



Instituto Superior
de Ciências Sociais e Políticas
UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

MANUAL CAF

(COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK)

Outubro de 2011

Divisão Técnica | Gabinete de Consultoria

Índice

OBJECTIVO DO MANUAL.....	2
ENQUADRAMENTO	2
O MODELO CAF	7
1. Enquadramento e Definição do Modelo.....	7
2. Principais características do Modelo.....	9
3. Principais objectivos do Modelo.....	9
4. Estrutura do Modelo	10
4.1. Conceitos.....	11
4.2. Critérios do Modelo.....	12
5. O Modelo CAF e o Envolvimento	24
6. Como implementar o Modelo CAF	25
6.1. Condições de Sucesso para a implementação do Modelo CAF	25
6.2. 10 Passos para a Melhoria.....	25
7. Sistema de Pontuação	31
7.1. Sistema de Pontuação Critérios de Meios	31
7.2. Sistema de Pontuação Critérios de Resultados	32
7.3. Sistema de Pontuação Questionários (adaptação).....	32
7.4. Sistema de Pontuação Grelha de Auto-avaliação (adaptação)	33
8. Reconhecimento Público	34
9. Dados Escolares.....	35
10. O Modelo CAF e o Modelo de Avaliação Externa.....	36
Bibliografia.....	37

OBJECTIVO DO MANUAL

Este Manual tem como objectivo servir de suporte ao módulo de Auto-avaliação de Escolas do Curso de Formação Especializada – Curso de Valorização Técnica Orientado para a Administração Escolar, leccionado pelo Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, da Universidade Técnica de Lisboa, no que respeita ao Modelo de Auto-avaliação CAF 2006 (*Common Assessment Framework*).

ENQUADRAMENTO

Embora se possa pensar que a preocupação com a qualidade é algo recente, a verdade é que ela é intrínseca à evolução da Sociedade, cabendo-lhe grande responsabilidade nos elementos de progresso que se têm historicamente registado. Pode verificar-se, a título de exemplo, que já “os Fenícios amputavam a mão do fabricante de determinados produtos que não fossem produzidos segundo as especificações”¹.

A evolução social historicamente registada implicou que a atenção dada ao factor Qualidade variasse em função de múltiplos indicadores directamente relacionados com a actividade economicamente e socialmente dominante. Assim, até ao final da década de 70 do séc. XX, a Qualidade foi interpretada como uma preocupação exclusivamente industrial. No entanto, a partir dos anos 80 a preocupação com esta temática passou igualmente a fazer parte da realidade dos serviços e de todas as organizações prestadoras dos mesmos, numa lógica de correspondência entre Qualidade e satisfação do cliente, incluindo-se na lógica de Qualidade Total (Feigenbaum, 1994)². A satisfação das necessidades do cliente passou a ser a preocupação e a razão de ser de qualquer serviço, sendo reconhecido pela própria Constituição da República Portuguesa³. A qualidade é assim um termo relativo que vai mudando à medida que as necessidades dos clientes evoluem e se alteram (Deming, 1988)⁴.

Para Feigenbaum (1994) a qualidade é uma filosofia de gestão e um compromisso com a excelência. A adopção desta acepção ao sector público, constatada no Decreto-Lei n.º 166 de 13 de Maio de 1999, estabelece que *Qualidade é uma filosofia de gestão que visa a eficácia e eficiência dos serviços, a*

¹ OLIVEIRA, Otávio *et al* – Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 3.

² FEIGENBAUM, A.V - Contrôl da Qualidade Total – Gestão e Sistemas, Vol.I. Makron Books, 1994.

³ ROCHA, J. Oliveira – Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos. Lisboa: Escolar Editora, 2006.

⁴ DEMING, W. E., *Qualité – La Révolution du Management*. Paris: Económica, 1988

desburocratização dos processos, a motivação dos trabalhadores e a satisfação dos utentes. A preocupação com a proximidade ao cidadão/cliente e qualidade na prestação do serviço pública verifica-se ao em todos os sectores da Administração Pública, nomeadamente ao nível dos Estabelecimentos de Ensino Público não superiores (Pré-escola, Ensino Básico e Secundário), sector a que reportará a investigação que pretendemos desenvolver. Através do programa do XVII Governo constitucional, é visível a preocupação em reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino e no favorecimento de lideranças fortes, tal como se encontra explicitado no Decreto-Lei n.º 75/2008 de 22 de Abril.

Esta preocupação com a Qualidade da prestação do serviço teve como resultado imediato a constatação da necessidade de criação de processos para a sua avaliação (tanto a nível interno como externo) em todas as áreas do serviço público, tendo em conta as especificidades de cada uma. Carvalho (1998) refere que a avaliação dos serviços públicos deverá constituir um elemento nuclear para a modernização da Administração Pública, actuando como meio de garantia da satisfação do cidadão. Para Neves (2002) *“ os serviços públicos só existem na medida em que têm que servir os cidadãos; os cidadãos e as suas necessidades são a razão, primeira e última, da existência do serviço público. Logo, e nesta medida, compete aos cidadãos avaliarem o desempenho e a qualidade do serviço público”*⁵.

A avaliação (interna e externa) revela-se um tema preponderante na Administração Pública, no âmbito da sua modernização e objectivo de proximidade com o cidadão, que numa perspectiva da qualidade passa a ser designado por cidadão/cliente, para “realçar a dupla relação existente entre:

- *Os utilizadores dos serviços públicos, e*
- *Todos os membros da sociedade que, como cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços prestados e nos seus resultados.”*⁶

Segundo Oliveira Rocha (2006) existem fundamentalmente três modelos da qualidade: ISO 9000 e certificação por terceiros, as cartas de qualidade e modelos de excelência. Para Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2005) os Modelos de Excelência incluem os modelos de prémios de qualidade, nomeadamente o *Deming Prize*, o *Malcolm Baldrige Quality Award*, o *European Quality Award (EFQM)* e o *Common Assessment Framework CAF*).

Existem, assim, vários modelos que permitem fazer uma avaliação interna da organização, uns mais vocacionados para o sector privado, apesar de possuírem uma vertente aplicável ao sector público, como é o caso da EFQM (*European Foundation for Quality Management*) e as normas ISO (caso da ISO 9000) e outros mais virados para uma avaliação dos organismos da Administração Pública, como é o

⁵ In ROCHA, Oliveira - Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos. Escolar Editora, 2006, p. 45.

⁶ DGAP – Manual de Implementação da CAF 2006.DGAP,2007.

caso da CAF (*Common Assessment Framework*). Esta investigação incidirá sobre este último modelo. O modelo CAF foi criado pelo EIPA (*European Institute for Public Administration*) e apresentado em 2000, na Conferência da Qualidade, realizada em Lisboa, perante todos os Estados-membros da União Europeia. Este modelo foi apresentado como um modelo criado com base no modelo da EFQM, no entanto numa versão mais simplificada, com o objectivo de ser implementado como modelo de avaliação para a Administração Pública em todos os Estados-membros da união Europeia.

Qualquer um dos modelos de excelência enunciados, para além de uma avaliação externa, contempla a implementação de uma avaliação interna ou auto-avaliação. Impele realçar que o interesse pelas questões da avaliação remonta aos “anos 30 do século XX”⁷, sendo reconhecida a importância de uma “avaliação regular e sistemática da gestão”⁸. Segundo Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2005) a aplicação dos sistemas de gestão da qualidade veio reforçar a utilização da auto-avaliação como uma prática de análise organizacional que permite a implementação de um programa de melhoria da organização.

Existem inúmeras definições de auto-avaliação. Carlos Carapeto e Fátima Fonseca (2005) optaram por defini-la como “um método de avaliação conduzido pela própria organização, baseado num sistema de metas multidimensional e que constitui uma base para a gestão estratégica e operacional”⁹.

Como referido anteriormente, o modelo CAF foi criado pelo EIPA, com a finalidade de ser implementado nas Administrações Públicas dos Estados-membros da União Europeia, no entanto existem igualmente outros modelos de auto-avaliação que foram igualmente criados para as Administrações públicas de alguns países, individualmente, a saber¹⁰:

- Brasil: Instrumento de auto-avaliação da gestão Pública (Movimento Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP);
- Espanha (Fundação Internacional e para a Iberoamérica de Administração e Políticas Públicas): Modelo Iberoamericano de Excelência na Gestão (FUNDIBQ);
- Espanha: Guia de auto-avaliação para a Administração Pública;
- França: Prémio Francês da Qualidade.

Em Portugal, optou-se pela implementação do modelo CAF, como modelo de auto-avaliação dos serviços públicos. Os critérios que compõem que cada um destes modelos são semelhantes entre si e, por sua vez, idênticos aos critérios do modelo CAF, contemplando os seus 9 critérios.

⁷ CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. Edições Sílabo, 2005, p. 53.

⁸ *Idem*

⁹ CARAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – Administração Pública: Modernização, Qualidade e Inovação. Edições Sílabo, 2005, p. 54.

¹⁰ *Idem*, p. 55.

Actualmente, a avaliação (externa e interna) é um tema preponderante em toda a Administração Pública, nomeadamente ao nível das Escolas (pré-escolar, escolas do ensino básico e secundário). Esta preocupação começou a tomar alguma visibilidade no final dos anos 80, ainda que nessa altura não se falasse de avaliação, mas sim da participação de todos, tal como se verifica através da Lei de Bases do Sistema Educativo. Esta Lei de Bases, publicada em 1986, e ainda em vigor com algumas pequenas alterações, reflecte essas mesmas preocupações ao definir que *“na administração e gestão dos estabelecimentos de educação e ensino devem prevalecer critérios de natureza pedagógica e científica sobre critérios de natureza administrativa”* (Art.º 48º, 3). Também não será por acaso que a mesma Lei determina que naqueles mesmos estabelecimentos a administração e gestão se orientam por *“princípios de democraticidade e de participação de todos os implicados no processo educativo”* (Art.º 48º, 2), abrindo caminho a um quadro de gestão que teve desenvolvimentos nos regimes de autonomia e gestão entretanto publicados (o DL n.º 115-A/98 e o recente DL n.º 75/2008).

Com a publicação da Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, institui-se um “Sistema de Avaliação da educação e do ensino não superior”, no desenvolvimento do preconizado pela Lei de Bases, define-se a estrutura da avaliação com base na auto-avaliação e na avaliação externa (art.º 5º), determina-se o carácter obrigatório da auto-avaliação (art.º 6º) e o grau de abrangência e complementaridade da avaliação externa (art.º 8º).

De acordo com o estabelecido no seu artigo 3º, este sistema de avaliação prossegue objectivos como:

- Promover a **melhoria da qualidade do sistema educativo**, da sua organização e dos seus **níveis de eficiência e eficácia**;
- Dotar a administração educativa e a sociedade em geral de um **quadro de informações** sobre o funcionamento do sistema educativo;
- Assegurar o **sucesso educativo**, promovendo uma **cultura de qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas**;
- Permitir incentivar as acções e os processos de **melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas**;
- Sensibilizar os vários membros da **comunidade educativa** para a participação activa no processo educativo, valorizando o seu papel;
- Garantir a **credibilidade** do desempenho das escolas;
- **Promover uma cultura de melhoria continuada** da organização;
- Participar nas instituições e nos **processos internacionais de avaliação** dos sistemas educativos.

É evidente o relevo dado à cultura de qualidade e à responsabilização da escola pelo trabalho que desenvolve e pelos resultados que produz. Tal facto remete-nos para a tendência crescente quer em

Portugal, quer num número cada vez maior de países, da “multirresponsabilização” das escolas perante a sociedade, tendo agora que prestar contas a diversos organismos – Ministério da Educação, autarquias locais e comunidade em geral (encarregados de educação e parceiros externos).

Desde os finais dos anos 80 foram surgindo vários sistemas avaliação (externa e interna), em Portugal, entre os quais poderemos destacar os seguintes¹¹:

- ✓ Projecto “Melhorar a Qualidade!”;
- ✓ Programa Avaliação de Escolas Secundárias (AVES);
- ✓ Modelo de Avaliação das Escolas Profissionais;
- ✓ Avaliação do Funcionamento global das escolas;
- ✓ Auditoria Pedagógica;
- ✓ Avaliação Integrada do Desempenho das Escolas;
- ✓ Observatório da Qualidade da Escola;
- ✓ Aferição da Efectividade da auto-avaliação;
- ✓ Projecto Qualidade XXI;

Sensivelmente a partir do ano 2002, começaram a ser implementados os seguintes modelos de auto-avaliação, nas escolas:

- ✓ EFQM (*European Foundation for Quality Management*);
- ✓ CAF (*Common Assessment Framework*).

Urge salientar que apesar da necessidade de avaliação interna das escolas estar contemplada na legislação e através do Parecer n.º 5/2008, emitido pelo Conselho Nacional da Educação, não existe a indicação de um modelo de avaliação interna que deva ser seguido, deixando essa decisão às escolas que poderão optar pelo modelo que melhor corresponder às suas necessidades. Este projecto versará somente sobre o Modelo CAF e a sua aplicação nas escolas. O modelo CAF permite fazer uma auto-avaliação completa da escola, permitindo uma adaptação à realidade de cada escola, para ser possível realizar uma correcta auto-avaliação. Tal como refere Para MacBeath *et al.* (2005), a auto-avaliação é uma ferramenta pertinente, porque se as próprias escolas não sabem se desempenham correctamente o seu papel e se estão a fazer progressos ou a piorar, a culpabilização irá recair indiscriminadamente (ex.: maus alunos, pais inadequados, fracos recursos, baixo orçamento, etc.), pelo contrário, se as escolas souberem os seus pontos fortes, os seus pontos fracos e possuírem sistemas de auto-avaliação, até as piores escolas poderão melhorar. Neste sentido, o modelo de auto-avaliação deve permitir uma adaptabilidade à realidade da escola, de modo a permitir um diagnóstico real e verdadeiro, o que é possível através da implementação do modelo CAF.

¹¹ Parecer n.º 5/2008 – Parecer sobre a avaliação externa das Escolas, elaborado pelo Conselho Nacional de Educação.

A alteração da legislação e o substanciar de uma preponderante preocupação com as questões da qualidade, avaliação e prestação de contas por parte dos serviços públicos, nomeadamente ao nível das escolas, implica uma necessidade de alteração ao nível da cultura organizacional. Ou seja, estamos perante uma época de mudança ao nível do sistema de ensino não superior em Portugal. O que se traduz na necessidade de uma mudança organizacional, que decorre de pressões externas ao nível da gestão e organização das escolas. Todas as alterações inerentes têm por base três aspectos que constam do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de Abril (Autonomia, Administração e Gestão Escolar), como as principais necessidades de mudança identificadas nas escolas, as quais vão ao encontro dos objectivos definidos no Programa do XVII Governo Constitucional, nomeadamente:

- 1.º) *Reforçar a participação das famílias e comunidades na direcção estratégica dos estabelecimentos de ensino;*
- 2.º) *Reforçar as lideranças das escolas, o que constitui reconhecidamente uma das mais necessárias medidas de reorganização do regime de administração escolar;*
- 3.º) *Reforço da autonomia das escolas (...) instituindo um regime de avaliação e de prestação de contas.*

O MODELO CAF

1. Enquadramento e Definição do Modelo

O Modelo da CAF foi apresentado em 2000, na 1.ª Conferência da Qualidade das Administrações Públicas, onde os responsáveis pelas Administrações Públicas dos quinze se comprometeram a divulgar e a promover a utilização da CAF nos respectivos países. Este modelo é definido como *uma metodologia de gestão que visa otimizar a Gestão Pública, eliminando a burocracia, motivando os funcionários e indo ao encontro das necessidades dos cidadãos/clientes do Serviço Público, através da auto-avaliação permanente dos níveis de desempenho dos Serviços*. Da mesma forma, pode ser uma excelente metodologia para a avaliação sistemática de qualquer serviço público.

Neste sentido, os propósitos da CAF podem obedecer à formulação seguinte:

- É um modelo de auto-avaliação através do qual uma organização procede a um diagnóstico das suas actividades e resultados com base em evidências;

- Foi construída com base no Modelo de Excelência da EFQM e no Modelo da Universidade Alemã de Ciências Administrativas (Speyer);
- Trata-se de um modelo adequado às especificidades dos organismos públicos;
- A sua utilização constitui o ponto de partida para a Melhoria Contínua da Organização;
- Constitui um instrumento de gestão interna (Auto-avaliação);
- É um modelo desenvolvido com o envolvimento dos colaboradores.

Este modelo, para além de ser criado tendo por base todos os propósitos enumerados anteriormente, serve para:

- Conhecer os pontos fortes e os pontos críticos das organizações públicas;
- Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização, aumentar a mobilização interna para a mudança e desenvolver o sentido de auto-responsabilização dos gestores;
- Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com a instituição;
- Construir projectos de mudança sustentados, com base no conhecimento do *estado de saúde* da instituição.

A CAF é uma metodologia que se baseia na análise organizacional, e que ao ser aplicada sistematicamente, dá a conhecer em cada momento as exigências dos cidadãos/clientes, dando a oportunidade da organização assumir uma posição pró-activa indo ao encontro das suas necessidades. Daí que as conclusões que vão sendo retiradas deste processo devam funcionar como uma informação de suporte à decisão, permitindo construir novos projectos de mudança e de inovação, sempre com o objectivo de envolver todos os colaboradores e aumentar a satisfação dos seus cidadãos/clientes.

Devido à sua essência este modelo permite uma perfeita adaptabilidade às especificidades das Instituições de Ensino, promovendo ainda a participação e envolvimento de todos (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação).

Um inquérito aplicado em 2005 pelo EIPA, através da DGAEP (Direcção Geral da Administração e Emprego Público) em Portugal, aos utilizadores da CAF demonstrou que os principais **benefícios** da auto-avaliação com base na CAF incluem:

- A identificação clara dos pontos fortes da organização e das áreas onde é necessário melhorar;
- Identificação de acções de melhoria relevantes;
- Aumento do grau de consciencialização e de comunicação na organização;
- As pessoas começaram a ficar atentas e interessadas pelos assuntos relacionados com a Qualidade;
- Promove o benchmarking, ou seja, a troca de experiências, permitindo à organização comparar-se com as restantes e tomar conhecimento das melhores práticas;

- Em relação a outros instrumentos TQM (Total Quality Management), os utilizadores consideraram a CAF mais simples de utilizar, com um custo reduzido e bem adaptada ao sector público.

Esta recolha constante de informação por parte do EIPA, através dos seus representantes em cada país da União Europeia, permite-lhe proceder a adaptações do modelo que correspondam efectivamente às necessidades sentidas no momento da implementação do modelo. Daí já terem surgido duas novas versões do modelo CAF, ou seja, o Modelo CAF 2002 e o Modelo CAF 2006.

2. Principais características do Modelo

A implementação do Modelo CAF é o primeiro passo para a caminhada de um processo de melhoria contínua. Daí que este modelo deve ser aplicado sistematicamente, para que cumpra o seu objectivo da melhoria contínua.

As principais características do Modelo CAF são as que apresentamos de seguida:

- a) Facilitar o processo de auto-avaliação das organizações públicas, tendo por objectivo obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- b) Permitir uma avaliação baseada em evidências, através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público dos países europeus (uma avaliação baseada em evidência favorece, também, uma decisão baseada em factos);
- c) Constituir um meio para a criação de entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- d) Gerar oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes sectores de uma organização e com outras organizações (*benchmarking* e *benchlearning*, a nível interno e externo);
- e) Constituir uma forma de medição do progresso da organização ao longo do tempo, através da implementação de processos de auto-avaliação sistemáticos.

3. Principais objectivos do Modelo

O Modelo CAF serve para:

- a) conhecer os **pontos fortes** e os **pontos críticos** das organizações públicas;
- b) **revelar as percepções** das pessoas em relação à sua própria organização, **umentar a mobilização interna** para a mudança e **desenvolver o sentido de auto-responsabilização**;
- c) conhecer o **nível de satisfação** dos diferentes públicos que se relacionam com a escola

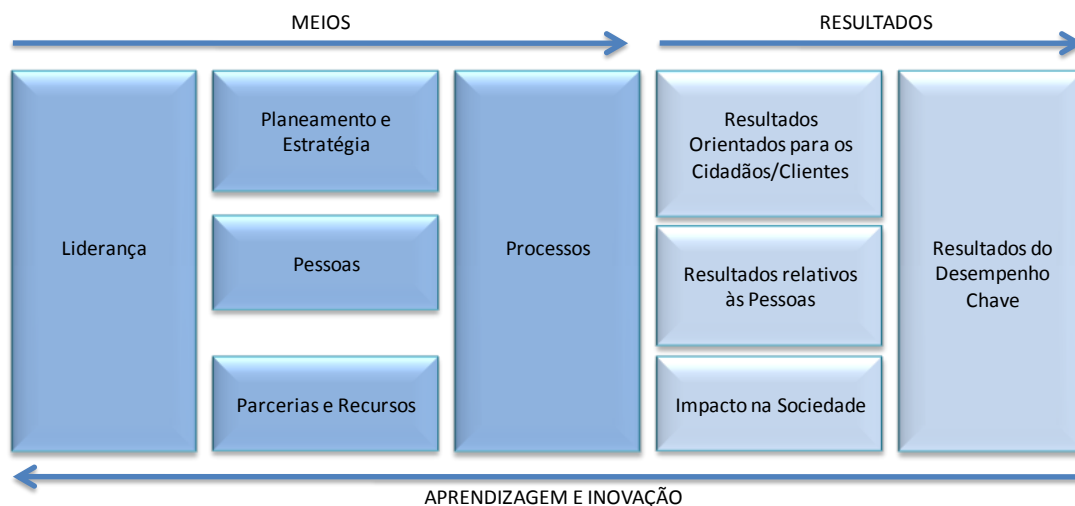
- d) **construir projectos de mudança sustentados**, com base no conhecimento do *estado de saúde* da escola.

4. Estrutura do Modelo

O Modelo CAF é constituído por 9 critérios, distribuídos entre os Critérios de Meios e os Critérios de Resultados. Estes Critérios correspondem aos aspectos globais de qualquer organização, pelo que permite a comparabilidade entre os organismos que o utilizem, bem como a sua evolução ao longo do tempo.

Assim, segue a ilustração gráfica do Modelo CAF 2006:

Fig. 1 – Estrutura CAF 2006 (Adaptado do Manual CAF 2006 – DGAEP)



Os Critérios de Meios correspondem aos recursos e potencialidades de uma organização, e são eles:

1. Liderança
2. Planeamento e Estratégia
3. Pessoas
4. Parcerias e Recursos
5. Processos

Os Critérios de Resultados são aqueles que reflectem o êxito obtido pela boa aplicação, gestão e conjugação dos meios que a organização tem ao seu dispor:

6. Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes
7. Resultados relativos às Pessoas
8. Impacto na Sociedade
9. Resultados do Desempenho Chave

Cada um destes 9 critérios é composto por um conjunto de subcritérios, os quais apresentamos de seguida, tal como alguns exemplos de aspectos a ter em atenção para a avaliação de cada um deles.

4.1. Conceitos

Para a correcta compreensão e implementação do Modelo CAF existem alguns conceitos fundamentais:

Missão:

- a) É a razão de ser da organização;
- b) A descrição do que uma organização deve alcançar para satisfazer as necessidades das suas partes;
- c) A missão do sector público resulta de políticas públicas e/ou mandatos estatutários.

Visão:

- a) É a fotografia do futuro;
- b) Aspiração do que uma organização pretende fazer e onde pretende estar;
- c) O contexto deste sonho e aspiração é determinado pela missão da organização.

Cidadão/Cliente:

Este termo é usado para realçar a relação dupla existente entre a Administração Pública e..

- Os utilizadores dos serviços públicos, e
- Todos os membros da sociedade que, como cidadãos e contribuintes, têm interesse nos serviços prestados e nos seus resultados.

Partes Interessadas:

Todos aqueles que têm um interesse, financeiro ou não, nas actividades da organização. Como por exemplo: os cidadãos/clientes, os trabalhadores, o público em geral, as agências de inspecção, os fornecedores, os ministros, etc.

Processo:

- a) Conjunto de procedimentos que transformam as entradas (*Input*) em resultados (*Output*) ou impactos (*outcome*) e, deste modo, acrescentam valor:
- b) Tipos de processos: processos-chave; processos de apoio e processos de gestão.

Ponto Forte:

Acção com uma pontuação elevada relacionada com o planeamento, a execução, a revisão e o ajuste, não sendo necessário cumprir o ciclo para ser um ponto forte. Pode apenas parte da acção ser um ponto forte desde que a organização se situe nessa fase (planeamento, execução, revisão, etc.).

Área de Melhoria:

Acções ou processos que existem na organização e que são susceptíveis de ser melhorados, ou seja, que necessitam de intervenção para o desempenho excelente da organização.

Evidência:

Aquilo que suporta a existência ou veracidade de algo. Pode ser obtida através de pesquisa documental, observação, medição ou consenso.

Sugestão de Melhoria:

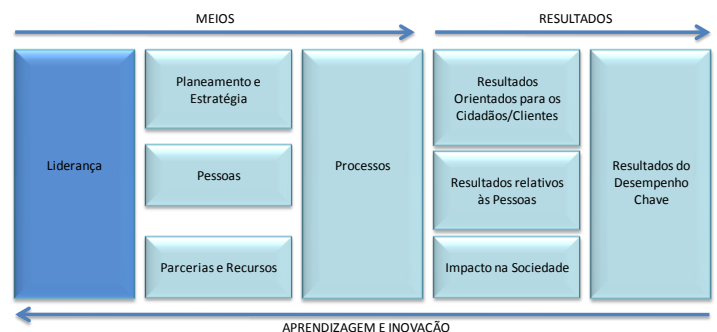
- a) Áreas ou acções que a organização deve implementar de forma a melhorar as acções em curso;
- b) Acções que a organização não tem e que deve implementar para que consiga alcançar ou aproximar-se do modelo ideal.

4.2. Critérios do Modelo

4.2.1. Critério 1 | Liderança

Definição:

Como os dirigentes desenvolvem e prosseguem a missão, a visão e os valores necessários para sustentar, a longo prazo, o sucesso da organização e os implementam através de acções e comportamentos adequados e estão pessoalmente comprometidos em assegurar o desenvolvimento e a implementação do sistema de gestão da organização.



Aspectos a ter em consideração:

Como os órgãos de gestão e administração e todos os que lideram equipas:

- ✓ desenvolvem e facilitam a consecução do Projecto Educativo da Escola;
- ✓ promovem os valores necessários para o sucesso a longo prazo;
- ✓ implementam acções e estimulam comportamentos apropriados;
- ✓ estão directamente empenhados em assegurar a organização e gestão.

Subcritérios:

O que a Liderança da instituição educativa faz para:

1.1. Dar uma orientação à instituição educativa, desenvolvendo a missão, visão e valores;

Exemplos:

- a) A Direcção estabelece os valores e os códigos de conduta da escola;
- b) A Direcção ajusta a visão, a missão e os valores da escola às mudanças do ambiente externo;
- c) A Direcção agenda reuniões para discussão e análise das questões da vida da Escola com uma frequência adequada aos vários tipos de questões.

1.2. Desenvolver e implementar um sistema de gestão pedagógica, administrativa e de gestão da mudança;

Exemplos:

- a) a Direcção, em articulação com os órgãos de gestão pedagógica, adequa os cursos e as disciplinas de oferta própria da Escola às necessidades da comunidade e interesses dos alunos;
- b) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho;
- c) Implementam, a longo prazo, um sistema de gestão da qualidade para o futuro (CAF, EFQM, etc.).

1.3. Motivar e apoiar as pessoas e servir de modelo;

Exemplos:

- a) Lideram através do exemplo;
- b) Demonstram empenho no processo de mudança, aceitando críticas e sugestões para a melhoria do estilo de liderança, dos valores e dos códigos de conduta da escola;
- c) A Direcção desenvolve mecanismos de auscultação e de negociação com a comunidade escolar, em apoio à tomada de decisão.

1.4. Gerir as relações com os políticos e com as outras partes interessadas de forma a assegurar uma responsabilidade partilhada;

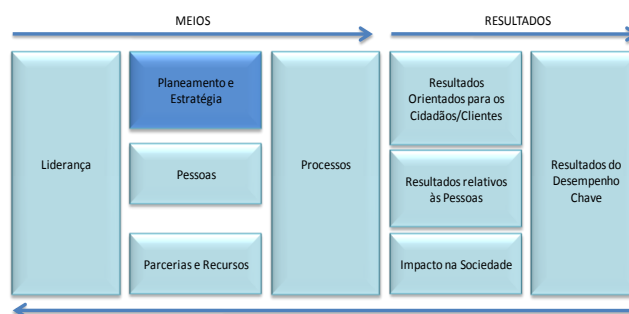
Exemplos:

- A Direcção estabelece protocolos com instituições, com a autarquia e outras entidades, no sentido de promover a prevenção para a segurança e preservação do meio ambiente;
- Desenvolvem parcerias e redes com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.);
- Participam nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.

4.2.2. Critério 2 | Planeamento e Estratégia

Definição:

Como a organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia clara orientada para todas as partes interessadas, e suportada por políticas, planos, metas, objectivos e processos adequados.



Aspectos a ter em consideração:

Como a Escola implementa o Projecto Educativo através de:

- ✓ uma estratégia claramente centrada nas expectativas dos alunos e dos diferentes sectores da comunidade educativa;
- ✓ estratégias efectivamente operacionais a diferentes níveis;
- ✓ actividades relevantes inscritas nos Planos Anuais de Actividades.

Subcritérios:

O que a instituição educativa faz para:

2.1. Obter informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes;

Exemplos:

- Identificam todas as partes interessadas relevantes;
- Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas;

c) A Escola deu a conhecer aos pais/encarregados de Educação os aspectos fundamentais do PEE e a sua articulação com o PAA.

2.2. Desenvolver, rever e actualizar o planeamento e a estratégia tendo em conta as necessidades das partes interessadas e os recursos disponíveis;

Exemplos:

- a) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades;
- b) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades;
- c) O PEE foi elaborado com base num diagnóstico/caracterização da Escola, que contempla os diferentes aspectos da vida escolar e do seu desempenho.

2.3. Implementar o planeamento e a estratégia em toda a instituição educativa;

Exemplos:

- a) Implementam o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada;
- b) Criam canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na escola;
- c) Na avaliação periódica ou final do PAA professores, alunos e encarregados de educação são ouvidos ou participam no processo.

2.4. Planear, implementar e rever a modernização e a inovação;

Exemplos:

- a) A eficácia e relevância da estratégia e dos planos de acção desenvolvidos são avaliadas;
- b) As estratégias de actuação seleccionadas tiveram em conta os recursos disponíveis na Escola (humanos, materiais e financeiros);
- c) A Direcção em articulação com o coordenador do PND define indicadores de desempenho interno.

4.2.3. Critério 3 | Pessoas

Definição:

Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de



forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

Aspectos a ter em consideração:

Como a Escola gere os seus recursos humanos:

- ✓ desenvolvendo os saberes e o pleno potencial dos pessoal docente e pessoal não docente;
- ✓ promovendo o trabalho de equipa e potenciando o trabalho individual;
- ✓ de acordo com os pressupostos do Projecto Educativo.

Subcritérios:

O que a instituição educativa faz para:

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

Exemplos:

- a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola;
- b) Articula actividades, funções e responsabilidades;
- c) A Direcção promove a produção sistemática de informação sobre o desempenho global da Escola.

3.2. Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas articulando os objectivos individuais e organizacionais;

Exemplos:

- a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes;
- b) A Escola recolhe, trata e analisa os resultados dos processos de formação contínua para definir políticas de formação e planos de melhoria da Escola;
- c) Apoiam e acompanham os novos colaboradores.

3.3. Envolver as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades;

Exemplos:

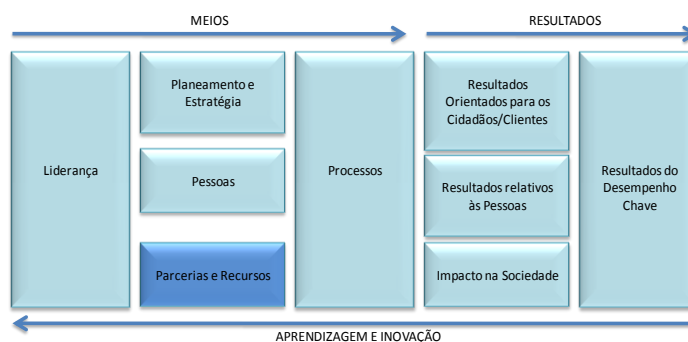
- a) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal;

- b) Envolve as pessoas na definição de planos e estratégias, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria;
- c) O Conselho Pedagógico mobiliza as estruturas de orientação educativa, dinamizando uma informação permanente ao corpo docente.

4.2.4. Critério 4 | Parcerias e Recursos

Definição:

Como a organização planeia e gere as parcerias e os recursos internos de forma a garantir a prossecução da política e da estratégia e o eficaz funcionamento dos processos.



Aspectos a ter em consideração:

Como a Escola planeia e gere os recursos e parcerias de modo a:

- ✓ viabilizar os Planos Anuais de Actividades e o Projecto Educativo;
- ✓ potenciar os seus recursos internos e parcerias externas;
- ✓ apoiar a estratégia da escola e os seus processos.

Subcritérios:

O que a instituição educativa faz para:

4.1. Desenvolver e implementar relações de parceria relevantes;

Exemplos:

- a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros;
- b) Define responsabilidades na gestão das parcerias;
- c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria.

4.2. Desenvolver e implementar parcerias com a comunidade escolar;

Exemplos:

- a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos na escola e na comunidade;
- b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão;
- c) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e resultados.

4.3. Gerir os recursos financeiros;

Exemplos:

- a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos;
- b) Introduce sistemas inovadores no planeamento orçamental;
- c) Os professores contabilizam os custos dos projectos que se propõe desenvolver com os seus alunos.

4.4. Gerir o conhecimento e a informação;

Exemplos:

- a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento;
- b) Monitoriza regularmente o conhecimento disponível na escola e articula-o com o planeamento estratégico e com as necessidades actuais e futuras de todas as partes interessadas;
- c) A gestão dos equipamentos é adequada às necessidades dos alunos e funcionalidade dos serviços.

4.5. Gerir os recursos tecnológicos;

Exemplos:

- a) Tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais;
- b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para a gestão de tarefas;
- c) Os professores utilizam as tecnologias de informação e comunicação como recurso pedagógico e instrumento de desenvolvimento pessoal e profissional.

4.6. Gerir os recursos materiais;

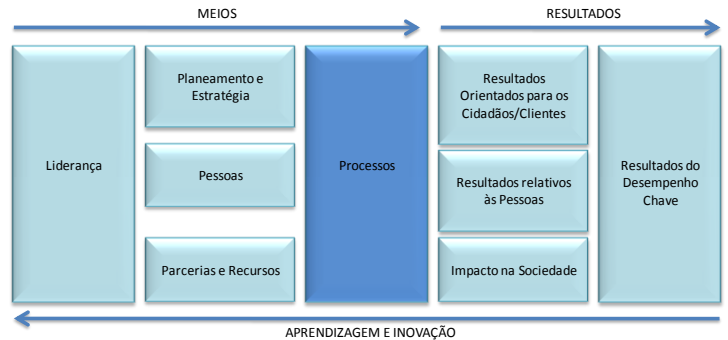
Exemplos:

- a) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos;
- b) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios;
- c) A Escola promove a redução e reciclagem dos desperdícios.

4.2.5. Critério 5 | Processos

Definição:

Como a organização concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas, a garantir a plena satisfação e a gerar mais-valias para os seus clientes e outras partes interessadas.



Aspectos a ter em consideração:

Como a Escola concebe, gere e melhora os seus processos de:

- ✓ ensino e aprendizagem;
- ✓ gestão e administração;
- ✓ gestão da mudança.

Subcritérios:

O que a instituição educativa faz para:

5.1. Identificar, conceber, gerir e melhorar os processos de forma sistemática;

Exemplos:

- a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas;
- b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento;
- c) Há reuniões periódicas do Conselho de Turma com vista a uma avaliação sistemática da forma como está a decorrer o processo educativo dos alunos e à introdução das correcções necessárias.

5.2. Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os cidadãos/clientes;

Exemplos:

- a) A Escola, através dos seus órgãos e estruturas de orientação educativa procede à identificação dos processos que são determinantes para os resultados educativos, nomeadamente o sucesso escolar dos alunos;
- b) Os professores implementam as decisões e orientações dos órgãos e estruturas de orientação educativa nos seus planos didácticos, de modo a promoverem o sucesso educativo dos seus alunos;

c) A Escola faz o seguimento dos seus alunos, de modo a determinar os seus níveis de satisfação relativamente à formação adquirida nos estágios.

5.3. Inovar os processos envolvendo os alunos e Pais/Encarregados de Educação (Cidadãos/Clientes);

Exemplos:

- Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas;
- Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos;
- Os professores preocupam-se em avaliar quais as repercussões nos alunos, das alterações/inoваções introduzidas nas suas aulas.

4.2.6. Critério 6 | Resultados Orientados para os Cidadãos/Clientes (Alunos e Encarregados de Educação)

Definição:

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes.



Aspectos a ter em consideração:

O que a Escola está a alcançar relativamente aos seus cidadãos/Clientes:

- ✓ alunos;
- ✓ encarregados de educação.

Subcritérios:

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos Alunos e Encarregados de Educação através de:

6.1. Resultados de avaliações da satisfação dos Alunos e Pais/Encarregados de Educação;

Exemplos:

- Nível de satisfação global com o desempenho da escola;
- Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais;

c) Os serviços da secretaria têm instalações adequadas para o atendimento ao público em termos de acessibilidade e de espaço.

6.2. Indicadores das medidas orientadas para os Alunos e Pais/Encarregados de Educação;

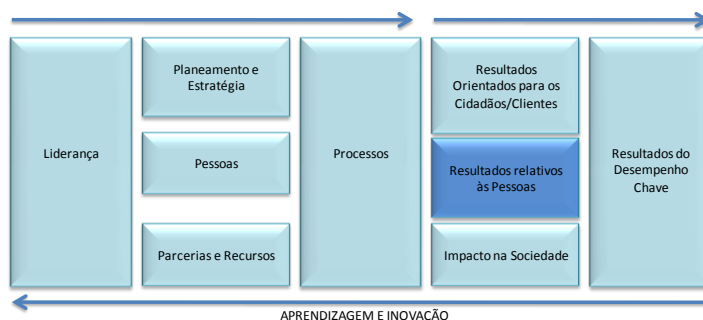
Exemplos:

- Número de reclamações;
- Tempo de resposta às solicitações;
- Número de serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos;
- Quantidade das acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação;
- Número de sugestões recebidas e adoptadas;
- Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com a comunidade educativa.

4.2.7. Critério 7 | Resultados relativos às Pessoas

Definição:

Que resultados a organização atinge em relação à satisfação das pessoas.



Aspectos a ter em consideração:

O que a Escola está a alcançar relativamente às pessoas:

- ✓ Pessoal Docente;
- ✓ Pessoal Não Docente.

Subcritérios:

Resultados que a instituição educativa atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos seus colaboradores através de:

7.1. Resultados das medições da satisfação e motivação das pessoas:

Exemplos:

- Nesta Escola, há um Manual de Acolhimento, actualizado para os novos professores;
- Os professores desenvolvem habitualmente o trabalho em equipa, interagindo-se e trocando experiências;

- c) A arquitectura do local de trabalho;
- d) Disponibilidade para aceitar mudanças;
- e) Os mecanismos de consulta e diálogo.

7.2. Indicadores de resultados relativos às pessoas;

Exemplos:

- a) Níveis de absentismo ou doença;
- b) Resultados de avaliação e/ou louvores;
- c) Rácios de participação nas actividades de formação;
- d) Percentagem de utilização de orçamentos de formação;
- e) Mobilidade de pessoal dentro da escola;
- f) Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

4.2.8. Critério 8 | Impacto na Sociedade

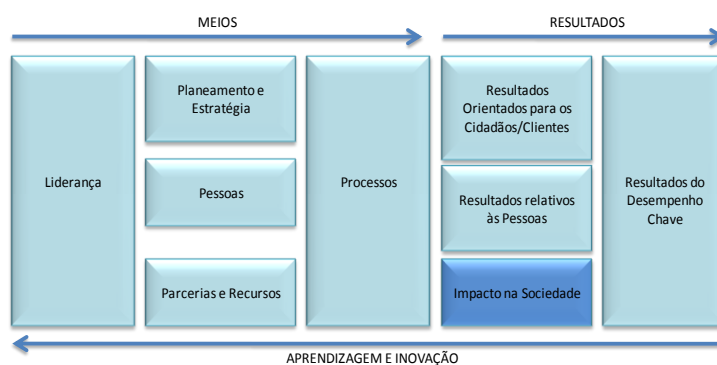
Definição:

Que resultados a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional ou internacional (conforme apropriado). Este critério inclui a percepção em relação a questões como a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, e as medidas internas destinadas a avaliar a eficácia da organização face à comunidade em que se insere. Inclui também as relações com as autoridades administrativas competentes ou reguladoras da sua área de actividade.

Aspectos a ter em consideração:

O que a Escola está a alcançar relativamente à sociedade a:

- ✓ nível local;
- ✓ nível nacional;
- ✓ nível internacional.



Subcritérios:

Os resultados que a instituição educativa atingiu no que respeita ao impacto na sociedade, com referência a:

8.1. Percepções das partes interessadas relativamente aos impactos sociais;

Exemplos:

- a) A Escola tem um site na Internet com a descrição das suas actividades e outras informações de interesse;
- b) Impacto económico e social junto da comunidade local;
- c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais;
- d) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na qualidade de vida dos cidadãos;
- e) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes.

8.2. Indicadores de desempenho social estabelecidos pela instituição educativa;

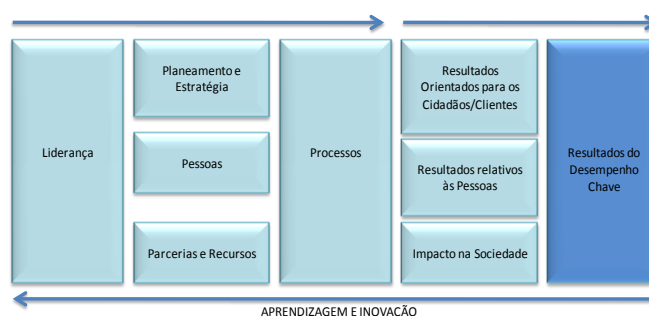
Exemplos:

- a) Redução dos desperdícios;
- b) Utilização de materiais reciclados;
- c) A comunidade é incentivada a colaborar nas actividades realizadas na Escola.

4.2.9. Critério 9 | Resultados do Desempenho Chave

Definição:

Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização.



Aspectos a ter em consideração:

Os resultados alcançados pela Escola face:

- ✓ aos objectivos delineados no Projecto Educativo;
- ✓ aos recursos utilizados.

Subcritérios:

O cumprimento dos objectivos definidos pela Escola em relação a:

9.1. Resultados externos:

Exemplos:

- a) Os professores procuram informar-se sobre o percurso posterior dos seus alunos relativamente ao seu prosseguimento de estudos/ integração na vida activa;
- b) Utilização dos apoios educativos;
- c) Melhoria da qualidade do serviço;
- d) Melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa).

9.2. Resultados internos;

Exemplos:

- a) Os meios de comunicação com a comunidade educativa, desenvolvidos pela Escola, são eficazes;
- b) Grau de realização dos objectivos financeiros;
- c) Grau de execução das actividades geradoras de receita;
- d) Medidas de gestão financeira prudente e responsável;
- e) A Escola tem conseguido melhorar os resultados escolares dos seus alunos, promovendo o sucesso;
- f) A avaliação dos resultados efectuada leva à reflexão sobre a adequação das metodologias utilizadas e dos apoios educativos proporcionados;
- g) Taxa de abandono escolar;

5. O Modelo CAF e o Envolvimento

Tal como referido anteriormente, o Modelo CAF distingue-se pelo envolvimento de todos (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação). Esse envolvimento e participação de todos verifica-se através de:

- Questionários aos colaboradores, fazendo coincidir o universo alvo com o universo inquirido;
- Questionário aos clientes externos e internos para que se conheça a percepção das outras partes;
- Possíveis entrevistas aos Órgãos de Gestão;
- Apresentação do Diagnóstico Organizacional e das medidas de melhoria a implementar;

- Negociação e consenso do Programa da Qualidade a implementar;
- Acompanhamento do Programa pelas partes interessadas.

6. Como implementar o Modelo CAF

6.1. Condições de Sucesso para a implementação do Modelo CAF

Para que a implementação do Modelo CAF tenha o efeito desejado é essencial que exista:

- Vontade de melhorar a organização;
- Empenho do gestor de topo no processo de auto-avaliação e implementação das melhorias;
- Transparência dos objectivos que se prosseguem e dos resultados que se pretendem alcançar;
- Envolvimento dos colaboradores e gestores intermédios no processo de auto-avaliação;
- Rigor e honestidade das pessoas envolvidas no exercício;
- Compreensão do modelo;
- Ampla divulgação, na organização, dos objectivos e resultados de auto-avaliação.

6.2. 10 Passos para a Melhoria

6.2.1. Constituição da equipa de auto-avaliação

Tal como referido anteriormente, uma das condições de sucesso para a implementação do Modelo CAF é o compromisso e apoio da gestão de topo em todo o processo.

A Direcção deve seleccionar os elementos da Equipa de Auto-Avaliação, tendo em conta que esta equipa deverá ser, tanto quanto possível, representativa da escola e estes elementos devem ter uma visão muito concreta e precisa do modo de funcionamento da escola e dos seus resultados, para a identificação das evidências/iniciativas, bem como dos seus resultados.

Deve ainda ser designado um Coordenador da Equipa de Auto-avaliação, que ficará responsável, de um modo geral, por:

- Elaborar/Acompanhar os planos estratégico e operacional;
- Distribuir as tarefas pelos elementos da equipa;
- Coordenar as tarefas da equipa;
- Propor estratégias e formas de consenso;

- Ficar responsável pelo arquivo de todos os documentos respeitantes ao processo de auto-avaliação, nomeadamente, registo de reuniões, plano de comunicação, materiais de divulgação utilizados, etc.

6.2.2. Formação para a Equipa de Auto-avaliação

Os elementos da equipa de auto-avaliação deverão, no início do processo, ficar a conhecer o Modelo CAF e o seu funcionamento, para que o possam implementar, adaptando à realidade da sua escola. Para além do conhecimento sobre o funcionamento e aplicação do Modelo, os elementos da equipa devem, nesta fase iniciar a definição da estratégia de implementação da auto-avaliação, designadamente ao nível da calendarização, das sessões de sensibilização, do plano de comunicação, etc.

6.2.3. Elaboração dos indicadores e construção de todos os questionários

Nesta etapa da implementação do Modelo CAF, a Equipa de Auto-avaliação terá de definir indicadores para cada um dos subcritérios que compõem os critérios do modelo.

Devem ser elaborados questionários para os Alunos, para os Pais/Encarregados de Educação, para o Pessoal Docente e Pessoal Não Docente.

Tendo por base os nove critérios da CAF, os questionários serão construídos com indicadores diferenciados que procuram reflectir os aspectos relevantes relacionados com cada um dos destinatários (pessoal docente, pessoal não docente, alunos e pais/encarregados de educação).

No momento da criação dos questionários, devem ser evitadas as questões de resposta aberta, optando sempre por questões de resposta fechada, respeitando o sistema de pontuação do modelo.

6.2.4. Sessões de sensibilização junto do Pessoal Docente e do Pessoal Não Docente, bem como a divulgação do processo de auto-avaliação junto dos Alunos e dos Encarregados de Educação

Este é um dos momentos cruciais da implementação do processo de auto-avaliação, pois será o momento de apresentação de algo que se irá passar na escola nos próximos meses, pelo que, como qualquer processo de mudança, poderá suscitar algumas resistências iniciais. Por isso, deve mover-se esforços para que a sensibilização de todos seja eficiente para que todos se sintam perfeitamente informados sobre todo o processo, de modo a minimizar todas as resistências iniciais que possam existir.

Estas sessões de sensibilização devem ter como objectivos:

- Informar, de forma eficiente, todos os envolvidos sobre o Modelo CAF e o seu funcionamento;
- Minimizar a resistência à mudança, reduzindo as incertezas e aumentando a compreensão sobre os imperativos da auto-avaliação
- Sensibilizar para a importância da participação de todos, para que toda a comunidade educativa se sinta representada nos resultados finais e nas ações de melhoria a implementar.

6.2.5. Preenchimento da Grelha de auto-avaliação

O preenchimento da grelha de auto-avaliação é um passo de extrema importância para a auto-avaliação, uma vez que exige uma recolha de evidências, para além da pontuação dos indicadores. Este documento ria reflectir o real estado da escola, uma vez que para todos os aspectos mencionados terão de ser apresentadas evidências, ou seja, informações/dados que comprovem a sua existência. Este documento serve, também, como um documento de controlo face aos questionários aplicados, uma vez que estes são questionários de avaliação da satisfação da comunidade educativa.

A grelha de auto-avaliação preenchida pela equipa baseia-se no modelo de Grelha de Auto-Avaliação disponível no manual de apoio para a aplicação da CAF, da DGAEP, com as devidas alterações adaptadas às escolas.

6.2.6. Tratamento estatístico

Todos os questionários aplicados deverão ser alvo do respectivo apuramento de dados. Para este apuramento poderão ser utilizados os sistemas/software que a escola tiver ao seu dispor, como por exemplo, MS Excel, SPSS, etc.

Existem ainda softwares de aplicação de questionários online que poderão ser utilizados para este processo, nomeadamente a aplicação *limesurvey*.

No momento de apuramento dos resultados, a Equipa de Auto-avaliação deverá ter em atenção o tipo de relatórios que pretende elaborar, pois daí pode resultar uma estrutura de apuramento diferente, por exemplo, no caso de um agrupamento de escolas, permitir que a elaboração de relatórios parcelares por escola, etc.

6.2.7. Análise e Discussão dos resultados

Depois de apurados os dados resultantes dos questionários aplicados ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação, a Equipa de Auto-avaliação deverá proceder à análise dos dados.

6.2.8. Identificação e Prioritização das acções de melhoria

Tendo por base a análise feita na etapa anterior, serão identificados os pontos fortes e as áreas a melhorar da escola/agrupamento de escolas. Pelo que nesta altura devem ser identificadas as acções de melhoria que, na opinião da Equipa de Auto-avaliação, tendo por base os resultados dos questionários, devem ser implementadas.

Esta prioritização deve ser feita com base nos aspectos que se seguem:

Quanto ao impacto:

IMPACTO ELEVADO	IMPACTO MÉDIO	IMPACTO BAIXO
5 PONTOS	3 PONTOS	0 PONTOS
Terá um impacto significativo em mais do que um objectivo da organização ou indicadores de desempenho.	Terá algum impacto em pelo menos um objectivo da organização ou indicador de desempenho.	É improvável que tenha impacto em qualquer objectivo da organização ou indicador de desempenho.

Quanto à capacidade:

CAPACIDADE ELEVADA	CAPACIDADE MÉDIA	CAPACIDADE BAIXA
5 PONTOS	3 PONTOS	0 PONTOS
<ul style="list-style-type: none"> - Pode ser implementada no curto prazo. - Requer poucos recursos matérias e humanos para ser alcançada. - Pode ser controlada pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - É possível implementar no curto prazo. - Requer um número razoável de recursos para ser alcançada. - Pode ser controlada pela organização. 	<ul style="list-style-type: none"> - Improvável de ser implementada no curto prazo. - Requer um número significativo de recursos para ser alcançada. - Depende de factores externos à organização.

E, quanto á satisfação:

SATISFAÇÃO ELEVADA	SATISFAÇÃO MÉDIA	SATISFAÇÃO BAIXA
5 PONTOS	3 PONTOS	0 PONTOS
A acção tem impacto directo na melhoria da satisfação do cidadão/cliente.	A acção tem impacto indirecto na melhoria da satisfação do cidadão/cliente.	Improvável impacto na satisfação do cidadão/cliente.

Deve assim ser construída uma tabela de prioritização como a do exemplo que se segue:

A	B	C	D	E	F
Ação	Impacto	Capacidade	Satisfação do cidadão/cliente	Pontuação BxCxD	Ranking
Estabelecer um sistema para medir a satisfação de clientes.	5	5	5	125	1
Implementar um processo de melhoria para reduzir em 2 semanas o tempo de resposta do serviço às solicitações dos clientes.	5	3	5	75	2
Introduzir um sistema de recolha de sugestões.	3	3	3	27	3
Estabelecer um sistema de gestão das reclamações dos clientes.	0	3	5	15	4

Assim, a Equipa de auto-avaliação poderá seleccionar as três acções de melhoria a implementar, pois serão aquelas que tiverem mais pontuadas no *ranking* das acções de melhoria. Para cada uma das acções de melhoria a implementar será elaborado o respectivo plano de acção, com o desdobramento da acção de melhoria e respectiva estratégia de implementação da mesma. Salienta-se que o plano das acções de melhoria (PAM) é um dos principais objectivos do processo de auto-avaliação.

O PAM poderá ter a seguinte estrutura:

ASSUNTOS	CONTEÚDO
Resultados da Auto-Avaliação	Com base nos resultados da auto-avaliação listar as oportunidades de melhoria por critério.
Priorização das Acções de Melhoria	Apresentação do critério de hierarquização das acções de melhoria a implementar na organização.
Tabela com o ranking das Acções de Melhoria	Apresentação das Acções de Melhoria por ordem de prioridade, de acordo com o critério estabelecido.
Visão geral do Plano de Melhorias	Quadro geral que permite visualizar todo o Plano, onde devem constar os seguintes elementos: <ul style="list-style-type: none"> √ Ranking das AM; √ Identificação das AM; √ Responsáveis; √ Data prevista para desenvolvimento completo; √ Principais actividades/acções associadas; √ Estado da implementação (revisões).
Descrição das Acções de Melhoria	Fichas para cada Acção de Melhoria (AM) com os seguintes elementos: <ul style="list-style-type: none"> √ Designação da AM; √ Responsável pela AM; √ Data de conclusão; √ Descrição do processo de desenvolvimento da AM; √ Descrição das actividades de implementação da AM; √ Descrição dos resultados a alcançar; √ Descrição das formas de avaliação e revisão.

6.2.9. Elaboração do Diagnóstico Organizacional

Depois de apurados os questionários, preenchida a grelha de auto-avaliação e priorizadas as acções de melhoria a implementar, a Equipa de Auto-avaliação elaborará o Relatório de Diagnóstico Organizacional.

Neste diagnóstico é feita uma separação entre os Pontos Fortes e os Aspectos a Melhorar. Os **Pontos Fortes** referem-se aos aspectos que a escola já desempenha com qualidade e sobre os quais a satisfação da comunidade escolar é bastante positiva. Por seu lado, os **Aspectos a Melhorar** são os aspectos em que a escola ainda não conseguiu alcançar o nível necessário à obtenção de uma maior satisfação por parte dessa mesma comunidade. As acções de melhoria são baseadas nos Aspectos a Melhorar.

Para além da listagem de pontos fortes e as áreas de melhoria, a escola obtém uma pontuação final (numa escala de 0 a 100). Cada critério da CAF tem uma pontuação que é resultante da média das pontuações dos subcritérios e a pontuação final da escola é obtida através do somatório das médias dos nove critérios.

As médias dos critérios e subcritérios têm por base os resultados dos questionários questionários aplicados ao Pessoal Docente e Pessoal Não Docente, bem como a grelha de auto-avaliação. A média do

critério 6 (Satisfação Cidadão/Cliente) integra também a pontuação dada pelos Alunos e Pais/Encarregados de Educação.

6.2.10. Apresentação dos resultados ao Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos e Encarregados de Educação

Depois de elaborado o relatório de Diagnóstico Organizacional, e à semelhança do que ocorreu no início do processo, deverão ser realizadas sessões para a apresentação dos resultados do processo de auto-avaliação, bem como das acções de melhoria a implementar.

7. Sistema de Pontuação

7.1. Sistema de Pontuação | Critérios de Meios

Fase	Quadro de pontuação dos Meios	Pontuação	CAF 2002
	Não temos acções nesta área. Não temos informação ou esta não tem expressão.	0-10	0
PLAN Planear	Existem acções planeadas nesta área.	11-30	1
DO Executar	Existem acções em curso ou estão a ser implementadas.	31-50	2
CHECK Rever	Revimos/avaliámos se fizemos o acertado de forma correcta.	51-70	3
ACT Ajustar	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos.	71-90	4
PDCA	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações. Estamos num ciclo de melhoria contínua nesta matéria.	91-100	5



7.2. Sistema de Pontuação | Critérios de Resultados

Quadro de pontuação dos Resultados	Pontuação	CAF 2002
Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível.	0-10	0
Os resultados estão avaliados e demonstram uma tendência negativa e/ou não foram alcançadas metas relevantes.	11-30	1
Os resultados demonstram uma tendência estável e/ou algumas metas relevantes foram alcançadas.	31-50	2
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e/ou a maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	51-70	3
Os resultados demonstram um progresso substancial e/ou todas as metas relevantes foram alcançadas.	71-90	4
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis. Todas as metas relevantes foram alcançadas. Foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes.	91-100	5

7.3. Sistema de Pontuação | Questionários (adaptação)

Com a intenção de facilitar o entendimento da escala de pontuação dos questionários, por parte do Pessoal Docente e do Pessoal Não Docente, poderá optar-se por simplificar a escala, desde que contemple 6 níveis de resposta, como o exemplo que se segue:

Discordo Completamente	Discordo Muito	Discordo	Concordo	Concordo Muito	Concordo Plenamente
0	1	2	3	4	5

Para os questionários a aplicar aos alunos do 1º Ciclo, poderá optar-se pela seguinte escala:

Não gosto nada	Não gosto	Gosto pouco	Gosto	Gosto muito	Excelente
0	1	2	3	4	5

Estas adaptações tornam-se necessárias, uma vez que a atribuir a pontuação de 0 a 100, se pode tornar complexo no preenchimento dos questionários de avaliação. Salientamos que no final deverá ser efectuada a conversão directa da escala de 0 a 5 para a escala de 0 a 100.

7.4. Sistema de Pontuação | Grelha de Auto-avaliação (adaptação)

De modo a simplificar o preenchimento da grelha de auto-avaliação, no que respeita à pontuação, sugerimos que, também, se adapte a escala.

Assim, a equipa de auto-avaliação poderá recorrer à escala do sistema de pontuação do Modelo CAF 2002, ou seja a escala de 0 a 5, como apresentada anteriormente, ou pode ainda recorrer às escalas (Critérios de Meios e Critérios de Resultados) que se seguem, se a equipa sentir que necessita de uma maior pormenorização.

Como referido anteriormente, esta escala de 0 a 10 será, também, deverá ser convertida directamente numa escala de 0 a 100.

Para os Critérios de Meios:

Ciclo PDCA	Descrição	Pontuação a usar
Ciclo PDCA inexistente	Não existem acções nesta área ou não temos informação sobre as mesas ou esta não tem expressão	0
P (Planear)	Existem acções planeadas (ainda que informalmente)	1
	Existem acções devidamente planeadas	2
D (Executar)	As acções estão em fase de implementação	3
	As acções estão implementadas	4
C (Rever/Avaliar)	Revimos/avaliámos as acções implementadas (ainda que informalmente)	5
	Revimos/avaliámos as acções implementadas, formalmente, existindo relatório ou outra evidência	6
A (Ajustar)	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (sem evidências)	7
	Com base na revisão/avaliação fizemos os necessários ajustamentos (com evidências)	8
Ciclo PDCA Completo	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente	9
	Tudo o que fazemos nesta área é planeado, implementado, revisto e ajustado regularmente e aprendemos com outras organizações	10

Para os Critérios de Resultados:

Descrição	Pontuação a usar
Não existem resultados avaliados ou não há informação (não existem evidências)	0
Os resultados estão avaliados, mas demonstram uma tendência negativa e não foram alcançadas metas relevantes	1
Os resultados estão avaliados, mas demonstram uma tendência negativa, embora algumas metas estejam próximas de serem atingidas	2
Os resultados demonstram uma tendência estável	3
Os resultados demonstram uma tendência estável e algumas metas relevantes foram alcançadas	4
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria	5
Os resultados demonstram uma tendência de melhoria e a maior parte das metas relevantes foram alcançadas	6
Os resultados demonstram um progresso substancial	7
Os resultados demonstram um progresso substancial e todas as metas relevantes foram alcançadas	8
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas	9
Foram alcançados resultados excelentes e sustentáveis e todas as metas relevantes foram alcançadas e foram feitas comparações sobre todos os resultados-chave com outras organizações relevantes	10

Salientamos que a atribuição de pontuação a todos os indicadores e, conseqüentemente, uma pontuação final à escola/agrupamento de escolas não tem por objectivo a elaboração de um ranking, tendo antes por objectivos:

- Dar uma indicação sobre o caminho que a escola deve seguir relativamente à implementação das acções de melhoria;
- Medir internamente o progresso da escola/agrupamento de escolas;
- Identificar e partilhar boas práticas.

8. Reconhecimento Público

No final do processo de auto-avaliação, com a implementação do Modelo CAF, a escola pode requerer, junto da APQ (Associação Portuguesa para a Qualidade), o **Reconhecimento Público – Committed to Excellence in Europe** (o primeiro nível de Excelência da EFQM – *European Foundation for Quality Management*).

Depois da escola requerer a sua candidatura, a APQ irá analisá-la e enviará para a escola um Plano de acção que deverá ser preenchido por uma equipa designada para o efeito.

As acções de melhoria devem ser implementadas num período entre 6 a 9 meses, e no fim desse período, um avaliador da APQ fará uma visita à escola para verificação do cumprimento do Plano de Acção (implementação das acções de melhoria), entre outros. Se a escola for bem sucedida, é-lhe atribuído o reconhecimento público, válido por 2 anos e o direito a utilizar a insígnia deste nível.

9. Dados Escolares

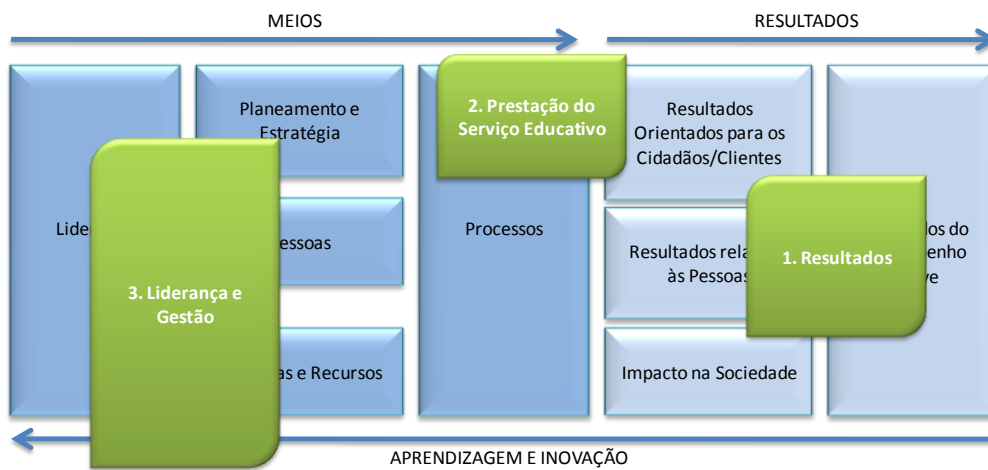
A recolha de dados escolares também se releva de grande importância no processo de auto-avaliação, daí que de seguida se apresente alguns exemplos de dados que devem ser recolhidos, pelo período de 3 anos, de modo a permitir alguma comparabilidade e análise da sua evolução.

1. Número total de alunos
2. Percentagem de alunos (com apoio/Complemento/Reforço educativo) com melhoria nas avaliações;
3. Número de faltas (justificadas e injustificadas) por ano escolar;
4. Número de alunos excluídos por faltas;
5. Número de anulações de matrícula por ano escolar;
6. Taxa de abandono escolar (por ano escolar);
7. Número de transferências solicitadas para outros estabelecimentos de ensino (por ano escolar);
8. Taxas de sucesso escolar (por ano escolar);
9. Taxas de transição escolar (por ano escolar);
10. Número de alunos colocados em estágio em empresas ou instituições;
11. Médias das classificações dos alunos nos exames nacionais, por disciplina;
12. Posição da escola nos rankings dos exames nacionais.

10. O Modelo CAF e o Modelo de Avaliação Externa

Assim, podemos concluir que a implementação de um processo de auto-avaliação ser um excelente instrumento de “marketing” da escola, pois a divulgação dos resultados junto da comunidade contribui para o seu reconhecimento público.

É importante, ainda, referir que a aplicação do modelo CAF está em consonância com os objectivos da Avaliação Externa das Escolas levada a cabo pela IGE (Inspeção-Geral da Educação), pois contempla aspectos comuns, tal como se pode verificar pela figura que se segue:



Bibliografia

BILHIM, João - **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2.^a Edição Revista e Actualizada. Lisboa: ISCSP, 2006.

CAMPOS, V.F. - **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Bloch, 1994-

CARAPETO, C. FONSECA, F. - **Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

CERRUTI, O., BERNILLON, A. - **Qualidade Total – Implementação e Gestão**. Biblioteca da Indústria, Edições Técnicas, 1989

CHIAVENATO, I. - **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: MacGraw-Hill, 1987.

AZEVEDO, Joaquim - **Avaliação das Escolas – consensos e divergências**. Porto: Edições ASA, 2002.

Barroso J. - **Autonomia e gestão das escolas**. Lisboa: Ministério da Educação, 1997.

Bell J. - **Como Realizar um Projecto de Investigação**. Lisboa: Edições Gradiva, 1997 .

Carapeto, Carlos; Fonseca, Fátima - **Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação**. Lisboa: Edições Sílabo, 2005.

Díaz, Amparo Seijas – **Avaliação da Qualidade das Escolas**. Porto: Edições ASA, 2003.

DOMINGUES, Leonel - **A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas**. Lisboa: ISCSP, 2003.

Galpin, Timothy.J. - **O lado humano da mudança: Um guia prático para a Mudança Organizacional**. Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

LEANDRO, Ema Corrêa Mendes - **Guião para auto-avaliação de desempenho de escolas públicas do 2º e 3º ciclos do ensino básico e ou ensino com base no modelo de excelência EFQM da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade**. Oeiras: Instituto Nacional de Administração, 2002.

Pires, António Ramos - **Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade**. 3ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, , 2004.

ALAIZ, Vítor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição - **Auto-avaliação de escolas – Pensar e Praticar**. Porto: Edições ASA, 2003.

AAVV - **A avaliação na Administração Pública – Acta Geral do 1º Encontro INA**”, Instituto Nacional de Administração, Oeiras: INA, 1998.

DEMING, W. E. - **Qualité – La Révolution du Management**. Paris: Económica, 1988.

DOMINGUES, L. - **Políticas Sociais em Mudança – O Estado, as Empresas e a Intervenção Social**. Lisboa: ISCSP, 2005.

DRUCKER, P.F. - **A Nova Era da Administração**, São Paulo: Pioneira, 1976.

ECO, U. - **Como se faz uma Tese em Ciências Humanas**, Lisboa: Editorial Presença, 1998.

EIPA - **Excellence in Education**. Bruxelles: Edição da European Foundation for Quality Management, 2000.

FEIGENBAUM, A.V. - **Contrôle da Qualidade Total – Gestão e Sistemas**. Vol.I. Makron Books, 1994.

Frost, S.R. Jr. - **Ensinaamentos Básicos dos Grandes Filósofos**. São Paulo: Cultrix, 1989.

Honda, A.K., Viveiro, C.T. - **Qualidade e Excelência através da Metodologia Kaizen**. São Paulo: Erica, 1993.

Ishikawa, K. - **Controle de Qualidade Total à maneira Japonesa**, Rio de Janeiro: Campus, 1993.

Juran, J.M. - **Na Liderança pela Qualidade**, São Paulo: Pioneira, 1990.

Lodi, J.B. - **Administração por Objectivos**, São Paulo: Pioneira, 1970.

PALMISANO, A., *et al* - **Gestão da Qualidade – Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PIRES, A.R. - **Qualidade - Sistemas de gestão da qualidade**. 3.^a Edição Revista, Corrigida e Ampliada. Lisboa: Edições Sílabo, 2004

QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L. - **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 2.^a Edição. Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda, 1998.

ROCHA, J.O. - **Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos**. Lisboa: Escolar Editora, 2006.

DEUTSCH, K. - **The Theoretical Basis of Data Programs**, *in* Comparing Nations, Merrit e Rokkan (eds). EUA: Yale University Press, New Haven, 1966.

Publicações:

GODINHO, M. J., NETO, S. - **Qualidade: Uma Prática Secular**. Lisboa: SMA (Secretariado para a Mudança Administrativa), 2003.

GONÇALVES, I., MONTEIRO, L. - **Serviços Públicos: Da Burocracia à Qualidade**, Lisboa: SMA (Secretariado para a Mudança Administrativa), 1999.

PINTO, A.L. - **Benchmarking em Serviços Públicos**, Lisboa: SMA (Secretariado para a Mudança Administrativa), 2001.

Sítios da Internet (URL)

Newsletters da Qualidade da Verlag Dashofer

<http://www.efqm.org>

<http://www.apq.pt>

http://www.dgap.gov.pt/10_CAF_2007/download_docs_caf2007_2007.htm

AUTO-AVALIAÇÃO DAS ESCOLAS – um modelo para a gestão da sua Qualidade

Organizacional. Disponível (consult. Outubro de 2007)

http://sol.sapo.pt/blogs/postiteduc/archive/2007/06/19/AUTO_2D00_AVALIA_C700C300_O-DAS-ESCOLAS-1320_-um-modelo-para-a-gest_E300_o-da-sua-Qualidade-Organizacional.aspx

CFPA - **CAF pode ajudar a melhorar a Qualidade das Organizações Públicas.** Disponível (consult. Novembro de 2007)

<http://portal.cfpa.pt/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=19&mode=thread&order=0&thold=0>

Evaristo, Cristina (2004) - **A CAF como impulso para a melhoria contínua.** Disponível (consult. Novembro de 2007) em <http://eprints.rclis.org/archive/00011300/>

Pinto, Maria Manuela Gomes de Azevedo (2004) - **Modernização administrativa e qualidade: uma ferramenta chamada CAF.** Disponível (consult. Novembro de 2007)

<http://eprints.rclis.org/archive/00011454/>

FUNDAÇÃO MANUEL LEÃO – **Programa Aves.** Disponível (consult. Em Janeiro de 2006) em <http://aves.fmleao.pt/ApresentacaoFMLeao.asp>

