornecedor/cliente, bem como as relações com as partes interessadas entre o selecionado

a unidade e a parte restante da organização devem ser avaliadas.

É recomendado que a decisão da gerência inclua a escolha do painel de pontuação a ser usado. Duas formas de pontuação são oferecidas. Uma organização deve escolher dependendo do tempo disponível para investir na pontuação e do seu nível de experiência e maturidade.

Uma ação muito importante que a alta gerência deve realizar nesta fase é a nomeação de um líder de projeto para o processo de autoavaliação.

Tarefas que normalmente são executadas pelo projeto líder inclui:

- planejamento detalhado do projeto, incluindo o processo de comunicação;
- comunicação e consulta com todas as partes interessadas em relação ao projeto;
- organizar a formação da autoavaliação grupo;
- coleta de documentos e evidências comprobatórias;
- participação ativa na autoavaliação grupo;
- facilitação do processo de consenso;
- edição do relatório de autoavaliação;
- apoiar a gestão na priorização

ações e delinear o plano de ação.

As demandas quanto às competências do líder do projeto são altas. A pessoa precisa ter tanto um alto nível de conhecimento sobre sua própria organização quanto conhecimento do modelo CAF, assim como conhecimento sobre como facilitar o processo de autoavaliação.

Nomear o líder de projeto certo que tenha esse conhecimento, bem como a confiança da alta gerência e das pessoas dentro da organização, é uma das principais decisões de gestão que podem afetar a qualidade e o resultado do autogerenciamento. avaliação.

Para algumas organizações, a linguagem e os exemplos usados no modelo CAF são desconhecidos e muito distantes de sua prática diária para serem usados diretamente. Se isso não for resolvido em um estágio inicial na familiarização do modelo, pode mais tarde se tornar um obstáculo na auto-

processo de avaliação. O que pode ser feito em tais casos – além dos esforços de treinamento que são descritos posteriormente – é adaptar o modelo à linguagem da organização. Antes de embarcar nessa ação, é uma boa ideia verificar se isso já foi feito por uma organização semelhante à seu próprio.

Passo 2

Comunicar o projeto de autoavaliação

Uma atividade de planejamento muito importante, uma vez que a abordagem do projeto foi definida, é o esboço de um plano de comunicação. Este plano inclui esforços de comunicação direcionados a todos os stakeholders do projeto, com ênfase especial em gerentes intermediários e pessoas da organização.

A comunicação é um campo central em todos os projetos de gerenciamento de mudanças, mas especialmente quando uma organização está realizando autoavaliação. Se a comunicação sobre o propósito e as atividades da autoavaliação não for clara ou

apropriado, é provável que o esforço de autoavaliação seja visto como 'apenas mais um projeto' ou 'algum exercício de gestão'. O risco aqui é que essas suposições se tornem autorrealizáveis

profecias, pois pode haver relutância de gerentes intermediários e outras pessoas em se comprometerem ou se envolverem totalmente.

Feedback dos usuários do CAF – a importância da comunicação para criar propriedade por parte dos funcionários é geralmente subestimada

Uma conclusão importante das pesquisas com usuários do CAF é que os usuários descobrem que geralmente não priorizaram suficientemente os esforços de comunicação em relação aos funcionários durante o processo. As lições aprendidas mostram que um dos principais benefícios potenciais do CAF é aumentar o nível de conscientização e comunicação entre a organização. Mas isso só pode ser alcançado se a gerência e as pessoas responsáveis pela autoavaliação do CAF forem ativas em um estágio muito inicial na comunicação e no envolvimento das pessoas, e os gerentes intermediários na organização entenderem o propósito e os benefícios potenciais da autoavaliação.

Um resultado importante da comunicação precoce é estimular o interesse de alguns funcionários e gerentes em se envolverem diretamente em um grupo de autoavaliação. O envolvimento deve ser idealmente buscado por meio de motivação pessoal. A motivação deve ser o elemento básico que une

pessoas a todo o processo de autoavaliação.

As pessoas devem ter uma visão completamente clara do propósito do processo de autoavaliação do CAF: a melhoria no desempenho geral da organização. A política de comunicação sobre o processo de autoavaliação do CAF deve focar em resultados ganha-ganha para todos os stakeholders, pessoas e cidadãos/clientes.

Assim, a comunicação clara e coerente com todas as partes interessadas durante as fases relevantes do projeto é essencial para garantir um processo bem-sucedido e uma ação de acompanhamento. O líder do projeto, juntamente com a alta gerência da organização, deve reforçar essa política focando em:

- como a autoavaliação pode fazer a diferença;
- por que foi dada prioridade;
- como está conectado ao planejamento estratégico da organização;
- como ele está conectado (por exemplo, como o primeiro passo) a um esforço geral para melhoria no desempenho da organização, por exemplo, por meio da implementação de um programa inovador de reforma operacional.

O plano de comunicação deve ser diferenciado e considerar os seguintes elementos: grupo focal, mensagem, meio, remetente, frequência e ferramentas.

Fase 2: Processo de autoavaliação

Passo 3

Componha um ou mais grupos de autoavaliação

O grupo de autoavaliação deve ser o mais representativo possível da organização.

Geralmente, pessoas de diferentes setores, funções, experiências e níveis dentro da organização são incluídas. O objetivo é estabelecer um grupo tão eficaz quanto possível, enquanto, ao mesmo tempo, um grupo que seja capaz de fornecer a perspectiva interna mais precisa e detalhada da organização.

A experiência dos usuários do CAF mostra que os grupos são compostos por 5 a 20 participantes.

No entanto, para garantir um estilo de trabalho eficaz e relativamente informal, grupos de cerca de 10 participantes são geralmente preferíveis.

Se a organização for muito grande e complexa, pode ser relevante compor mais de um grupo de autoavaliação. Neste caso, é crítico que o design do projeto leve em consideração como e quando a coordenação apropriada dos grupos ocorrerá.

Os participantes devem ser selecionados com base em seu conhecimento da organização e suas habilidades pessoais (por exemplo, habilidades analíticas e comunicativas) em vez de habilidades profissionais apenas. Eles podem ser selecionados voluntariamente, mas o líder do projeto e a gerência permanecem responsáveis pela qualidade, diversidade e credibilidade do grupo de autoavaliação.

O líder do projeto do grupo também pode ser o presidente; isso pode ajudar na continuidade do projeto, mas deve-se tomar cuidado para evitar conflitos de interesses. O importante é que o presidente do grupo tenha a confiança de todos os membros do grupo para poder liderar as discussões de forma justa e eficaz.

maneira que permitirá que todos contribuam para o processo. O presidente pode ser nomeado pelo próprio grupo. Uma secretaria eficaz para ajudar o presidente e organizar reuniões é essencial, assim como boas instalações para reuniões e suporte de TIC.

Uma pergunta frequente é se gerentes seniores devem ser incluídos no grupo de autoavaliação. A resposta a isso dependerá da cultura e tradição da organização. Se a gerência estiver envolvida, ela pode fornecer informações adicionais e isso aumentará a probabilidade de que a gerência tenha propriedade da implementação posterior das ações de melhoria identificadas. Também aumenta a diversidade/representação. No entanto, se a cultura provavelmente não apoiar isso, a qualidade da autoavaliação pode ser prejudicada se um ou mais membros do grupo se sentirem inibidos e incapazes de contribuir ou falar livremente.

Passo 4

Organizar treinamento

Informação e formação da gestão

Pode ser valioso envolver a alta ou média gerência e outras partes interessadas no treinamento de autoavaliação, de forma voluntária, para ampliar o conhecimento e a compreensão dos conceitos de TQM em geral e de autoavaliação com a CAF em particular.

Informação e formação da autoavaliação grupo

O modelo CAF deve ser introduzido e o propósito e natureza do processo de autoavaliação explicados ao grupo. Se o líder do projeto foi treinado antes desta fase, é uma ótima ideia que essa pessoa desempenhe um papel importante no treinamento. Além de explicações teóricas, o treinamento também deve incluir exercícios práticos para abrir as mentes dos participantes para os princípios da qualidade total, e também para experimentar a construção de consenso, pois esses conceitos e comportamentos podem ser desconhecidos para a maioria dos membros.

Uma lista fornecida pelo líder do projeto com todos os documentos e informações relevantes necessárias para

avaliar a organização de forma eficaz deve estar disponível para o grupo. Um subcritério dos critérios dos facilitadores e um dos resultados

os critérios poderiam ser avaliados em conjunto. Isso dará ao grupo uma melhor compreensão de como a autoavaliação do CAF está operando. Um consenso deve ser alcançado sobre como avaliar as evidências

de pontos fortes e áreas de melhoria, e como atribuir pontuações.

Outra sessão relevante que vai lhe poupar tempo mais tarde – durante a fase de consenso – é obter uma imagem comum dos principais stakeholders da organização, aqueles que têm um grande interesse em suas atividades: clientes/cidadãos, políticos, fornecedores, parceiros, gerentes e funcionários.

Os serviços e produtos mais importantes entregues ou recebidos dessas partes interessadas e os principais processos para garantir isso também devem ser claramente identificados.

Passo 5

Realizar a autoavaliação

Realizar avaliação individual

Cada membro do grupo de autoavaliação, usando os documentos e informações relevantes fornecidos pelo líder do projeto, é solicitado a dar uma avaliação precisa, sob cada subcritério, da organização. Isso é baseado em seu próprio conhecimento e experiência de trabalho na organização. Eles escrevem palavras-chave de evidências sobre pontos fortes e

áreas para melhoria. É recomendado que essas áreas para melhoria sejam formuladas da forma mais precisa possível para facilitar a identificação de propostas de ação em um estágio posterior. Eles devem então criar uma visão geral de suas descobertas e pontuar cada subcritério, de acordo com o painel de pontuação que foi escolhido.

O presidente deve estar disponível para lidar com perguntas dos membros do grupo de autoavaliação durante a avaliação individual. Eles também podem coordenar as descobertas dos membros em preparação para a reunião de consenso.

Como pontuar

O CAF oferece duas formas de pontuação: a abordagem clássica e a abordagem refinada.

Ambos os sistemas de pontuação são explicados em detalhes em "CAF Scoring and Assessment Panels". É sugerido que o sistema de pontuação clássico seja usado se uma organização não estiver familiarizada com autoavaliação e/ou inexperiente em técnicas de gerenciamento de qualidade total.

Empreender consenso em grupo

Assim que possível após as avaliações individuais, o grupo deve se reunir e concordar com os pontos fortes, áreas para melhoria e as pontuações em cada subcritério. Um processo de diálogo e discussão é necessário – de fato essencial como parte da experiência de aprendizagem – para chegar a um consenso, pois é muito importante entender por que as diferenças em relação aos pontos fortes e áreas de melhoria e pontuação

existem.

A sequência para avaliação dos nove critérios pode ser estabelecida pelo grupo de autoavaliação. Não é necessário que isso seja em ordem numérica estrita.

A descoberta consensual

Como o consenso pode ser alcançado? No processo de chegar ao consenso, um método de quatro etapas pode ser usado:

- apresentar todas as evidências relativas aos pontos fortes e áreas de melhoria identificados

melhoria por subcritério – identificado por cada indivíduo;

- chegar a um consenso sobre os pontos fortes e as áreas de melhoria – isto é geralmente alcançado após a consideração de qualquer evidência ou informação adicional;
- apresentar a gama de pontuações individuais sob cada subcritério;
- chegar a um consenso quanto à decisão final pontuação.

Uma boa preparação da reunião pelo presidente (por exemplo, coleta de informações importantes, coordenação das avaliações individuais) pode levar ao bom andamento das reuniões e a uma importante economia de tempo.

O presidente é responsável e tem um papel fundamental na condução deste processo e na chegada a um consenso do grupo. Em todos os casos, a discussão deve ser baseada em evidências claras de ações empreendidos e resultados alcançados. No CAF, uma lista de exemplos relevantes é incluída, para ajudar a fornecer assistência na identificação de evidências apropriadas. Esta lista não é exaustiva nem é necessário atender a todos os exemplos possíveis – apenas aqueles relevantes para a organização. No entanto, o grupo é incentivado a encontrar quaisquer exemplos adicionais que considerem relevantes para a organização.

Feedback dos usuários do CAF – o valor agregado de discussões

A maioria dos usuários chegou a um consenso após discussões. A discussão em si é muitas vezes vista como o real valor agregado de uma auto-avaliação: quando se chega a um consenso, o resultado final é maior do que a soma de as opiniões individuais. Reflete a visão comum de um grupo representativo e, dessa forma, corrige e vai além das opiniões individuais subjetivas. Esclarecer evidências e expressar o contexto para diferentes visões sobre pontos fortes e fracos são frequentemente considerados mais importantes

do que as pontuações.

O papel dos exemplos é explicar o conteúdo dos subcritérios com mais detalhes, a fim de

- explorar como a administração atende aos requisitos expressos no subcritério;
- prestar assistência na identificação de evidências;
- indicar boas práticas naquele determinado área.

Duração do exercício de autoavaliação

Comparando a realidade e a preferência, e com base nas diferentes pesquisas, dois a três dias parecem ser um tempo bastante curto para realizar uma autoavaliação confiável, enquanto dez dias ou mais são considerados muito longos. É difícil sugerir um cronograma ideal para uma autoavaliação CAF

pois há muitas variáveis, incluindo os objetivos da gestão, o tempo, os recursos e a expertise disponíveis para investimento, a disponibilidade de dados, o tempo e as informações das partes interessadas e as pressões políticas. No entanto, para a maioria das organizações, uma duração de até cinco dias é a norma. Isso inclui avaliações individuais e reuniões de consenso.

A grande maioria das organizações conclui todo o processo de inscrição no CAF em três meses, incluindo a preparação, a autoavaliação, a elaboração de conclusões e a formulação de um plano de ação.

Três meses parece ser um prazo ideal

para permanecer focado. Levar mais tempo aumenta o risco de redução da motivação e do interesse de todas as partes envolvidas. Além disso, a situação pode ter mudado entre o início e o

fim do processo de autoavaliação. Nesse caso, a avaliação e a pontuação podem não ser mais precisas. Isso é altamente provável, pois melhorar uma organização usando o CAF é um processo de melhoria dinâmica e contínua, e atualizar dados e informações é, portanto, parte disso

processo.

Passo 6

Elabore um relatório descrevendo os resultados da autoavaliação.

Um relatório de autoavaliação típico deve seguir a estrutura do CAF (conforme mostrado no Esquema A) e consistir em pelo menos os seguintes elementos:

- os pontos fortes e as áreas de melhoria para cada subcritério apoiados por evidências relevantes;
- uma pontuação que é justificada com base no painel de pontuação utilizado de acordo com as evidências coletadas;
- ideias para ações de melhoria.

Para usar o relatório como base para ações de melhoria, é crucial que a alta gerência aceite oficialmente o relatório de autoavaliação e, idealmente, o endosse e aprove. Se o processo de comunicação funcionou bem, isso não deve ser um problema. A alta gerência deve reconfirmar seu comprometimento com a implementação das ações de melhoria. Também é essencial, nesta fase, comunicar os principais resultados às pessoas na organização e outras partes interessadas participantes.

Fase 3: Plano de melhoria/priorização

Feedback dos usuários do CAF: falta de medições

Muitas organizações encontraram obstáculos durante sua primeira aplicação CAF. A falta de medição foi obviamente o principal

problema em muitas organizações públicas que realizam pela primeira vez, muitas vezes, fazemos a autoavaliação resultando na instalação de medição sistemas como primeira ação de melhoria.

Passo 7

Elabore um plano de melhoria

O procedimento de autoavaliação deve ir além do relatório de autoavaliação para cumprir o propósito da implementação do CAF.

Deve levar diretamente a um relatório de ações para melhorar o desempenho da organização.

Este plano de ação é um dos principais objetivos do esforço de autoavaliação do CAF e também o meio de alimentar informações vitais para o sistema de programação estratégica da organização. Ele deve produzir um plano integrado para a organização atualizar seu funcionamento como um todo. Especificamente, a lógica central do relatório é a seguinte:

- É um planejamento de ação sistemática e integrada para todo o escopo de funcionalidade e operabilidade da organização.
- Surge como resultado da autoavaliação relatório, portanto, é baseado em evidências e dados fornecidos pela própria organização e – absolutamente vital – do ponto de vista das pessoas da organização.
- Baseia-se nos pontos fortes, aborda os pontos fracos da organização e responde a cada um deles com ações de melhoria apropriadas.

Priorizar áreas de melhoria

Ao preparar um plano de melhoria, a gerência pode considerar o uso de uma abordagem estruturada, incluindo as seguintes perguntas:

- Onde queremos estar em dois anos, em linha com a visão geral e a estratégia da organização?
- Quais ações precisam ser tomadas para atingir esses objetivos objetivos (estratégia/definição de tarefas)?

O processo de construção de um plano de melhoria pode ser estruturado da seguinte forma: a gestão, em consulta com as partes interessadas relevantes (por exemplo, membros do grupo de autoavaliação),

- coleta ideias de melhoria da auto-

relatório de avaliação e reúne essas ideias para melhorias sob temas comuns;

- analisa as áreas de melhoria e as ideias sugeridas e formula ações de melhoria levando em consideração os objetivos estratégicos da organização;
- prioriza as ações de melhoria usando critérios acordados para calcular seu impacto (baixo, médio, alto) nas áreas de melhoria, tais como:
 - peso estratégico da ação (combinação de impacto nas partes interessadas, impacto nos resultados das organizações, visibilidade interna/externa);
 - facilidade de implementação das ações (considerando o nível de dificuldade, os recursos necessários e a rapidez de realização);
- atribui propriedade a cada ação, bem como um cronograma e marcos, e identifica os recursos necessários.

Pode ser útil vincular as ações de melhoria contínua à estrutura do CAF para manter uma visão geral clara.

Uma maneira de priorizar é combinar o nível de pontuação por critério ou subcritério, o que dá uma ideia do desempenho da organização em todos os campos, e os principais objetivos estratégicos.

Recomendações

Embora uma autoavaliação do CAF seja reconhecida como o início de uma estratégia de melhoria de longo prazo, a avaliação inevitavelmente destacará algumas áreas que podem ser abordadas de forma relativamente rápida e fácil. Agir sobre elas ajudará na credibilidade do programa de melhoria e representará um retorno imediato do tempo e do investimento em treinamento; também fornece um incentivo para continuar – o sucesso gera sucesso.

É uma boa ideia envolver as pessoas que realizaram a autoavaliação na melhoria

atividades. Isso geralmente é pessoalmente gratificante para eles e aumenta sua confiança e moral.

Eles também podem se tornar embaixadores de outras iniciativas de melhoria.

Os membros da autoavaliação grupos (SAG)

Os membros do SAG investiram um grande parte de sua energia no exercício, muitas vezes além de seu trabalho diário habitual. Muitas vezes, eles começam seu trabalho no SAG com alguma desconfiança sobre a utilidade da tarefa, o envolvimento da gerência, os perigos de ser aberto e honesto, etc. Depois de um tempo, quando veem que as coisas são levadas a sério, os níveis de motivação e entusiasmo aumentam e no final eles assumem a propriedade total dos resultados. Eles têm o potencial de se tornarem os candidatos mais motivados para a melhoria equipes e devem ser tratadas de acordo com esta função.

Na melhor das hipóteses, o plano de ação resultante da autoavaliação deve ser integrado ao processo de planejamento estratégico da organização e se tornar parte da gestão geral da organização.

Passo 8

Comunique o plano de melhoria

Conforme mencionado anteriormente, a comunicação é um dos fatores críticos de sucesso de uma autoavaliação e as ações de melhoria que se seguem.

As ações de comunicação devem fornecer as informações adequadas com a mídia apropriada para o grupo-alvo apropriado no momento apropriado – não apenas antes ou durante, mas também depois da autoavaliação.

Uma organização deve decidir individualmente se fará ou não a autoavaliação relatório disponível, mas é uma boa prática informar toda a equipe sobre os resultados do auto-avaliação, ou seja, as principais conclusões da autoavaliação, as áreas em que a ação é mais

necessárias e as ações de melhoria planejadas.

Caso contrário, a possibilidade de criar uma plataforma apropriada para mudança e melhoria corre o risco de ser perdida.

Em qualquer comunicação sobre resultados, é sempre uma boa prática destacar as coisas que a organização faz bem e como ela pretende melhorar ainda mais. Há muitos exemplos de organizações que tomam seus pontos fortes como garantidos e, às vezes, esquecem, ou até mesmo não percebem, o quão importante é celebrar o sucesso.

Passo 9

Implementar o plano de melhoria

Conforme descrito na etapa 7, a formulação do plano de ação de melhoria priorizado é muito importante. Muitos dos exemplos no modelo CAF podem ser considerados como um primeiro passo em direção a ações de melhoria. Boas práticas e ferramentas de gestão existentes podem ser vinculadas aos diferentes critérios do modelo. Exemplos delas são mostrados ao lado.

A implementação destas ações de melhoria deverá basear-se numa abordagem adequada e

abordagem consistente, um processo de monitoramento e avaliação; prazos e resultados esperados devem ser esclarecidos; uma pessoa responsável por cada ação (um "proprietário") deve ser designada, e cenários alternativos para ações complexas devem ser considerados.

Qualquer processo de gestão da qualidade deve ser baseado no monitoramento regular da implementação e na avaliação dos resultados e saídas.

Com o monitoramento é possível ajustar o que foi planejado no decorrer da implementação e pós-avaliação (resultados e desfechos), para verificar o que foi alcançado e seu impacto geral.

Para melhorar isso é necessário estabelecer formas de mensurar o desempenho das ações (indicadores de desempenho, critérios de sucesso, etc).

As organizações podem usar o ciclo PDCA (PLAN, DO, CHECK, ACT) para gerenciar ações de melhoria. Para se beneficiar totalmente das ações de melhoria, elas devem ser integradas aos processos comuns das organizações.

Com base na autoavaliação da CAF, cada vez mais países estão organizando esquemas de reconhecimento. A autoavaliação da CAF também poderia

levar ao reconhecimento da EFQM * Níveis de Excelência (www.efqm.org).

A implementação dos planos de ação do CAF facilita o uso permanente de ferramentas de gestão como o balanced scorecard, pesquisas de satisfação de clientes e funcionários e sistemas de gestão de desempenho.

Passo 10

Planeje a próxima autoavaliação

A utilização do ciclo PDCA para gestão do plano de ação implica uma nova avaliação com o CAF.

Uma vez que o plano de ação de melhoria é formulado e a implementação das mudanças começou, é importante certificar-se de que as mudanças tenham um efeito positivo e não estejam tendo um efeito adverso em aspectos onde a organização estava indo bem anteriormente. Algumas organizações construíram autoavaliações regulares em seu processo de planejamento de negócios – suas avaliações são cronometradas para informar a definição anual de objetivos e lances para recursos financeiros.

Os painéis de avaliação do CAF são ferramentas simples, mas poderosas, para serem usadas na avaliação do progresso contínuo do plano de ação de melhoria.

Glossário de Educação CAF



UM

Acessibilidade

A acessibilidade de instalações públicas é um requisito essencial para acesso igualitário a serviços públicos e alta qualidade de serviço. Organizações bem acessíveis podem ser caracterizadas pelos seguintes aspectos: acessibilidade com transporte público, acesso para pessoas com deficiência, horários de abertura e espera, lojas de balcão único, uso de linguagem compreensível, etc. Acessibilidade digital também está incluída, por exemplo, sites sem barreiras.

Responsabilidade

Accountability é a obrigação de responder por responsabilidades que foram conferidas e aceitas, e de reportar sobre a utilização e gestão de recursos confiados. As pessoas que aceitam accountability são responsáveis por responder perguntas e reportar sobre recursos e operações que estão sob seu controle para aqueles que têm que manter accountability, então ambas as partes têm seus deveres.

Plano de ação

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

Mentalidade ágil

Uma mentalidade ágil é uma mentalidade que pode realmente entender as mudanças trazidas pela digitalização e traduzi-las em ações apropriadas. Os principais elementos de uma mentalidade ágil são:

- A inteligência coletiva supera a individual serviços.
- Os erros são entendidos como uma aprendizagem oportunidade.
- A perfeição não é necessária desde o início.
- Os benefícios para o cliente são o foco.
- A aprendizagem colaborativa com o cliente é parte da abordagem.

Uma mentalidade ágil é, portanto, uma atitude, bem como uma abordagem inovadora para a resolução de problemas que pode impulsionar reformas da administração pública na era da digitalização. Uma mentalidade ágil é necessária tanto no nível de gestão quanto no de equipe.

Agilidade

Agilidade se refere à 'habilidade de uma organização de responder rapidamente a mudanças adaptando sua configuração estável inicial'. Essa prática ajuda a se adaptar rapidamente a mudanças de mercado e ambientais de maneiras produtivas e econômicas.

Essa habilidade pode ser alcançada por meio de métodos inovadores como scrum, kanban, lean, design thinking, além de dar suporte a uma "mentalidade ágil" nos níveis de gestão e equipe por meio de treinamento personalizado.

Avaliação/avaliação de desempenho/ entrevistas de desempenho A

avaliação de desempenho precisa ser entendida no contexto de gestão. Normalmente, o sistema de gestão de uma organização incluirá a avaliação do desempenho de trabalho de funcionários individuais. Esta prática ajuda a monitorar o desempenho departamental e organizacional geral

desempenho agregando o desempenho individual em diferentes níveis de gestão dentro da organização.

A entrevista de avaliação pessoal entre o funcionário individual e seu gerente de linha é a maneira mais comum de realizar uma avaliação. Durante a entrevista, além de uma avaliação de desempenho, outros aspectos do emprego do indivíduo podem ser avaliados, incluindo o nível de conhecimento e competências do trabalho a partir dos quais as necessidades de treinamento podem ser identificadas. Em uma abordagem TQM, o PDCA, com base na melhoria contínua, é usado no nível individual: PLANEJE o trabalho para o próximo ano, FAÇA o trabalho, VERIFIQUE seus resultados durante a entrevista de avaliação de desempenho e AJA, se necessário, para o próximo ano: os objetivos, os meios e as competências. Existem várias maneiras de aumentar a objetividade da avaliação de desempenho:

- A avaliação ascendente, onde os gerentes são avaliados pelos funcionários que se reportam diretamente a eles.
- A avaliação 360 graus onde os gestores são avaliados sob diferentes pontos de vista: gerentes gerais, pares, colaboradores e clientes.

Inteligência artificial (IA)

Esta 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 de usar métodos de representação e manipulação para resolver problemas complexos.

Auditoria

A auditoria é uma função de avaliação independente para examinar e avaliar as atividades de uma organização e seus resultados. As auditorias mais comuns são: auditoria financeira, auditoria operacional, auditoria de TIC, auditoria de conformidade e auditoria de gestão. Podem ser distinguidos três níveis de atividade de controle de auditoria:

- O controle interno, que é efectuado por gerenciamento.
- Auditoria interna por uma unidade independente da organização. Além da conformidade/ atividades de regulação também podem ter um papel no controle da eficácia da gestão interna da organização.
- Auditoria externa, realizada por um organismo independente de fora da organização.

Automação – automatização

As expectativas dos cidadãos em relação à administração pública são altas em tempos de digitalização. Eles querem serviços que estejam disponíveis o tempo todo, atendam às necessidades individuais dos cidadãos e ofereçam serviços rápidos.

Para atender às expectativas dos cidadãos e reduzir seus próprios gastos de tempo, bem como acelerar o tempo de processamento interno, a automação abrangente dos processos na administração pública é um pré-requisito indispensável. Além disso, a automação é essencial para avançar a digitalização.

A automação no setor público, portanto, lida com a questão de quais tarefas e serviços podem ser fornecidos automaticamente, sem interferência humana (por exemplo, processamento de dados, aplicação automática).

B

Benchlearning

Aprender como melhorar por meio do compartilhamento de conhecimento, informações e, às vezes, recursos. É reconhecido como uma forma eficaz de introduzir mudanças organizacionais. Reduz riscos, é eficiente e economiza tempo.

Benchmarking

Existem inúmeras definições de benchmarking, mas as palavras-chave associadas a este termo são 'fazer comparação com outros'. 'Benchmarking é simplesmente fazer comparações com outras organizações e então aprender as lições que essas comparações revelam' (Fonte: European Benchmarking Code of Conduct). Na prática,

O benchmarking geralmente abrange: comparar regularmente aspectos do desempenho (funções ou processos) com organizações consideradas boas praticantes; às vezes, é feita referência aos melhores da categoria, mas como ninguém pode ter certeza de quem é o melhor, o termo "bom" é preferido; identificar lacunas no desempenho; buscar novas abordagens para gerar melhorias no desempenho; dar continuidade à implementação de melhorias; acompanhar monitorando o progresso e revisando os benefícios.

O benchmarking das administrações públicas europeias se concentra nos aspectos de aprendizagem e agora é mais comumente chamado de "Bench learning", uma vez que aprender a melhorar por meio do compartilhamento de conhecimento, informações e, às vezes, recursos, é reconhecido como uma forma eficaz de introduzir mudanças organizacionais. Ele reduz riscos, é eficiente e economiza tempo.

Melhores/boas práticas

Envolvem desempenhos, métodos ou abordagens superiores que levam a realizações excepcionais. Melhores práticas 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 haja uma melhor.

Grandes dados

Os dados são considerados a matéria-prima de século XXI. Empresas de big data, assim como estados, estão esperando novos impulsos para o crescimento econômico e valor público. O big data é caracterizado por três características centrais: volume de dados, diversidade de dados e velocidade de dados. Devido à digitalização progressiva de quase todas as áreas da sociedade, a quantidade de dados fundamentalmente disponíveis está aumentando. A análise de big data fornece insights versáteis, por exemplo, no campo da segurança pública ('análise de política prospectiva'), serviços de interesse geral, educação e política social e de inovação.

Brainstorming É

usado como uma ferramenta de trabalho em equipe para gerar ideias sem restrições em um curto período de tempo. A regra mais importante é evitar qualquer tipo de crítica durante a fase de produção de ideias.

Transparência orçamentária/financeira

A ideia de abrir o orçamento basicamente persegue o objetivo de fornecer informações abrangentes, compreensíveis, compreensíveis e livremente acessíveis sobre orçamentos públicos pela Internet. Para atingir maiores esforços de transparência orçamentária/financeira são feitos na publicação de documentos orçamentários, iniciativas de orçamento aberto (www.openspending.org), networking e visualização atraente de dados financeiros até o envolvimento de cidadãos em processos domésticos (informar, comentar, discutir, participar).

C

Gestão de mudanças

A gestão de mudanças envolve tanto gerar as mudanças necessárias em uma organização, geralmente precedidas por agendas de modernização e reforma, quanto dominar a dinâmica da mudança organizando, implementando e apoiando a mudança.

A gestão eficaz de mudanças requer liderança forte, comunicação transparente e estruturas claras. Portanto, uma mistura de diferentes instrumentos e abordagens é necessária para estimular esforços de mudança e definir e executar metas de mudança, por exemplo, gestão de projetos, círculos de inovação, embaixadores de mudança, benchmarking e benchlearning, projetos piloto, monitoramento, relatórios e implementação de PDCA.

Cidadão/cliente O

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

Coaching O

coaching é usado como aconselhamento e suporte orientado a metas e soluções para especialistas e executivos. O objetivo é desenvolver ainda mais suas qualidades de relacionamento e liderança em particular e adaptá-lo a circunstâncias ocupacionais alteradas. O coaching serve principalmente para atingir metas realistas e autodeterminadas que sejam relevantes para o desenvolvimento do cliente. A ênfase está na promoção da autorreflexão e da autoconsciência.

Co-Decisão

Co-decisão refere-se a questões de envolvimento de cidadãos e clientes em processos de tomada de decisão de administrações públicas. Exemplos variam de procedimentos de participação cidadã nas áreas de design de paisagens urbanas, preparação de decisões de infraestrutura, a questões de preparação de decisões de gastos públicos.

Co-Design O

co-design é a estrutura para envolver cidadãos e clientes no (futuro) desenvolvimento de serviços públicos. Exemplos disso são workshops de inovação, workshops de design-thinking e ciclos de feedback estruturados, que registram o feedback de cidadãos e clientes em um

forma estruturada e torná-los úteis para o desenvolvimento adicional de processos de serviço.

Coavaliação Os

cidadãos se expressam sobre a qualidade das políticas públicas e sobre os serviços que recebem.

Coprodução Os

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

Código de conduta

São regras, diretrizes ou padrões de comportamento para indivíduos, grupos profissionais, equipes ou organizações. Códigos de conduta também podem ser aplicados a atividades específicas, como auditoria ou benchmarking e frequentemente se referem a padrões éticos.

Competência

As competências incluem o conhecimento, as habilidades e

atitudes de um indivíduo usadas na prática em uma situação de trabalho. Quando um indivíduo é capaz de executar uma tarefa com sucesso, ele é considerado como tendo atingido um nível de competência.

Gerenciamento de reclamações O

gerenciamento de reclamações se refere ao tratamento sistemático de reclamações de clientes. Os objetivos do gerenciamento de reclamações são otimizar os relacionamentos entre cidadãos e clientes e garantir a garantia de qualidade.

Conformidade

O termo conformidade pode ser definido como o ato de aderir ou estar em conformidade com uma lei, regra, demanda ou solicitação. Em um ambiente de negócios, estar em conformidade com as leis, regulamentos, regras e políticas é a parte das operações comerciais frequentemente referida como 'conformidade corporativa'.

Conflito de interesses

Um conflito de interesses no setor público se refere a um conflito entre o dever público e o interesse privado de um funcionário público, no qual o interesse da capacidade privada de um funcionário público pode influenciar indevidamente o desempenho de seus deveres oficiais (por exemplo, emprego secundário, possível parcialidade, aceitação de presentes). Mesmo que não haja evidências de ações impróprias, um conflito de interesses pode criar uma aparência de impropriedade que pode minar a confiança na capacidade dessa pessoa de agir adequadamente.

Consenso

Como a palavra indica, trata-se de chegar a um acordo e geralmente segue uma autoavaliação inicial quando avaliadores individuais se reúnem para comparar e discutir suas avaliações individuais e pontuações individuais. O processo geralmente termina com avaliadores individuais chegando a um acordo com uma pontuação geral combinada e avaliação para a organização.

Processo de melhoria contínua

Esta é a melhoria contínua da organização em termos de qualidade, economia ou tempo de ciclo. O envolvimento de todos os stakeholders de uma organização é normalmente um pré-requisito neste processo.

Controle O

controle é uma função importante do sistema de gestão cuja tarefa principal é planejar, orientar e controlar todas as áreas organizacionais.

Na prática, as questões de controle são diferenciadas entre controle operacional e controle estratégico.

O controle operacional é responsável por gerenciar o orçamento e garantir que a organização pública seja economicamente bem-sucedida.

O controle estratégico analisa as estruturas políticas, legais, demográficas, técnicas, sociais, ambientais e outras para que a organização pública possa ter certeza de que os produtos que ela produz atendem aos requisitos e são capazes de responder às mudanças na demanda.

Contabilidade de

custos A contabilidade de custos é uma área central da contabilidade interna onde os custos são registrados, alocados entre rubricas orçamentárias (por exemplo, serviços e produtos) e avaliados para propósitos especiais. Os sistemas de contabilidade de custos mostram a que custo os serviços públicos são produzidos. Os resultados da contabilidade de custos fornecem insumos importantes para sistemas de medição de desempenho.

Fator crítico de sucesso

Isso se relaciona com as condições prévias que devem ser cumpridas para que uma meta estratégica pretendida possa ser alcançada. Ele destaca aquelas atividades ou resultados-chave onde o desempenho satisfatório é essencial para uma organização ter sucesso.

Segurança

cibernética Segurança cibernética é a proteção de sistemas conectados à Internet, incluindo hardware, software e dados, contra ataques cibernéticos. Em um contexto de computação, a segurança compreende segurança cibernética e segurança física – ambas são usadas por empresas para proteger contra acesso não autorizado a data centers e outros sistemas computadorizados.

E

Proteção de dados

O processo para ajudar a identificar e minimizar os riscos de proteção de dados do processamento de dados que é

susceptível de resultar em um alto risco para indivíduos tem que ser avaliado cuidadosamente. Para garantir a conformidade com o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR) da União Europeia, uma Avaliação de Impacto de Proteção de Dados é recomendada, a qual identifica e avalia os riscos para indivíduos.

Um responsável pela proteção de dados (DPO) é uma função de segurança exigida pelo Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR). Os responsáveis pela proteção de dados são responsáveis por supervisionar a estratégia de proteção de dados de uma organização e sua implementação para garantir a conformidade com os requisitos do GDPR.

Design thinking

Refere-se aos processos cognitivos, estratégicos e práticos pelos quais os conceitos de design (propostas para novos produtos, edifícios, máquinas, etc.) são desenvolvidos por designers e/ou equipes de design.

O design thinking tem como objetivo ajudar o setor público a desenvolver soluções práticas e inovadoras para problemas diários.

Digitalização – transformação digital Digitalização em uma descrição técnica é o processo de conversão de informações analógicas em dados digitais e legíveis por computador. Devido ao rápido desenvolvimento da tecnologia de computadores, a digitalização da Internet e das mídias sociais está mudando a sociedade, os negócios e a prestação de serviços públicos em muitas áreas. As organizações do setor público precisam preparar seus funcionários usando o poder da digitalização para resolver problemas atuais ou encontrar novas e mais eficazes formas de prestação de serviços. Medidas nessas áreas podem ser a definição de uma estratégia de digitalização, treinamento, diretrizes para proteção de dados, nomeação de responsáveis pela proteção de dados, etc.

Competências digitais referem-se ao uso confiante e crítico de toda a gama de tecnologias digitais para informação, comunicação e resolução de problemas básicos.

A transformação digital e a inovação referem-se a um processo de adoção de ferramentas e métodos digitais por uma organização, normalmente aquelas que não incluíram o fator digital como parte das suas atividades principais ou não acompanharam

o ritmo da mudança nas tecnologias digitais. A prática da transformação digital no setor público também deve considerar o propósito público e envolver fatores adicionais de propriedade e retenção de dados públicos (especialmente identidade), segurança e privacidade de dados, acessibilidade de serviços digitais para todos e alfabetização digital pública.

Diversidade

Diversidade se relaciona com diferenças. Pode se referir a valores, atitudes, cultura, filosofia ou convicções religiosas, conhecimento, habilidades, experiência e estilo de vida entre grupos ou indivíduos dentro de um grupo. Também pode ser com base em gênero, origem nacional ou étnica, deficiência ou idade. Na administração pública, uma organização diversa seria considerada aquela que reflete

a sociedade e as diferentes necessidades dos clientes e partes interessadas que atende.

E

Organização educacional

Inclui todas as organizações de ensino e treinamento, não importa qual seja seu nível. Ela abrange do nível pré-escolar ao ensino superior e aprendizagem ao longo da vida na Europa.

ECTS

Um sistema de créditos é um método que permite que créditos sejam alocados a todos os elementos de um programa de estudo. A definição de créditos no nível de ensino superior pode ser baseada em parâmetros como a carga horária do aluno, número de horas de ensino e objetivos de treinamento. O sistema europeu de transferência e acumulação de créditos é um sistema centrado no aluno e baseado na carga horária a ser realizada pelo aluno para atingir os objetivos do programa, que são definidos em termos de conhecimento final, habilidades e competências a serem adquiridas.

ECVET

(Crédito Europeu para a Educação Profissional e Treinamento)

Referência Europeia de Garantia da Qualidade
Quadro para a Educação Profissional e
A formação (EQAVET) surgiu em 2009

recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, como uma estrutura europeia para apoiar a garantia de qualidade no ensino e formação profissionais (EFP) em toda a Europa.

O EQAVET é baseado em um ciclo de garantia e melhoria de qualidade e uma seleção de descritores e indicadores aplicáveis à gestão de qualidade tanto em níveis de sistema VET quanto de provedor VET. O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem de garantia de qualidade em particular, mas fornece uma estrutura de princípios comuns, descritores e indicadores indicativos que podem ajudar a avaliar e melhorar a qualidade dos sistemas VET e da provisão VET.

Eficácia

Eficácia é a relação entre a meta definida e o impacto, efeito ou resultado alcançado.

Isso 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 – possivelmente incluindo o custo social total – de alcançá-los.

Eficiência

Eficiência são resultados em relação a insumos ou custos. Eficiência e produtividade podem ser consideradas uma e a mesma coisa. A produtividade pode ser medida de maneiras que capturem a entrada de todos os fatores de produção (produtividade total dos fatores) ou um fator específico (produtividade do trabalho ou produtividade do capital).

EFQM

Fundação Europeia para Gestão da Qualidade.

Governo eletrônico

O governo eletrônico é um aspecto da digitalização – a utilização da informação e da comunicação tecnologia (TIC) nas administrações públicas.

Combinado com a mudança organizacional e novas habilidades, ele ajuda a melhorar os serviços públicos e os processos democráticos e também fortalece o apoio às políticas públicas. O governo eletrônico é considerado um facilitador para alcançar uma administração melhor e mais eficiente. Ele pode melhorar o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas

políticas e ajudar o setor público a lidar com as demandas potencialmente conflitantes de fornecer mais e melhores serviços com menos recursos.

E-learning

O e-learning refere-se a todas as formas de aprendizagem em que os meios eletrônicos ou digitais são utilizados para a apresentação e distribuição de materiais de aprendizagem e/ou para o apoio às relações interpessoais. comunicação.

Empoderamento

Este é um processo pelo qual mais autoridade é dada a um indivíduo ou a um grupo de pessoas no processo de tomada de decisão. Pode ser aplicado a cidadãos ou funcionários, envolvendo a pessoa/grupo e concedendo a eles um grau de autonomia em suas ações/decisões.

ERASMUS

O programa ERASMUS da Comissão Europeia visa promover a cooperação entre organizações educacionais, principalmente por meio da mobilidade de professores e alunos nos Estados-Membros da UE e nos países associados (Liechtenstein, Noruega e Turquia).

E-Twinning

Geminação eletrônica entre duas ou mais organizações educacionais europeias. O E-Twinning também é um projeto intersetorial dentro do programa integrado da Comissão Europeia 'Educação e treinamento ao longo da vida'.

Ética

A ética no serviço público pode ser definida como aqueles valores e normas comuns aos quais

os servidores públicos subscrevem no desempenho de suas funções. A natureza moral desses valores/normas, que podem ser declarados ou implícitos, referem-se ao que é considerado certo, errado, bom ou mau comportamento. Enquanto os valores servem como princípios morais

princípios e normas também podem declarar o que é legal e moralmente correto em uma determinada situação.

Quadro Europeu de Qualificações (QE)

O Quadro Europeu de Qualificações (QE) é um quadro de referência europeu comum cuja

O objetivo é tornar as qualificações mais legíveis e compreensíveis em diferentes países

e sistemas. Abrangendo qualificações em todos os níveis e em todos os subsistemas de educação e treinamento, o EQF fornece uma visão geral abrangente sobre qualificações nos 38 países europeus atualmente envolvidos em sua implementação.

EQAVETE

(Garantia Europeia da Qualidade na Formação Profissional Educação e Treinamento)

O EQAVET surgiu da recomendação o 2009 do Parlamento Europeu e do Conselho, como uma estrutura europeia ampla para dar suporte à garantia de qualidade na educação e treinamento vocacional (VET). Ele é baseado em um ciclo de garantia e melhoria de qualidade e uma seleção de descritores e indicadores aplicáveis à gestão de qualidade tanto nos níveis do sistema VET quanto do provedor VET. O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem de garantia de qualidade em particular, mas fornece uma estrutura de princípios comuns, descritores e indicadores indicativos que podem ajudar a avaliar e melhorar a qualidade dos sistemas VET e da provisão VET.

EQUIPAMENTO

(Sistema Europeu de Melhoria da Qualidade)

Sistema para melhorar e certificar a qualidade de organizações de ensino superior de gestão na Europa. Este sistema internacional para auditoria estratégica e acreditação europeia é implementado pela EFMD (European Foundation for Management Development) de acordo com critérios internacionais.

Diretrizes Normativas Europeias (ESG)

Norma e diretrizes para garantia de qualidade na área de ensino superior europeu.

Avaliação

A avaliação consiste em examinar se as ações empreendidas produziram os efeitos desejados e se outras ações poderiam tê-los alcançado.

um melhor resultado a um custo menor.

Evidência

Evidência é informação que apoia uma

declaração ou fato. Uma abordagem baseada em evidências é considerada essencial para formar uma decisão, conclusão ou julgamento firme.

Excelência

Excelência significa prática notável na gestão de uma organização e obtenção de resultados que se baseiam num conjunto de princípios fundamentais conceitos da gestão da qualidade total conforme formulados pela EFQM. Estes incluem: orientação para resultados, foco no cliente, liderança e constância de propósito, gestão por processos e fatos, envolvimento de pessoas, melhoria contínua e inovação, parcerias mutuamente benéficas e responsabilidade social corporativa.

F

Gestão de instalações

Isto se refere à gestão de edifícios e suas instalações técnicas. Edifícios públicos e outras propriedades, e processos operacionais são vistos holisticamente dentro do conceito de gestão de instalações. O objetivo do tratamento coordenado de processos é reduzir permanentemente os custos operacionais e de gestão, tornar os custos fixos mais flexíveis, garantir a disponibilidade técnica da planta e manter ou mesmo aumentar o valor dos edifícios e instalações a longo prazo.

Acompanhamento Após um processo de autoavaliação e mudanças em uma organização, um acompanhamento visa medir a realização de metas em relação aos objetivos declarados. A análise pode resultar no lançamento de novas iniciativas e no ajuste da estratégia e do planejamento de acordo com o novas circunstâncias.

G

RGPD

GDPR é o Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia. O GDPR entrou em vigor em 2018 e foi criado para modernizar leis que protegem as informações pessoais de indivíduos.

O GDPR é a nova estrutura da Europa para leis de proteção de dados.

Governança

Os principais elementos da boa governança pública são determinados pela estrutura designada de autoridade e controle. Ela definirá: a obrigação de reportar sobre o alcance de metas, transparência de ações e processo de tomada de decisão para as partes interessadas, eficiência e eficácia, responsividade às necessidades da sociedade, antecipação de problemas e tendências e respeito à lei e às regras.

E

Gestão de recursos humanos

Isso envolve gerenciar, desenvolver e utilizar o conhecimento, as habilidades e o potencial total dos funcionários de uma organização para dar suporte ao planejamento de políticas e negócios e à operação eficaz de seus processos.

-

Impacto

Impactos são os efeitos e as consequências de ações, intervenções ou políticas possíveis e reais nos setores público, privado e terceiro setor.

Inclusão A

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

Indicadores

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

Os indicadores de desempenho são os numerosos medidas operacionais utilizadas na administração pública para ajudar a monitorar, compreender,

prever e melhorar como a organização funciona e executa. Existem vários termos usados para medir o desempenho organizacional: resultados, medidas, indicadores e parâmetros.

Portanto, é importante pelo menos medir o desempenho dos processos que são essenciais para a entrega dos resultados desejados.

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

Informação

Informação é uma coleção de dados organizados para formar uma mensagem; é um dado que fez sentido.

Uma das maneiras comuns de definir informação é descrevê-la como fatos fornecidos ou aprendidos sobre algo ou alguém.

Cultura orientada para a inovação

Uma cultura organizacional favorável à inovação no setor público é caracterizada por uma série de valores, como: autorresponsabilidade, orientação consistente ao cliente, abertura, questionamento de padrões de ação bem usados, diversidade, apreciação mútua, orientação para realização e muito mais. Nesse contexto, a cooperação interorganizacional 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.

Inovação

Inovação é o processo de traduzir boas ideias em novos serviços, processos, ferramentas, sistemas e interação humana. Uma organização pode ser descrita como inovadora quando uma tarefa existente é realizada de uma forma que é nova para o local de trabalho, ou quando a organização oferece aos clientes um novo serviço de uma forma diferente, como autoatendimento pela Internet.

Ambientes de Aprendizagem Inovadores (AIA)

Analisa como os jovens aprendem e em que condições e dinâmicas podem aprender melhor. Ao identificar casos concretos de

ambientes de aprendizagem inovadores de todo o mundo, o ILE tem informado práticas, liderança e reformas por meio da geração de análises de configurações inovadoras e inspiradoras de aprendizagem para crianças e jovens.

Entrada

Qualquer tipo de informação, conhecimento, material e outros recursos utilizados para produção.

Estrutura institucional A

maneira como uma instituição é estruturada, ou seja, a divisão de áreas de trabalho ou funções, cadeias formais de comunicação entre a gerência e os funcionários e a maneira como as tarefas e responsabilidades são divididas em toda a instituição.

Integridade

Integridade é a manutenção contínua do sistema de valores pessoais e ideais pessoais com a fala e as ações de uma pessoa. Para garantir que sua imagem pública não seja prejudicada, as instituições públicas devem garantir que seus funcionários estejam agindo de boa fé. As organizações do setor público, portanto, elaboram códigos gerais de conduta para funcionários que incluem diretrizes sobre como agir em situações específicas.

Cliente Interno

Cada elemento de uma estrutura de organização educacional fornece um serviço que é usado por outros. Por exemplo: O ensino básico fornece alunos para o ensino secundário; o mesmo com o ensino secundário para o ensino superior, ou seja, cada ano fornece alunos para o ano seguinte; Cada professor/treinador fornece o aprendizado usado pelos alunos. Esse aprendizado é usado por colegas em outras disciplinas (por exemplo, matemática - ciência - tecnologia - inglês e vice-versa).

ISO

(Organização Internacional para Padronização) é uma rede global que identifica quais padrões internacionais são exigidos por empresas, governos e sociedade, os desenvolve em parceria com os setores que os colocarão em uso, os adota por meio de procedimentos transparentes com base em informações nacionais e os entrega para serem implementados em todo o mundo.

As normas ISO especificam os requisitos para produtos, serviços, processos, materiais e sistemas de última geração, e para boas práticas de avaliação de conformidade, gerenciais e organizacionais.

Eu

Descrição do trabalho

Uma descrição de cargo é um esboço completo da função (descrição de tarefas, responsabilidades, conhecimentos, competências e habilidades). É um instrumento fundamental para os recursos humanos

gestão e constitui um elemento de conhecimento, análise, comunicação e diálogo. Representa um tipo de carta entre a organização e o titular do cargo.

Além disso, é um fator essencial para conscientizar empregadores e empregados sobre suas responsabilidades.

E

Principais resultados de desempenho

Estes são os principais resultados que a organização está alcançando em relação à sua estratégia e planejamento relacionados às necessidades e demandas dos diferentes stakeholders (resultados externos) e os resultados da organização em relação à sua gestão e melhoria (resultados internos).

Conhecimento

O conhecimento pode ser definido como informação alterada pela experiência, contexto, interpretação e reflexão. O conhecimento é o resultado do trabalho de transformação que foi feito em um pedaço individual de informação. Consideramos que conhecimento difere de dados ou informações, pois requer uma capacidade cognitiva humana de apropriação. Exemplo: prática, know-how, expertise, conhecimento técnico.

Gestão do conhecimento A gestão do conhecimento é a gestão explícita e sistemática do conhecimento vital – e seus processos associados de criação, organização, difusão, uso e exploração. É importante

observe que o conhecimento abrange tanto o conhecimento tácito (aquele contido na mente das pessoas) quanto o conhecimento explícito (codificado e expresso como informação em bancos de dados, documentos etc.).

Um bom programa de conhecimento abordará os processos de desenvolvimento e transferência de conhecimento para ambas as formas básicas. O mais

conhecimento vital na maioria das organizações é frequentemente relacionado a: conhecimento do cliente, conhecimento em processos, conhecimento em produtos e serviços, conhecimento personalizado para as necessidades dos usuários, conhecimento em pessoas, memória organizacional, aproveitamento de lições do passado ou de outro lugar na organização, conhecimento em relacionamentos, ativos de conhecimento e medição e gerenciamento de capital intelectual. Uma grande variedade de práticas e processos são usados no gerenciamento do conhecimento. Alguns dos mais comuns são: criar e descobrir, compartilhar e aprender (comunidades de práticas), organizar e gerenciar.

eu

Líderes

Tradicionalmente, o termo "líder" é associado aos responsáveis por uma organização. A palavra também pode se referir àquelas pessoas que, graças à sua competência em um assunto específico, são reconhecidas como um modelo a ser seguido pelos outros.

Cultura de liderança

Os gerentes desempenham um papel significativo na construção de uma cultura organizacional favorável à inovação. Ao estimular a confiança mútua e a abertura, eles podem atuar como treinadores e mentores dos funcionários e atuar como um modelo a ser seguido. Com essa atitude, eles geram confiança em seu papel de liderança, bem como seguidores da missão e visão organizacional e de seus objetivos estratégicos.

Liderando pelo exemplo

Para transformar a cultura organizacional, a liderança desempenha um papel vital. Ao agir como um modelo, os gerentes podem demonstrar sua disposição pessoal para mudar e criar seguidores.

Os programas de mudança cultural, bem como a formação em liderança, devem, portanto, abordar

seguintes conceitos: integridade, criação de sentido, respeito, inovação, capacidade, precisão, responsabilidade, agilidade, etc.

Aprendizagem Aprendizagem é a aquisição e compreensão de conhecimento e informação que podem levar a melhorias ou mudanças. Exemplos de atividades de aprendizagem organizacional incluem benchmarking/benchlearning, avaliações e/ou auditorias conduzidas interna e externamente e estudos de melhores práticas. Exemplos de aprendizagem individual incluem treinamento e desenvolvimento de habilidades.

- **Ambiente de aprendizagem:**

Um ambiente de aprendizagem dentro de uma comunidade de trabalho é onde a aprendizagem ocorre na forma de aquisição de habilidades, compartilhamento de conhecimento, troca de experiências e diálogo sobre melhores práticas.

- **Organização da aprendizagem:**

Uma organização de aprendizagem é onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de alcançar os resultados desejados, onde novos e expansivos padrões de pensamento são promovidos, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas estão continuamente aprendendo dentro do contexto de toda a organização.

- **Aprendizagem no trabalho:**

Aprendizagem no trabalho é uma forma de treinamento fornecida no local de trabalho. Isso inclui ter um colega, supervisor ou gerente mais experiente mostrando ou explicando coisas ao funcionário. O trabalho é realizado sob supervisão e o feedback é importante. Coaching, rotação de trabalho e participação em projetos especiais são formas de aprendizagem no trabalho.

- **Escola de aprendizagem**

Uma organização onde as pessoas expandem continuamente a sua capacidade de alcançar os resultados que desejam, onde novos e expansivos padrões de pensamento são promovidos, onde a aspiração colectiva é libertada e onde as pessoas são

aprendendo continuamente dentro do contexto de toda a instituição.

Redes de aprendizagem e colaboração Redes de aprendizagem e colaboração podem ser iniciativas internas e/ou externas para conectar funcionários para troca de conhecimento e melhores práticas, ou gerar e conceituar inovações em serviços/produtos.

- **Liderança de aprendizagem**

A liderança de aprendizagem é essencial para que mudanças positivas aconteçam. Ela é exercida por meio de visões e estratégias correspondentes intensamente focadas em aprendizagem. Ela exige o engajamento especializado daqueles com responsabilidades formais de liderança. Mas também é uma atividade colaborativa, incluindo professores, alunos e outras pessoas além da própria escola.

- **Política de ciclo de vida**

vida Edifícios públicos são normalmente usados por períodos de tempo muito longos. Portanto, apenas a consideração sobre todo o ciclo de vida, da construção 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 aspectos da sustentabilidade.

O objetivo é atingir uma alta qualidade de construção com o menor impacto possível no meio ambiente (por exemplo, construção sustentável, uso de fontes de energia renováveis, equipamentos técnicos, incluindo sua reutilização, reciclagem ou descarte seguros).

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

- **Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida**

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

M

Gestão **Gestão** se

refere a uma função de gestão em uma organização pública (por exemplo, gerente de departamento, gerente municipal). Além disso, gestão se refere a uma pessoa que desempenha essa função e tem as habilidades de gestão necessárias. Funções e tarefas típicas da gestão são planejamento, organização, liderança e controle de sucesso. Ao contrário da liderança, a gestão lida com a estrutura de

gerenciar uma organização (por exemplo, planejar, definir e executar metas, controlar o sucesso, alocar recursos, etc.), enquanto a liderança se concentra na liderança pessoal das pessoas.

Sistema de informação de gestão (MIS)

MIS é um sistema de informação computadorizado que coleta e prepara informações organizacionais (por exemplo, dados de desempenho, dados de orçamento, dados de produção e resultado) para gerenciar a organização com base na medição permanente de realização de metas, riscos e qualidade. Com base nessas informações, análises podem ser realizadas, problemas podem ser resolvidos e decisões estratégicas podem ser tomadas. Os sistemas de informação de gestão coletam dados internos e externos e os preparam para a gestão.

Mentoria

Mentoria é uma forma de desenvolvimento de funcionários na qual uma pessoa de confiança – o mentor – oferece seu conhecimento a outra pessoa (mentorado) para orientação, encorajamento e suporte. O objetivo da mentoria é promover o aprendizado e o desenvolvimento do funcionário e ajudá-lo a descobrir seu potencial. O conceito de mentoria também provavelmente dará suporte a novos funcionários para encontrar sua função, identificar pessoas de contato importantes, etc., a fim de dar suporte a um bom começo em seu novo ambiente de trabalho.

Missão/declaração de missão A

missão explica o propósito central da organização, o que a organização deve alcançar para seus stakeholders e por que a organização existe. A missão de uma organização pública

organização do setor resulta de uma política pública e/ou mandatos estatutários. Os objetivos finais que uma organização se propõe a atingir no contexto de sua missão são formulados em sua visão. Uma missão declarada é uma declaração escrita que permanece inalterado ao longo de um período mais longo e define:

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

Não

Rede

Uma rede é uma organização informal que conecta pessoas ou organizações que podem ou não ter uma linha de comando formal. Os membros da rede geralmente compartilham valores e interesses.

O

Objetivos (metas/objetivos/alvos)

Objetivos são uma formulação de uma situação desejada que descreve os resultados ou efeitos desejados, conforme definido na missão da organização.

Eles podem ser:

- **Objetivos estratégicos**

Os objetivos globais a médio e longo prazo indicam a direção global desejada para a organização. Ele descreve os resultados finais ou efeitos (resultados) que deseja perseguir.

- **Objetivos operacionais**

Estas são uma formulação concreta dos objetivos estratégicos, por exemplo, no nível da unidade. Um objetivo operacional pode ser imediatamente transformado em um conjunto de atividades e tarefas.

Dados abertos

Qualquer tipo de dado que pode ser livremente usado, reutilizado e redistribuído por qualquer pessoa – sujeito apenas, no máximo, à exigência de fazer uma referência à fonte original. Além dessa abertura legal,

dados abertos também exigem abertura técnica por meio de formatos legíveis por máquina e disponibilidade em massa, por exemplo, o PDF não atende aos requisitos de abertura técnica.

Código aberto

Código aberto se refere a qualquer programa cujo código fonte está disponível publicamente e pode ser modificado se usuários ou desenvolvedores considerarem isso uma necessidade. Software de código aberto é frequentemente desenvolvido por uma comunidade pública e é gratuito.

Cultura organizacional A cultura

organizacional é o conjunto total de comportamentos, ética e valores que são transmitidos, praticados e reforçados pelos membros das organizações, influenciados por tradições e sistemas nacionais, sociopolíticos e legais.

Estrutura organizacional É a forma

como uma organização é estruturada, ou seja, a divisão de áreas de trabalho ou funções, cadeias formais de comunicação entre

gestão e funcionários, e a maneira como as tarefas e responsabilidades são divididas em toda a organização.

Saída A

saída é o resultado imediato da produção, que pode ser bens ou serviços. Há uma distinção entre intermediário e

saídas finais; as primeiras são produtos entregues de um departamento para outro dentro de uma organização, as últimas são saídas entregues a alguém de fora da organização.

Resultado

O efeito geral que os resultados têm sobre as partes interessadas externas ou sobre a sociedade em geral e os alunos (inserção ou reinserção socioprofissional, desenvolvimento individual, ...).

Resultados: Resultados esperados ou alcançados de programas ou a realização de objetivos institucionais, conforme demonstrado por uma ampla gama de indicadores (como conhecimento do aluno, habilidades cognitivas e atitudes).

Os resultados são resultados diretos da instrução

programa, planejado em termos de crescimento do aluno/aprendiz em todas as áreas (definição da UNESCO).

Resultados de aprendizagem: Declarações do que se espera que um aluno saiba, entenda e/ou seja capaz de demonstrar após a conclusão de um processo de aprendizagem, bem como as habilidades intelectuais e práticas específicas adquiridas e demonstradas pela conclusão bem-sucedida de uma unidade, curso ou programa (definição da UNESCO).

O resultado pode ser medido por resultados mais amplos da sociedade, como os ODS.

P

Parceria

Uma parceria é uma colaboração com outras partes em uma base comercial ou não comercial

para atingir um objetivo comum, criando assim valor acrescentado para a organização e os seus clientes/partes interessadas. Para institucionalizar parcerias, podem ser celebrados acordos de parceria.

Ciclo PDCA

O ciclo PDCA tem quatro estágios a serem percorridos para atingir a melhoria contínua, conforme descrito por Deming:

- plano (fase do projeto)
- fazer (fase de execução)
- verificação (fase de controle)
- agir (fase de ação, adaptação e correção)

Ele enfatiza que os programas de melhoria devem começar com um planejamento cuidadoso, devem resultar em ações efetivas, ser verificados e eventualmente adaptados, e devem passar novamente para um planejamento cuidadoso em um ciclo contínuo.

Pessoas/funcionários/equipe

São todos os indivíduos empregados pela organização, incluindo funcionários em tempo integral, meio período e temporários. (CAF 2020/CAF Edu 2013)

Medição da percepção

Medição de impressões e opiniões subjetivas de um indivíduo ou de um grupo de pessoas,

por exemplo, a percepção do cliente sobre a qualidade de um produto ou serviço.

Orçamento de desempenho Um

orçamento de desempenho é aquele que reflete tanto a entrada de recursos quanto a saída de serviços para cada unidade de uma organização. O objetivo é identificar e pontuar o desempenho relativo com base no alcance de metas para resultados especificados.

Esse tipo de orçamento é comumente usado por órgãos e agências governamentais para mostrar a ligação entre os fundos dos contribuintes e o resultado dos serviços prestados pelos governos federal, estadual ou local.

Diálogo/entrevista de desempenho O diálogo/

entrevista de desempenho é uma entrevista anual estruturada de avaliação de equipe entre executivos e funcionários. Nesta entrevista, os resultados do trabalho do ano passado serão refletidos e um acordo comum sobre as medidas de desenvolvimento adicionais necessárias com relação à cooperação, novos campos de atividade, medidas de treinamento adicionais etc. será feito.

(CAF 2020)

[Ver também Avaliação]

Gestão de desempenho A gestão de

desempenho é um modelo de controle interativo baseado em acordos. Seu núcleo operacional está na capacidade das partes do acordo de encontrar o equilíbrio apropriado entre os recursos disponíveis e os resultados a serem alcançados.

com eles. A ideia básica da gestão de desempenho em operações é, por um lado, equilibrar recursos e metas o melhor possível, e por outro lado, eficiência e qualidade, garantindo que os efeitos desejados sejam alcançados de forma custo-eficiente.

Medição de desempenho

Medição do desempenho alcançado por um indivíduo, equipe, organização ou processo (veja também 'Indicador').

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 transforma um conjunto de entradas em saídas e resultados, agregando valor.

Diagrama/mapa de processo

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

Proprietário do

processo É a pessoa responsável por projetar, melhorar e executar processos, bem como sua coordenação e integração dentro da organização.

Política pública

Um curso de ação proposital seguido por órgãos e autoridades governamentais ao lidar com um problema ou uma questão de interesse público é uma política pública. Isso inclui ação governamental, inação, decisões e não decisões, e implica escolhas entre alternativas competitivas.

Política pública refere-se à soma de decisões, objetivos e atividades relacionadas ao conteúdo daqueles envolvidos no sistema político relevante (por exemplo, municípios, nível estadual e federal, nível europeu).

Parceria público-privada (PPP)

Uma parceria público-privada é a colaboração entre uma agência governamental e uma empresa do setor privado que pode ser usada para financiar, construir e operar projetos, como redes de transporte público, parques e centros de convenções. Financiar um projeto por meio de uma parceria público-privada uma parceria privada pode permitir que um projeto seja concluído mais cedo ou torná-lo uma possibilidade em primeiro lugar.

Organização de serviço público/administração pública Uma

organização de serviço público é qualquer instituição, organização de serviço ou sistema, que está sob a direção política e é controlado por um governo eleito (nacional, federal, regional ou local). Inclui organizações que lidam com o desenvolvimento de políticas e a aplicação da lei,

ou seja, questões que não poderiam ser consideradas estritamente como serviços.

Pq

Qualidade

Qualidade (no contexto do setor público) é a prestação de um serviço público com um conjunto de características/recursos 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, equipe). O conceito de qualidade evoluiu nas últimas décadas:

- **Controle de qualidade**

O controle de qualidade é focado no produto/serviço, que é controlado com base em especificações e padronizações escritas.

Os métodos de controle estatístico de qualidade (métodos de amostragem) foram desenvolvidos desde as décadas de 1920-30.

- **Garantia de qualidade**

A garantia de qualidade é focada nos processos principais para garantir a qualidade de um produto ou serviço. A garantia de qualidade inclui o controle de qualidade. Este conceito, nascido na década de 1950 e amplamente utilizado nas décadas de 1980 e 1990 através das normas ISO 9000, não é mais utilizado. Ele foi substituído pelo conceito de gestão da qualidade total.

- **Gestão da qualidade total ou qualidade gerenciamento**

A gestão da qualidade total (TQM) é uma filosofia de gestão que envolve toda a organização (processos principais, de gestão e de suporte) na assunção de responsabilidades e na garantia da qualidade dos seus produtos/

serviços e processos buscando constantemente melhorar a eficácia de seus processos em todas as etapas. O TQM deve abordar a maioria das dimensões da organização usando uma abordagem de gestão holística para satisfazer as necessidades ou requisitos do cliente; a abordagem envolve

os stakeholders. O conceito TQM surgiu na década de 1980; gestão da qualidade total (TQM), gestão da qualidade (QM) ou TQ (total quality) são o mesmo conceito, embora alguns autores mostrem alguma diferenciação.

Sistema de gestão da qualidade (SGQ)

Este é um conjunto de atividades coordenadas para direcionar e controlar uma organização para melhorar continuamente a eficácia e a eficiência de seu desempenho.

Ação de Vitória

Rápida que pode ser realizada de forma fácil e rápida (em poucas semanas) e que incentiva a equipe a implementar ações que são estrategicamente mais importantes, mas também mais difíceis.

R

Qualificação Reconhecida

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

Resiliência

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

Recursos

Os recursos incluem o conhecimento, o trabalho, o capital, os edifícios ou a tecnologia que uma organização utiliza para executar suas tarefas.

Gestão de riscos

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

Robótica

Robótica e inteligência artificial referem-se à automação de trabalho de rotina recorrente com a ajuda de tecnologias inteligentes. Essas tecnologias são particularmente adequadas para as seguintes áreas de aplicação: serviços de informação, análise de vídeo, tarefas de vigilância ou filtragem de informações relevantes de mídia social, avaliação e processamento de documentos de texto, etc.

Modelo

Pessoas ou organizações que servem de modelo em um papel comportamental ou social específico para outras pessoas imitarem ou aprenderem.

S

Design de serviço

É a atividade de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e componentes materiais de um serviço para melhorar sua qualidade e a interação entre o provedor de serviços e seus clientes.

Acordo de nível de serviço (SLA)

Um acordo de nível de serviço define as expectativas entre o provedor de serviços e o cliente e descreve os produtos ou serviços a serem entregues, o ponto único de contato para problemas do usuário final e as métricas pelas quais a eficácia do processo é monitorada e aprovada.

Objetivos SMART

Os objetivos declaram o que uma organização se propôs a atingir. É recomendado que os objetivos sejam SMART:

- Específico – seja preciso sobre o que você vai alcançar.
- Mensurável – possui objetivos quantificados.
- Atingível – o objetivo é muito ambicioso ou o objetivo é abrangido pela missão?
- Realista – os recursos necessários estão disponíveis?
- Cronometrado – está dentro de um tempo administrável.

Mídias sociais

As mídias sociais são uma comunicação baseada na web ferramentas para criar, compartilhar e consumir informações.

As plataformas de mídia social mais importantes e utilizadas em organizações do setor público são Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn e Instagram.

Comunicar com cidadãos, partes interessadas e clientes através de canais de mídia social selecionados deve ser considerada por todas as organizações do setor público, levando em conta os riscos da privacidade dos dados e as disposições do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

Responsabilidade social

A responsabilidade social é um compromisso de organizações do setor público e privado de contribuir para o desenvolvimento sustentável trabalhando com funcionários, suas famílias, comunidades locais e a sociedade para melhorar a qualidade de vida. O objetivo é trazer benefícios tanto para as organizações quanto para a sociedade em geral.

Revisões de gastos

As revisões de gastos são processos de auditoria estruturados e vinculativos que servem para questionar o como e o porquê do cumprimento de tarefas na administração pública e, assim, aumentar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços públicos. As revisões de gastos podem ajudar as organizações públicas a entender melhor os gastos e identificar oportunidades de eficiência. Elas são avaliações detalhadas de áreas específicas de gastos, com objetivos de aumentar a transparência, melhorar a eficiência e, quando necessário, realocar recursos.

Stakeholders

Stakeholders são todos aqueles que têm interesse, seja financeiro ou não, nas atividades da organização. Stakeholders internos e externos podem ser classificados em quatro categorias principais: a autoridade política; os cidadãos/clientes; as pessoas que trabalham na organização; os parceiros. Exemplos de stakeholders: Pais, alunos, professores, empresas, tomadores de decisões políticas, cidadãos/clientes, funcionários,

sociedade, agências de inspeção, mídia, parceiros.

Organizações governamentais também são partes interessadas.

Estratégia

Uma estratégia é um plano de longo prazo de ações prioritizadas, projetadas para atingir uma meta principal ou geral ou para cumprir uma missão.

Pesquisa

É usada para coletar dados sobre opiniões, atitudes ou conhecimento de indivíduos e grupos.

Frequentemente, apenas uma parcela representativa de toda a população é convidada a participar.

Sustentabilidade/desenvolvimento sustentável É o desenvolvimento adequado para atender às necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de atender às necessidades das gerações futuras.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

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

E

Prazo

O período de tempo em que os resultados devem ser alcançados.

- Curto prazo - Refere-se geralmente 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 de mais de cinco anos.

TQM (Gestão da Qualidade Total)

TQM é uma filosofia de gestão focada no cliente que busca melhorar continuamente os processos de negócios usando ferramentas analíticas e trabalho em equipe envolvendo todos os funcionários

Transparência

Transparência implica abertura, comunicação e responsabilidade. É uma extensão metafórica do significado usado nas ciências físicas: um objeto transparente é aquele que pode ser visto através. Procedimentos transparentes incluem reuniões abertas, declarações de divulgação financeira, a legislação de liberdade de informação, revisão orçamentária e auditorias.

Metodologia

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

V

Valor – valor público

Valor refere-se a valores monetários, de bem-estar, culturais e morais. Valores morais são considerados

ser mais ou menos universais, enquanto os valores culturais podem mudar entre organizações, bem como entre países. Os valores culturais dentro

uma organização deve ser transmitida e praticada, e também estar relacionada à missão da organização. Elas podem ser bem diferentes entre organizações sem fins lucrativos e empresas privadas.

Valor público se refere ao valor que a sociedade deriva de serviços (públicos) em vez de indivíduos (valor privado). No entanto, esse valor agregado é frequentemente subvalorizado e, em muitos casos, nem percebido pelo público nem por sua própria organização. Em tempos de orçamentos públicos apertados, é importante tornar visível o valor público gerado pelos serviços públicos. A abordagem de valor público é usada por organizações públicas, bem como organizações sem fins lucrativos, para tornar sua própria contribuição e valor para a sociedade transparentes, por exemplo, na área de habitação, radiodifusão pública, polícia.

Visão

Este é o sonho ou aspiração alcançável do que uma organização quer fazer e onde ela gostaria de estar. O contexto deste sonho e aspiração é determinado pela missão da organização.

C

Desenvolvimento Integral da

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

ANEXO I: Estrutura CAF Educação 2013 VS CAF Educação 2024 [3]

| FACILITADORES | |
|---|---|
| Critério 1 do CAF | CAF 2024 |
| 2013 : Liderança Considere o que a liderança da instituição está fazendo para ... | Critério 1: Liderança Considere o que a liderança da organização está fazendo para ... |
| Subcritério 1.1 Fornecer direção para a organização desenvolvendo sua missão, visão e valores Subcritério 1.2 Gerenciar a instituição de ensino e educação, seu desempenho e sua melhoria contínua Subcritério 1.3 Motivar e apoiar as pessoas na instituição e agir como um modelo Subcritério 1.4 Gerenciar relações eficazes com autoridades políticas e outras partes interessadas Critério 2: Estratégia e planejamento Considere o que a instituição está fazendo para... | Subcritério 1.1 Fornecer direção para a organização desenvolvendo sua missão, visão e valores Subcritério 1.2 Gerir a organização educacional , o seu desempenho e a sua melhoria contínua Subcritério 1.3 Inspirar , motivar e apoiar as pessoas na organização e agir como um modelo a seguir Subcritério 1.4 Gerenciar relações eficazes com autoridades políticas e outras partes interessadas Critério 2: Estratégia e planejamento Considere o que a organização está fazendo para ... |
| Subcritério 2.1 Reunir informações sobre as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informações de gestão relevantes Subcritério 2.2 Desenvolver estratégia e planejamento tendo em conta as informações recolhidas Subcritério 2.3 Comunicar e implementar estratégia e planejamento em toda a organização e revê-los regularmente | Subcritério 2.1 Identificar as necessidades e expectativas das partes interessadas, do ambiente externo e das informações de gestão relevantes Subcritério 2.2 Desenvolver estratégias e planos com base nas informações coletadas Subcritério 2.3 Comunicar, implementar e rever estratégias e planos Subcritério 2.4 Gerenciar mudanças e inovações para garantir a agilidade e resiliência da organização educacional Critério 3: Pessoas Considere o que a organização está fazendo para ... |
| Subcritério 2.4 Planejar, implementar e revisar inovação e mudança Critério 3: Pessoas Considere o que a instituição está fazendo para ... Subcritério 3.1 Planejar, gerenciar e melhorar os recursos humanos de forma transparente em relação à estratégia e ao planejamento Subcritério 3.2 Identificar, desenvolver e usar as competências dos funcionários alinhando as metas individuais e organizacionais Subcritério 3.3 Envolver os funcionários desenvolvendo diálogo aberto e empoderamento, apoiando seu bem-estar Critério 4: Parcerias e recursos Considere o que a instituição está fazendo para... | Subcritério 3.1 Gerir e melhorar os recursos humanos para apoiar a estratégia da organização educacional Subcritério 3.2 Desenvolver e gerir competências das pessoas Subcritério 3.3 Envolver e capacitar as pessoas e apoiar o seu bem-estar Critério 4: Parcerias e Recursos Considere o que a organização está fazendo para ... |
| Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com instituições relevantes Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os cidadãos/clientes Subcritério 4.3 Gerir as finanças Subcritério 4.4 Gerir a informação e o conhecimento Subcritério 4.5 Gerir a tecnologia Subcritério 4.6 Gerenciar instalações | Subcritério 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com organizações relevantes Subcritério 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos Subcritério 4.3 Gerir finanças Subcritério 4.4 Gerir informação e conhecimento Subcritério 4.5 Gerir tecnologia Subcritério 4.6 Gerenciar instalações |
| Critério 5: Processos Considere o que a instituição está fazendo para... Subcritério 5.1 Identificar, projetar, gerenciar e inovar processos de forma contínua envolvendo as partes interessadas Subcritério 5.2 Desenvolver e fornecer serviços e produtos orientados para o cidadão/cliente Subcritério 5.3 Coordenar processos em toda a instituição de ensino e treinamento e com outras instituições | Critério 5: Processos Considere o que a organização está fazendo para ... Subcritério 5.1 Projetar e gerenciar processos para aumentar o valor para os 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 educacional e com outras instituições |

| RESULTADOS | |
|---|--|
| CAF 2013 | CAF 2024 |
| <p>Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outros stakeholders-chave</p> <p>Considere o que a instituição alcançou para atender às necessidades e expectativas dos alunos e outras partes interessadas importantes, por meio dos resultados de...</p> | <p>Critério 6: Resultados orientados para o aluno e outros resultados orientados para as principais partes interessadas</p> <p>Considere o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas dos alunos e outras partes interessadas importantes por meio dos resultados de ...</p> |
| <p>Subcritério 6.1</p> <p>Medidas de percepção</p> | <p>Subcritério 6.1</p> <p>Medidas de percepção</p> |
| <p>Subcritério 6.2</p> <p>Medições de desempenho</p> | <p>Subcritério 6.2</p> <p>Medições de desempenho</p> |
| <p>Critério 7: Resultados de Pessoas</p> <p>Considere o que a instituição alcançou para atender às necessidades e expectativas de seu pessoal por meio dos resultados de ...</p> | <p>Critério 7: Resultados de Pessoas</p> <p>Considere o que a organização alcançou para atender às necessidades e expectativas de seu pessoal, por meio dos resultados de ...</p> |
| <p>Subcritério 7.1</p> <p>Medidas de percepção</p> | <p>Subcritério 7.1</p> <p>Medidas de percepção</p> |
| <p>Subcritério 7.2</p> <p>Medições de desempenho</p> | <p>Subcritério 7.2</p> <p>Medições de desempenho</p> |
| <p>Critério 8: Resultados de responsabilidade social</p> <p>Considere o que a instituição está alcançando em relação à sua responsabilidade social, por meio dos resultados de...</p> | <p>Critério 8: Resultados de responsabilidade social</p> <p>Considere o que a organização está alcançando em relação à sua responsabilidade social, por meio dos resultados de ...</p> |
| <p>Subcritério 8.1</p> <p>Medidas de percepção</p> | <p>Subcritério 8.1</p> <p>Medidas de percepção</p> |
| <p>Subcritério 8.2</p> <p>Medições de desempenho</p> | <p>Subcritério 8.2</p> <p>Medições de desempenho</p> |
| <p>Critério 9: Principais resultados de desempenho</p> <p>Considere os resultados alcançados pelas instituições de ensino e educação, em relação a...</p> | <p>Critério 9: Principais resultados de desempenho</p> <p>Considere os resultados alcançados pela organização, em relação a ...</p> |
| <p>Subcritério 9.1</p> <p>Resultados externos: produtos e resultados para objetivos</p> | <p>Subcritério 9.1</p> <p>Resultado externo – saídas e valor público</p> |
| <p>Subcritério 9.2</p> <p>Resultados internos: nível de eficiência</p> | <p>Subcritério 9.2</p> <p>Resultados internos – nível de eficiência</p> |



Centro Europeu de Recursos CAF – Instituto Europeu de Administração Pública

Caixa Postal 1229, 6201 BE Maastricht,

Países Baixos

caf@eipa.eu

www.eipa.eu/CAF