



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA – PROEAD
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

MATEUS LINS DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA PROPOSTA A SER APLICADA NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA - PB
2014**

MATEUS LINS DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA PROPOSTA A SER APLICADA NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado ao Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,
semestre 2014.2.

Orientador: Prof. Dr. Allan Carlos Alves

**JOÃO PESSOA - PB
2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O48p Oliveira, Mateus Lins de
O papel da avaliação de desempenho na administração pública [manuscrito] : uma proposta a ser aplicada na pró-reitoria de graduação da Universidade Federal da Paraíba / Mateus Lins de Oliveira. - 2014.
21 p.

Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EAD) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância, 2014.
"Orientação: Prof. Dr. Allan Carlos Alves, Secretaria de Educação à Distância".
1.Gestão Pública. Gestão da Qualidade. Estrutura Comum de Avaliação I. Título.

21. ed. CDD 362.1

MATEUS LINS DE OLIVEIRA

**O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
UMA PROPOSTA A SER APLICADA NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
apresentado no Curso de Administração
Pública, modalidade de ensino a distância, da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito à obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública, Linha de Formação
Específica (LFE) II - Gestão Governamental
semestre 2014,2.

Aprovada em 

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Allan Carlos Alves (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof(a). Ma Ana Lúcia Carvalho de Souza
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Esp. Ericson Robson de Sousa Bernardo
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concebido saúde para iniciar esse empreitada.

À minha querida esposa Michele, sempre companheira em todas as horas.

À minha filha Ana Clara pela alegria que me proporciona diariamente.

Ao meu pai Manoel Teodoro e à minha mãe Maria do Ceo por sempre terem investido e incentivado na educação dos filhos.

Aos professores do Curso de Administração Pública na modalidade EAD da UEPB pelo incentivo e dedicação aos alunos ao longo de todo o curso.

Aos tutores, em especial Jacqueline Nunes Cavalcanti, por toda atenção e dedicação.

A todos que colaboraram na produção deste trabalho, em especial Paulo Ricardo e Manuela.

Aos colegas de classe pela amizade e companheirismo.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	08
2.1	Administração Pública.....	08
2.2	As três formas da Administração Pública.....	10
2.2.1	Administração Pública Patrimonialista.....	10
2.2.2	Administração Pública Burocrática.....	11
2.2.3	Administração Pública Gerencial.....	11
2.2.3.1	Nova Gestão Pública.....	12
2.3	Gestão da Qualidade.....	13
2.4	Estrutura Comum de Avaliação – CAF.....	14
2.4.1	CAF Educação.....	12
3	METODOLOGIA.....	17
4	CONCLUSÃO.....	20
	REFERÊNCIAS	21

O PAPEL DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA PROPOSTA A SER APLICADA NA PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

OLIVEIRA, Mateus Lins de¹

ALVES, Allan Carlos²

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo propor um instrumento de avaliação de desempenho a ser aplicado na Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba. Trata-se de um estudo que teve início com o avanço da Administração pública para uma “nova gestão pública”, cuja principal característica é a fusão dos conceitos das empresas privadas (eficiência, produtividade e qualidade) com os valores mais tradicionais da administração pública (democracia, transparência, isonomia e probidade). Dessas características destaca-se a Gestão da Qualidade, instrumento utilizado para evitar o desperdício e proporcionar a maior satisfação possível para o cidadão. Como para ter qualidade é necessário avaliar, este trabalho sugere uma ferramenta de autoavaliação da qualidade desenvolvida na União Europeia, e utilizada por países da Europa, a *Common Assessment Framework*, ou Estrutura Comum de Avaliação – CAF, cujo elevado interesse de muitas instituições de ensino por ela, fez com que fosse desenvolvido um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicos para o setor da educação denominada CAF Educação.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública. Gestão da Qualidade. Estrutura Comum de Avaliação.

¹ Graduado em Processamento de dados, assistente em Administração da Universidade Federal da Paraíba

² Doutor em Ciências da Administração, professor efetivo da Universidade Estadual da Paraíba

**PERFORMANCE ASSESSMENT ROLE IN PUBLIC ADMINISTRATION: A
PROPOSAL TO BE APPLIED IN DEAN OF UNDERGRADUATE
STUDIES UNIVERSITY OF FEDERAL PARAÍBA**

ABSTRACT

This article aims to propose an instrument for evaluating performance to be applied in the Pro Dean of Graduate Universidade Federal da Paraíba. This is a study that began with the advancement of public administration for a "new public management", whose main characteristic is the fusion of the concepts of private companies (efficiency, productivity and quality) to the more traditional values of public administration (democracy, transparency, fairness and probity). These features highlight the Quality Management, an instrument used to prevent waste and provide maximum satisfaction to the citizen. As for quality it is necessary this study, this article suggests a tool for self-assessment of quality developed in the European Union, and used by European countries, the Common Assessment Framework whose high interest to many institutions teaching here made it develop a model of self-evaluation and improvement of organizational performance with language and examples of specific practices to the education sector called CAF education.

Keywords: New Public Management. Quality Management. Common Assessment Framework.

1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas, assistiram-se mudanças que influenciaram a maneira como o usuário utiliza os serviços públicos. A hegemonia da empresa privada como modelo de organização eficiente tem influenciado a visão da ação pública e suas políticas, programas, estruturas e cultura organizacional do Estado, como se observa na evolução da Administração Pública, que hoje passa por um momento de redefinição de sua estrutura. O que antes era marcado por um ambiente burocrático, técnico e racional, passa a se renovar, dando início a uma “nova gestão pública”.

Este artigo encontra-se dividido em três seções além da introdução, são elas: a revisão de literatura, na qual discorreremos sobre a Administração Pública, com destaque inicial para as três formas desse tipo de administração – a Administração Patrimonialista, Burocrática e Gerencial – assim como a nova gestão pública, comentamos ainda sobre a Gestão da Qualidade como ferramenta de satisfação do consumidor, e na última subseção explanamos em torno da CAF – Estrutura Comum de Avaliação e sua adaptação para a área educacional, a CAF Educação; em seguida apresentamos a metodologia de pesquisa e a conclusão. Por fim, o que este artigo tem como objetivo é desenvolver a proposta de uma avaliação de desempenho a ser aplicada na Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Com as mudanças que vêm ocorrendo ao longo dos anos, juntamente com a consolidação da Administração Pública Gerencial e a Nova Gestão Pública, na qual, observa-se que a atuação das instituições públicas fica cada vez mais parecida com a de organizações privadas, no sentido de ter compromissos com resultados e responsabilidade perante os contribuintes, observa-se que obter indicadores e avaliar o desempenho na gestão pública necessita de discussões para que haja um avanço em direção à consolidação desse tema.

2.1 Administração Pública

A Constituição Federal de 1988 regulamenta no Título III, um capítulo específico para a administração pública. O Art. 37 determina que a administração pública direta e indireta de

qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

De acordo com Alexandre de Moraes (2005), a Administração Pública pode ser definida objetivamente como a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para a consecução dos interesses coletivos, e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas ao qual a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

O termo “Administração Pública” pode se compreendido de duas formas:

Administração Pública (com iniciais maiúsculas) é um conceito que não coincide com Poder Executivo. Atualmente, o termo Administração Pública designa o conjunto de órgãos e agentes estatais no exercício da função administrativa, independentemente se são pertencentes ao Poder Executivo, ao Legislativo, ao Judiciário, ou a qualquer outro organismo estatal (como Ministério Público e Defensorias Públicas). Administração pública (com iniciais minúsculas) ou poder executivo (com minúscula) são expressões que designam a atividade consistente na defesa concreta do interesse público. (MAZZA, 2012, p. 45)

Além disso, a Administração Pública pode ser dividida em sentido amplo e restrito:

Administração pública em sentido amplo abrange os órgãos de governo, que exercem função política, e também os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa [...] Em sentido estrito só inclui os órgãos e pessoas jurídicas que exercem função meramente administrativa, de execução dos programas de governo [...] (ALEXANDRINO; PAULO, 2012, p. 18)

Ainda pode-se dividir a Administração pública em duas vertentes: direta e indireta. Administração pública direta, que se constitui dos serviços integrados na estrutura administrava da Presidência da República e dos Ministérios; e a administração indireta, que compreende entidades dotadas de personalidades jurídicas próprias, seja ela autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e as fundações públicas. (MORAES, 2005).

Dentre os órgãos da Administração Indireta, destaca-se a autarquia, conceituada por Mazza (2012) como “pessoas jurídicas de direito público interno, pertencentes à Administração Pública Indireta, criadas por lei específica para o exercício de atividades típicas da Administração Pública” (p.164). Considera ainda o referido autor, que as Universidades Públicas estão entre as autarquias mais importantes do Brasil.

Dentre as universidades públicas brasileira destaca-se a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que foi criada pela Lei Estadual 1.366, de 02 de dezembro de 1955, e instalada sob o nome de Universidade da Paraíba. Posteriormente com a sua federalização, aprovada e promulgada pela Lei nº. 3.835 de 13 de dezembro de 1960, foi

transformada em Universidade Federal da Paraíba. A UFPB é uma autarquia de regime especial, vinculada ao Ministério da Educação, e atualmente é composta por 5 *campi*, atuando nas cidades de João Pessoa, Areia, Bananeiras, Rio Tinto e Mamanguape, sendo que a Reitoria e suas Pró-Reitorias funcionam no Campus I, situado na cidade de João Pessoa, capital do Estado da Paraíba.

2.2 As Três Formas da Administração Pública

No Brasil, quem iniciou o processo de mudança para uma administração gerencial foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995. A estratégia definida fundamenta-se em três dimensões: a primeira, institucional-legal, que aborda os obstáculos de ordem legal para o alcance de uma maior eficiência do aparelho do Estado; a segunda, cultural, a qual trata de mudança da cultura burocrática para a gerencial; e a terceira, que aborda a gestão pública, incluindo os aspectos de modernização de estrutura organizacional e dos modelos de gestão. (MAGALHÃES, 2004)

Em resumo, em uma perspectiva evolutiva, é possível observar que houve três estágios diferentes de Administração Pública: a patrimonialista, a burocrática e a gerencial.

2.2.1 Administração Pública Patrimonialista

O patrimonialismo foi o primeiro modelo de Administração do Estado, nele não havia distinção entre bens públicos e particulares.

No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas. A *res publica* não é diferenciada das *res principis*. Em consequência, a corrupção e o nepotismo são inerentes a esse tipo de administração. No momento em que o capitalismo e a democracia se tornam dominantes, o mercado e a sociedade civil passam a se distinguir do Estado. Neste novo momento histórico, a administração patrimonialista torna-se uma excrescência inaceitável. (BRASIL, 1995 p. 15)

Nesse modelo, não somente o soberano agia arbitrariamente, mas também os seus auxiliares e servidores, que atuavam baseados na forma de agir e nas ordens diretas recebidas de seu superior:

Nesse período histórico, o Estado-Administração não pensava de forma coletiva e não procurava prestar serviços à população, que era relegada ao descaso. Consequentemente, o foco das ações não era o atendimento das

necessidades sociais e nem o desenvolvimento da nação, e os benefícios oriundos do Estado e da Administração não eram destinados ao povo, mas para um pequeno grupo encabeçado pelo chefe do Executivo. (PALUDO, 2013 p. 59)

2.2.2 Administração Pública Burocrática

“A Administração Pública Burocrática surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista” (BRASIL, 1995, p. 15). Ela trouxe novos conceitos à Administração Pública, dentre eles destacamos a separação entre a coisa pública e a privada, e a reestruturação e reorientação da administração para atender às demandas da sociedade. (PALUDO, 2013)

Constituem princípios orientadores do desenvolvimento da Administração Pública Burocrática a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo e o poder racional-legal. Parte-se de uma desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem demandas. Por isso, são sempre necessários controles rígidos dos processos, como por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento a demandas. (BRASIL, 1995)

Em face da desorganização do Estado em termos de prestação de serviços públicos e da ausência de um projeto de desenvolvimento para a nação, aliadas à corrupção e ao nepotismo comuns na área pública, um novo modelo de administração se fazia necessário. Era preciso reestruturar e fortalecer a Administração Pública para que pudesse cumprir suas novas funções. O surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, o crescimento da burguesia comercial e industrial indicavam que o Estado liberal deveria ceder seu espaço a um Estado mais organizado e de cunho econômico. (PALUDO, 2013 p. 63)

2.2.3 Administração Pública Gerencial

Tendo em vista as mudanças dos últimos anos, tanto na sociedade como na economia, adicionado ao avanço da tecnologia e a competitividade das nações, a busca pela eficiência e melhores resultados ganhou uma atenção especial para melhor se adequar às mudanças.

Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial [...]. A administração pública

gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. [...] Enquanto a receita das empresas depende dos pagamentos que os clientes fazem livremente na compra de seus produtos e serviços, a receita do Estado deriva de impostos, ou seja, de contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta [...]. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público [...]. A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como cliente dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle e são seguros, como quer a administração pública burocrática, mas porque as necessidades do cidadão cliente estão sendo atendidas. (BRASIL, 1995, p. 16)

Dessa forma, observa-se que, com a introdução da Administração Pública Gerencial, os objetivos de cada unidade da administração serão mais bem definidos, haverá uma mudança na estrutura organizacional e novos valores serão adotados promovendo assim, um aumento da eficiência, como propõe a Constituição Federal com o adimplemento da Emenda Constitucional nº 19.

2.2.3.1 Nova Gestão Pública

A Constituição de 1988, embora para alguns autores represente um retrocesso do ponto de vista administrativo, tornou mais profissional a administração e também promoveu a descentralização dos serviços sociais para as esferas subnacionais, aumentando a responsabilidade de Estados e municípios na execução de atividades antes conduzidas diretamente pela União. Essa mesma Constituição confere um novo status para o cidadão que, de papel de coadjuvante, passa a ser sujeito no processo de decisão envolvendo a *res pública*, tornando-o, dessa maneira, também responsável pela busca de soluções para os problemas coletivos Tenório e Ribeiro (2000) apud Sano (2003)

[...] um modelo emergente de modernização da administração pública mundial, caracterizado por um conjunto de princípios e práticas de gestão, oriundos de um movimento de governos de diversos países no sentido de desenvolver alternativas e soluções para os desafios aos quais eram e ainda são colocados (como escassez de recursos públicos, aumento da pressão da sociedade por qualidade e equidade na prestação de serviços etc.), e para os quais o modelo burocrático não se mostrou capaz de responder satisfatoriamente. (PACHECO, 2008, p. 27)

Carlos Pimenta (1998) apud PALUDO (2013) identifica oito princípios nas reformas gerenciais: desburocratização; descentralização; foco no cidadão; competitividade;

profissionalismo; ética; transparência e *accountability*. A esses, acrescenta-se o pensar/decidir/agir de cunho estratégico, voltado para resultados e com foco na sustentabilidade.

2.3 Gestão da Qualidade

Na Administração pública, a ideia de qualidade foi incorporada com a reforma gerencial de 1995, na qual a qualidade era definida como a satisfação das necessidades e expectativas do usuário-cidadão, esta evoluiu até os dias atuais com a promulgação do Decreto 5.378 que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, cuja finalidade era a de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

A definição de qualidade evoluiu com o passar do tempo até ser definida atualmente como a capacidade de planejar para evitar o desperdício e proporcionar a maior satisfação possível para o consumidor. (OLIVEIRA, 2010). Nota-se que a qualidade põe o cliente em primeiro lugar deslocando para segundo plano o interesse da organização e por consequência os produtos e serviços devem ter qualidade para satisfazer as necessidades dos clientes e, se possível, superar suas expectativas [...] Já a Qualidade Total representa a busca da satisfação do cliente e de todos os demais interessados, e a busca da excelência da organização. [...] Com a qualidade total surgiram o conceito de gestão e controle da qualidade. [...] (PALUDO, 2013).

“O movimento da gestão da qualidade foi impulsionado inicialmente no Japão com a influência de técnicos americanos, como Deming e Juran, nos anos 1950 e 1960, após o país ter sua infraestrutura destruída na Segunda Guerra Mundial”. (RENNÓ, 2013, p. 225).

A Gestão da Qualidade Total (TQM) é o gerenciamento de todos os elementos, internos e externos à organização, relacionados com o empreendimento, para avaliar o grau de eficiência e eficácia. A TQM foca a qualidade do gerenciamento abrangendo de forma sistêmica a gestão do processo produtivo e a gestão organizacional. (PALUDO, 2013).

A Gestão da Qualidade Total (TQM – *Total Quality Management*, em inglês) demanda que cada funcionário esteja envolvido no processo de busca do aumento da qualidade, e não apenas os empregados que lidam diretamente com os clientes ou na produção dos produtos. O pessoal da limpeza, do setor de faturamento, do setor de contratos e outros setores deve entender que seu trabalho contribui para que a empresa seja eficiente e consiga satisfazer seus clientes e ser competitiva. Dessa forma, a TQM

significa o comprometimento de uma organização com a qualidade através da melhoria contínua em cada atividade. (RENNÓ, 2013, p. 225).

2.4 Estrutura Comum de Avaliação (CAF)

A Administração Pública europeia, e conseqüentemente a brasileira, sofreu uma importante revolução conceitual. A "*new public management*" ou Nova Gestão Pública trouxe para o serviço público o foco no cliente/cidadão e nas suas necessidades, além do surgimento das modernas lógicas de gestão da qualidade que desenvolve-se em todo o mundo.

Dentre as ferramentas de Gestão da Qualidade utilizadas pelos países da Europa que buscam melhorar o desempenho das organizações públicas destaca-se a Estrutura Comum de Avaliação – CAF.

Ainda pouco conhecido no Brasil, específico para o setor público, e com utilização gratuita, o modelo CAF é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade desenvolvida na União Europeia, em resultado da cooperação entre os vários Estados Membros, que em Portugal recebeu a designação de Estrutura Comum de Avaliação (SILVEIRA, 2011). De acordo com a Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2006), a CAF é uma ferramenta da Gestão da Qualidade Total, inspirada no modelo de excelência da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM) e no modelo da Speyer, Universidade Alemã de Ciências Administrativas.

A Commom Assessment Framework - CAF consiste numa ferramenta que foi construída para ajudar as organizações públicas da União Europeia a compreender e utilizar as técnicas de gestão da qualidade de modo a melhorarem o respectivo desempenho. Trata-se de uma ferramenta simples, de fácil utilização, que permite a auto-avaliação das organizações públicas. [...] Foi desenhada para ser utilizada por todos os sectores da administração pública, bem como pelos diversos níveis de administração nacional, regional e local. [...] Pode também ser utilizada em diversas circunstâncias, designadamente como parte de um programa de reforma ou, como ponto de partida para a melhoria contínua de uma organização pública. Em determinadas situações, e sobretudo em grandes organismos, a auto-avaliação também pode ser levada a cabo apenas numa parte da organização, por exemplo num departamento ou divisão seleccionada para o efeito (DGAEP, 2002).

Carapeto e Fonseca (2006) apud Aguiar (2010) definem a CAF como uma ferramenta de gestão da qualidade de aplicação a organismos públicos, focada na autoavaliação, que

percepciona os meios e os resultados, bem como, permite diagnosticar os pontos fortes e áreas de melhoria da organização. É um modelo de diagnóstico que, integrado num ciclo contínuo de autoavaliação, plano de melhoria, implementação, avaliação e medidas de correção, permite à organização introduzir a melhoria progressiva dos seus recursos internos com vista à obtenção crescente de resultados relevantes para os seus cidadãos/clientes Engel (2002) apud Aguiar (2010).

A CAF é um modelo que se baseia na premissa de que as organizações atingem resultados excelentes ao nível do desempenho, bem como na perspectiva dos cidadãos/clientes, colaboradores e sociedade, quando esses têm lideranças que conduzem a estratégia, o planeamento, as pessoas, as parcerias, os recursos e os processos, promovendo assim uma análise holística do desempenho da organização (DGAEP, 2006).

Mais concretamente sobre o modelo CAF, Dearing, Thij e Staes (2006) apud Aguiar (2010) afirmam que sem o empenho por parte da gestão de topo, o modelo CAF não pode ser implementado com sucesso; sendo a existência de uma cultura organizacional aberta e moderna essencial para o sucesso desse modelo.

Na estrutura do modelo CAF, representada na figura abaixo, observa-se numa estrutura de 09 critérios (05 critérios de meios e 04 critérios de resultados), que correspondem aos aspectos globais focados em qualquer organização, permitindo, a comparabilidade entre organizações.



Figura 1. Modelo CAF 2013 (DGAEP, 2013a).

2.4.1 CAF Educação

A partir do modelo europeu da CAF, surgiu, devido ao elevado interesse de muitas instituições de ensino pela CAF, a CAF Educação, um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicos para o setor da educação. Esta também tem seu referencial, e os materiais de apoio de utilização gratuita.

Desta forma, a cultura da qualidade promovida pela CAF pode ajudar a superar a dificuldade das escolas dotarem de estratégias e instrumentos para uma gestão organizacional robusta.

O modelo CAF tem por objetivo analisar a organização de diferentes ângulos, em simultâneo, promovendo a análise holística da organização. Este modelo foi concebido para ser utilizado em todos os domínios do setor público. Contudo, é possível e desejável a sua adaptação, desde que respeitados os seus elementos básicos. No CAF Educação, adaptou-se a linguagem, utilizam-se os termos «alunos/formandos» e «instituições de ensino e formação».

Tabela 1: Diferença entre CAF e CAF Educação

Quais são as diferenças relativamente ao modelo original da CAF?	
Adaptação da linguagem:	Usam-se os termos "alunos" ou "formandos e/ou os seus representantes legais" em vez de "cidadão/cliente" e "instituições de ensino e formação" em vez de organizações públicas.
Integração de dois documentos adicionais:	Uma introdução sobre o uso de modelos de Gestão da Qualidade Total (TQM) e CAF, bem como sobre a política Europeia sobre educação.
Adaptação dos exemplos:	Todos os exemplos foram adaptados ao contexto específico das instituições do setor da educação.
Adaptação da terminologia:	O glossário foi revisto.

Fonte: Adaptado DGAEP, 2013b

Todos os exemplos de boas práticas constantes nos subcritérios do modelo CAF foram adaptados ao contexto específico das instituições do setor da educação.

A CAF - Educação destina-se a todas as instituições de ensino e formação, não importa o seu nível, uma vez que é aplicável desde o ensino pré-escolar ao ensino superior, incluindo a aprendizagem ao longo da vida. A CAF pode ser aplicada em diversas circunstâncias: para iniciar uma abordagem da organização à qualidade, para melhorar os processos existentes, e assim por diante. O fato de a CAF ser orientada para o cidadão/cliente corresponde aos desígnios do setor da Educação e Formação [...] Como a CAF é uma ferramenta genérica, recomenda-se a personalização no seu uso, sendo, no

entanto, obrigatório respeitar os seus elementos básicos: os 9 critérios, 28 subcritérios e o sistema de pontuação. (DGAEP, 2013b)

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

3 METODOLOGIA

Como este trabalho visou encontrar uma proposta de avaliação de desempenho a ser aplicada na Pró-Reitoria de Graduação (PRG) da UFPB, foi necessária a escolha de um modelo adequado para cumprir esse papel, chegando-se ao modelo CAF Educação. Para isso, realizou-se uma extensa pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e dissertações de autores que tratam do tema. Utilizou-se também a internet como ferramenta de busca com ênfase no sítio da Direção Geral da Administração e do Emprego Público de Portugal. A partir disso, foi observada a viabilidade do modelo CAF e a adequação deste para o objeto do trabalho, uma vez que se acredita numa possível melhora de desempenho na Pró-reitoria de graduação da UFPB.

Tabela 2: Proposta de Avaliação a ser aplicada da PRG/UFPB

Proposta de Avaliação de Desempenho a ser aplicada da PRG/UFPB - Estrutura da CAF Educação 2013	
Critérios de Meios	
Critério 1: Liderança	
Considerar o que a liderança da organização faz para:	
1.1 Dar uma orientação à organização desenvolvendo a sua missão, visão e valores.	
1.2 Gerir a instituição de ensino e formação, o seu desempenho e a melhoria contínua.	
1.3 Motivar e apoiar as pessoas da organização e servir de modelo.	
1.4 Gerir de forma eficaz as relações com as autoridades políticas e outras partes interessadas.	
Critério 2: Estratégia e planeamento	
A avaliação deve considerar o que a organização faz para:	
2.1 Recolher informação relacionada com as necessidades presentes e futuras das partes interessadas, bem como informação de gestão relevante.	
2.2 Desenvolver a estratégia e o planeamento tendo em conta a informação recolhida.	
2.3 Comunicar e implementar a estratégia e o planeamento em toda a instituição e revê-los regularmente.	
2.4 Planear, implementar e rever a inovação e a mudança.	
Critério 3: Pessoas	
Considerar o que a instituição faz para:	
3.1 Planear, gerir e melhorar os recursos humanos de forma transparente em conformidade com a estratégia e o planeamento.	
3.2 Identificar, desenvolver e utilizar as competências dos colaboradores, alinhando os objetivos individuais e organizacionais.	
3.3 Envolver os colaboradores através do diálogo aberto e da delegação de responsabilidades,	

promovendo o seu bem-estar.

Critério 4: Parcerias e recursos

Considerar o que a organização faz para:

- 4.1 Desenvolver e gerir parcerias com outras organizações.
- 4.2 Desenvolver e implementar parcerias com os alunos/formandos.
- 4.3 Gerir os recursos financeiros.
- 4.4 Gerir o conhecimento e a informação.
- 4.5 Gerir os recursos tecnológicos.
- 4.6 Gerir os recursos materiais.

Critério 5: Processos

Considerar o que a instituição faz para:

- 5.1 Identificar, conceber, gerir e inovar os processos de forma sistemática, envolvendo as partes interessadas.
- 5.2 Desenvolver e fornecer produtos e serviços orientados para os alunos/partes interessadas.
- 5.3 Coordenar os processos em toda a instituição de ensino e formação e com outras organizações.

Crítérios de Resultados

Critério 6: Resultados orientados para o aluno/formando e outras partes interessadas.

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

- 6.1 Medições da percepção
- 6.2 Medições do desempenho

Critério 7: Resultados das pessoas

Considerar os resultados que a organização atingiu para satisfazer as necessidades e expectativas dos colaboradores através de resultados de:

- 7.1 Medições da percepção
- 7.2 Medições do desempenho

Critério 8: Resultados da responsabilidade social

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

- 8.1 Medições da percepção
- 8.2 Medições do desempenho

Critério 9: Resultados do desempenho-chave Considerar os resultados alcançados pela instituição de ensino e formação, em relação a ...

- 9.1 Resultados externos: resultados e impactos em relação aos objetivos
- 9.2 Resultados internos: nível de eficiência

Fonte: Adaptado (DGAEP, 2013b).

A pontuação da CAF tem como objetivo fornecer informação e indicar o caminho a seguir para as ações de melhoria, além de medir o progresso da organização caso as avaliações com base na CAF sejam feitas com regularidade o que constitui uma boa prática de acordo com a maior parte das abordagens sobre a Qualidade. (DGAEP, 2013b). A modalidade de pontuação a ser indicada para esta proposta é a clássica (*classical CAF scoring*), este sistema proporciona uma apreciação global de cada subcritério, indicando a fase PCDA em que o mesmo se encontra. No painel de avaliação dos resultados é feita uma distinção entre a tendência dos resultados alcançados e a concretização das metas

Tabela 3: Painel de pontuação Clássico

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

Fonte: (DGAEP, 2013b).

Tabela 4: Painel de resultados Clássico

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

Fonte: (DGAEP, 2013b)

4 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho, apesar de ainda não ter sido concluído, foi o de propor uma ferramenta de avaliação de desempenho para ser aplicada em uma instituição pública da área educacional, a Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal da Paraíba, cujo principal objetivo é a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo respectivo setor a toda comunidade acadêmica.

Com a evolução da Administração Pública e o surgimento de uma nova gestão pública, muitos conceitos da administração privada foram incorporados ao setor público, destacando-se um maior controle de qualidade nos serviços prestados. E para que isso ocorra com sucesso, implantar ferramentas para controle da qualidade tornou-se essencial para tornar o setor público mais competitivo.

Por conseguinte, este trabalho sugere como forma de controle da qualidade a utilização de uma ferramenta ainda pouco conhecida no Brasil, mas bastante difundida na Europa: o modelo CAF. Específico para o setor público e com utilização gratuita, esse modelo é uma ferramenta de autoavaliação da qualidade desenvolvida na União Europeia. Devido ao elevado interesse de muitas instituições de ensino pelo modelo CAF, ele foi adaptado em um modelo específico para instituições educacionais, a CAF Educação, um modelo de autoavaliação e melhoria do desempenho organizacional com linguagem e exemplos de práticas específicos para o setor educacional.

Vale ainda destacar que os servidores, independente de posição hierárquica, devem participar da autoavaliação, pois todos tem fundamental importância na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela instituição, sendo imprescindível o envolvimento dos superiores para o sucesso deste processo.

Nota-se que a qualidade da Administração Pública ainda carece de aplicação prática, e por falta disso, observa-se informações desencontradas, atraso, retrabalho, perda de tempo e mau atendimento. Desta forma, como sugestão de um trabalho futuro, será proposto colocar-se em prática a aplicabilidade do modelo supracitado, realizando uma reunião com a Pró-Reitora de Graduação, seus Coordenadores e Sub Coordenadores, cujo objetivo será o entendimento da importância da realização da autoavaliação e suas consequências, condição essa indispensável para obter sucesso na implementação do CAF.

Por fim, num segundo momento, procurar-se-á descrever as fases de implementação do modelo CAF na PRG/UFPB, a apresentação dos indicadores e tabela de pontuação, a definição da população e amostra, e o instrumento de coleta de dados.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, N. F. P. de. **O Modelo de Gestão da Qualidade CAF (Estrutura Comum de Avaliação)**. Universidade Técnica de Lisboa, 2010.

ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito Administrativo Descomplicado**. 20ª ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, 5 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 16 out. 2014

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**, novembro de 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2014

Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP). **Estrutura Comum de Avaliação (CAF)**. 2ª Conferência da qualidade das Administrações Públicas da União Européia, 2002.

_____. **CAF: Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da auto-avaliação**. Lisboa: DGAEP, 2006.

_____. (a). **Melhoras as organizações públicas através da autoavaliação**. 2013. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/CAF_2013_final.pdf>. Acesso em: 03 de nov. de 2014.

_____. (b). **Modelo de autoavaliação específico para as instituições de ensino**. 2013. Disponível em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/media//panfleto_CAFEducacao.pdf>. Acesso em: 07 de nov de 2014.

MAZZA, A. **Manual de Direito Administrativo**. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MORAES, A. de. **Direito Constitucional**. 18ª edição. São Paulo: Atlas, 2005.

PACHECO, S. O. **Planejamento estratégico na gestão pública: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. 2008. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2008.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, G. J. de. **Administração Pública para concursos**. 1º Edição. Curitiba: IESDE. 2010

SANO, H. **Nova gestão pública e accountability: o caso das organizações sociais paulistas**, 2003. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/os/03.10.15-DISSERTACAO-HIRO.pdf>>. Acesso em: 01 de nov. de 2014.

SILVEIRA, A. S. C. **Gestão da qualidade na Administração Pública**. A utilização da ferramenta *Common Assessment Framework* nos municípios portugueses. 2011.