



Relatório de estágio

Mestrado em Gestão

Qualidade no Externato Cooperativo da Benedita

Márcio Veríssimo Serrazina

Leiria, *setembro* de 2018



Relatório de estágio

Mestrado em Gestão

Qualidade no Externato Cooperativo da Benedita

Márcio Veríssimo Serrazina

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação do Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, *setembro* de 2018

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Dedicatória

À minha mãe

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Agradecimentos

Durante esta etapa da minha vida foram algumas as pessoas que contribuíram para que fosse possível a respetiva concretização. Deixo aqui a minha gratidão a todas elas.

À minha mãe, por todos os sacrifícios que fez ao longo deste período para me ajudar a concluir com sucesso esta etapa e pelo apoio que me deu nesta fase da minha vida escolar.

Ao meu orientador de estágio, professor Pedro Carreira, pelas sugestões e contributos para a elaboração deste relatório de estágio. Ao professor João Simões (supervisor do estágio na entidade de acolhimento), pela disponibilidade, oportunidade, amizade e acolhimento.

À entidade de acolhimento do estágio, o Externato Cooperativo da Benedita (ECB), que me proporcionou a possibilidade de viver a experiência do estágio, e sobretudo a todos os elementos da secretaria com quem trabalhei e partilhei o espaço de trabalho, que estiveram sempre disponíveis para tirar dúvidas e partilhar o seu conhecimento.

À Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, por todo o auxílio, compreensão e apoio prestado, considerando as minhas limitações físicas. Ficarei para sempre agradecido, quer pela formação de qualidade que me foi proporcionada, quer pelo carinho com que sempre me trataram.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Resumo

Atualmente, apostar em sistemas de garantia da qualidade é algo que pode diferenciar as organizações na hora de atrair *stakeholders*. A aposta das organizações nestes sistemas é importante uma vez que permite identificar lacunas de desempenho, efetuar a respetiva análise e implementar planos de melhoria.

Definir o que é qualidade nem sempre é fácil visto que o que pode ser considerado qualidade para umas pessoas pode ter um valor diferente para as outras. Devido a este dilema aparecem várias definições de qualidade.

O facto de se apostar na qualidade significa que se pretende obter melhorias sucessivas de desempenho e, para isso acontecer, podem utilizar-se metodologias como por exemplo o pensamento *lean* que assenta numa filosofia de melhoria contínua.

Com a realização deste relatório pretende-se analisar o sistema interno de garantia da qualidade do Externato Cooperativo da Benedita (ECB), relacionando-o com a literatura na área da qualidade, e apresentar algumas propostas de revisão ao mesmo de modo a melhorar as condições disponibilizadas pela instituição aos vários intervenientes.

Palavras-chave: qualidade, lean management, educação, avaliação de desempenho

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Abstract

Currently, investing in quality assurance systems can differentiate organizations when it comes to attracting stakeholders. The commitment of organizations in these systems is important because it allows to identify performance gaps, to analyze them, and to implement improvement plans.

Defining what is quality is not always easy since what can be considered quality for some people may have a different value for others. Due to this dilemma, several definitions of quality arise.

Investing on quality means a pursuit for successive improvements in performance and methodologies such as lean thinking, based on a philosophy of continuous improvement, can be used.

This report intends to analyze the internal quality assurance system of Externato Cooperativo da Benedita (ECB), relating it to the literature in the area of quality, and to present some proposals for its revision in order to improve the conditions given by the institution to its stakeholders.

Keywords: quality, lean management, education, performance evaluation

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de figuras

Figura 1: a cadeia reativa de Deming (Lisboa e Gomes, 2006).....	6
Figura 2: o ciclo de Deming para as melhorias (Lisboa e Gomes, 2006)	7
Figura 3: etapas de implementação de um sistema de garantia de qualidade	10
Figura 4: Edifício principal do Externato Cooperativo da Benedita.....	22
Figura 5: localização e freguesias do concelho de Alcobaça.....	23
Figura 6: organograma do ECB	24
Figura 7: vista parcial do regulamento interno	29
Figura 8: vista parcial ilustrativa do projeto curricular de escola	30
Figura 9: vista parcial ilustrativa do plano anual de atividade de escola.....	31
Figura 10: vista parcial dos critérios de avaliação para a disciplina de Matemática .	32
Figura 11: Fluxograma de aplicação de ações de melhoria (Guião ECBLean, 2015)	35
Figura 12: os cinco porquês – identificação do problema (Guião ECBLean, 2015) .	36
Figura 13: vista parcial do inquérito de satisfação aos estudantes do ensino secundário profissional	37
Figura 14: vista parcial do relatório de análise aos resultados dos inquéritos de satisfação 2016/2017 (GOQ, 2017)	38
Figura 15: vista parcial da base de dados de monitorização das ações de melhoria..	38
Figura 16: Vista parcial da tabela de avaliação de desempenho docente	39

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de tabelas

Tabela 1: Os cinco princípios do pensamento <i>lean</i> (adaptado de Pinto, 2006)	13
Tabela 2: Elementos técnicos, culturais e de gestão necessários para a implementação da filosofia <i>lean</i> (Pinto, 2006)	14
Tabela 3: Eixos estratégicos e objetivos do ECB.....	27

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Lista de siglas

ECB – Externato Cooperativo da Benedita

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

PAAE – Projeto Autónomo de Automação Escolar

INSE - Instituto Nossa Senhora da Encarnação

GQT – Gestão pela Qualidade Total

IGEC – Inspeção Geral da Educação e Ciência

TPS - *Toyota Production System*

Esta página foi intencionalmente deixada em branco

Índice

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS	V
RESUMO	VII
ABSTRACT	IX
LISTA DE FIGURAS	XI
LISTA DE TABELAS	XIII
LISTA DE SIGLAS	XV
ÍNDICE	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
2.1 O conceito de qualidade	3
2.1.1 Gestão pela Qualidade Total	4
2.2 Sistemas de garantia de qualidade	7
2.2.1 Benefícios de um sistema de garantia de qualidade	8
2.2.2 Fases do processo de garantia de qualidade	8
2.3 Pensamento <i>lean</i>	12
2.4 Avaliação e gestão da qualidade no setor da educação	15
3. O ESTÁGIO	22

3.1	Apresentação da entidade de acolhimento do estágio	22
3.2	Tarefas de estágio	25
3.3	Plano estratégico 2018-2020	26
3.4	Outros documentos orientadores relevantes para a qualidade no ECB	29
4.	O DESAFIO DE ESTÁGIO	33
4.1	O Observatório da Qualidade	33
4.2	Sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB	34
4.3	Instrumentos operacionais de avaliação da qualidade no ECB	36
4.4	<i>Benchmarking</i>	40
4.5	Análise crítica e propostas de melhoria	42
5.	CONCLUSÃO	45
	BIBLIOGRAFIA	47
	ANEXOS	49

1. Introdução

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades realizadas no âmbito do estágio curricular do segundo ano do Mestrado de Gestão da Escola Superior de Tecnologia e Gestão (ESTG) do Instituto Politécnico de Leiria (IPLeiria). O estágio decorreu no Externato Cooperativo da Benedita (ECB), cuja atividade principal é o ensino, incluindo o nível básico, secundário e profissional.

O estágio teve a duração de aproximadamente cinco meses, entre Setembro de 2017 e Fevereiro de 2018. Durante esse período de tempo, o foco do estágio incidiu sobre o Observatório da Qualidade e respetiva análise das práticas internas de avaliação da qualidade no ECB, secundado por tarefas de apoio administrativo à secretaria do ECB, nomeadamente a nível de introdução de dados no Excel e no manuseamento do *software* de gestão escolar Projeto Autónomo de Automação Escolar (PAAE).

A temática da qualidade está muito presente na atualidade, quer seja nas empresas mais direcionadas para processos produtivos de fabricação, quer seja em empresas ou organizações dedicadas aos serviços. Na verdade, atualmente, grande parte das organizações têm sistemas para avaliar a qualidade dos vários processos que fazem parte da sua vida diária. De modo a poder sustentar a análise das práticas de avaliação da qualidade no ECB, previstas no Guião ECB Lean e no Regimento do Observatório da Qualidade, no capítulo dois será exposto o conceito de qualidade e respetiva evolução histórica, será descrito o que se entende por sistema de garantia da qualidade, será apresentada a filosofia *lean*, introduzida no Japão através da Toyota (Toyota Production System – TPS) e utilizada pelo ECB como base de suporte à melhoria dos processos e redução de desperdícios, e serão enumerados alguns aspetos sobre o contexto específico da avaliação da qualidade no sector da educação não superior em Portugal, complementados com alguns exemplos de sistemas de avaliação e garantia da qualidade de escolas não superiores de referência a nível regional e nacional.

No terceiro capítulo, é apresentada a entidade de acolhimento do estágio, o ECB, nomeadamente a sua história e oferta formativa e organograma atuais. Para além disso, serão descritas as tarefas de apoio administrativo desempenhadas durante o período de estágio, complementares face ao principal objetivo do estágio.

No quarto capítulo, é trabalhado o desafio principal do estágio, isto é, a análise das práticas de avaliação da qualidade no ECB, atualmente da responsabilidade do

Observatório da Qualidade e da Direção Pedagógica do ECB. Em concreto, são descritas as funções do Observatório da Qualidade, é caracterizado e analisado o processo e os instrumentos operacionais de avaliação interna da qualidade no ECB, e, em função dessa análise, são propostas algumas sugestões de melhoria para o sistema de garantia da qualidade do ECB.

Finalmente, as principais conclusões são elencadas no capítulo 5, juntamente com a identificação das principais limitações encontradas durante o estágio e de sugestões para trabalhos futuros no ECB a nível de qualidade.

2. Enquadramento teórico

Neste capítulo, é realizada uma breve revisão de literatura para enquadrar o tema principal do estágio, a qualidade, que irá ser objeto de estudo ao longo do relatório.

Para tal, fez-se uma pesquisa sobre o conceito de qualidade e respetiva evolução histórica, sobre sistemas de garantia da qualidade, sobre a temática do pensamento *lean*, o que se justifica no presente relatório atendendo a que a instituição acolhedora do estágio utiliza a filosofia *lean* no seu processo de gestão para melhorar processos e tornar-se mais eficiente, e sobre a qualidade e sua avaliação no sector da educação não superior.

2.1 O conceito de qualidade

O conceito de qualidade sofreu várias alterações ao longo dos tempos, com o aparecimento de vários autores com opiniões diferentes acerca do mesmo, essencialmente devido ao facto da palavra qualidade poder ter várias interpretações dependendo do ponto de vista das pessoas.

Pode afirmar-se que o tema da qualidade é abordado desde o século XVIII, com o Taylorismo, por exemplo através da criação da função de supervisor para assegurar a qualidade dos produtos. No entanto, é frequente argumentar-se que os grandes autores que se debruçaram sobre este tema apareceram sobretudo durante os anos 80 do século XX, nomeadamente Philip Crosby, W. Edwards Deming e Joseph Juran, cujas teorias são utilizadas por muitas empresas na atualidade. Para além destes três autores, existem alguns mais recentes (década de 90 do século XX) que também têm trazido um contributo importante para a evolução do conceito da qualidade, como são os casos de Armand V. Feigenbaum e de Kaoru Ishikawa, de acordo com Cordeiro (2015), que referencia na sua tese Beckford (2002).

Estes cinco autores têm definições diferentes do conceito de qualidade, e com evoluções diferentes ao longo dos anos, visto que aparecem em momentos distintos do século XX.

Segundo Crosby (1980), o conceito de qualidade é baseado no processo e assenta na “conformidade com os requisitos e especificações”, sendo por isso variável de empresa para empresa, tendo em consideração as suas especificidades. Independentemente disso, a

qualidade deverá significar convergência para uma taxa de “zero defeitos”, um conceito que ficará sempre associado a este autor.

Já para Deming (1982), a qualidade depende do ponto de vista do cliente, pois é tudo aquilo que satisfaça, ou exceda, as suas necessidades e expectativas, e só ele poderá definir o que ela é. Para além disso, o autor argumenta que o grande responsável pela qualidade é a gestão da organização.

Juran (1980) refere essencialmente que qualidade significa adequação ao uso e, tal como Deming, que a gestão tem a maior parte da responsabilidade na melhoria da qualidade.

Feigenbaum (1994) argumenta que a qualidade está essencialmente ligado ao conceito de valor e que a sua melhoria depende de três fatores: a qualidade da liderança; a tecnologia de qualidade; e o compromisso da organização. Este autor foi também um dos primeiros a propor a função de controlo da qualidade. Finalmente, com uma filosofia semelhante, Ishikawa (1993) refere que a qualidade deverá exigir uma mudança de mentalidade em toda a estrutura da organização, sendo por isso um conceito que terá necessariamente de envolver a totalidade das características e recursos das organizações.

2.1.1 Gestão pela Qualidade Total

A Gestão pela Qualidade Total (GQT) é a teoria de gestão mais diretamente relacionada com o conceito de qualidade. Surgiu no início da década de 50 do século XX, no Japão, quando Deming se deslocou para o país, que estava a reerguer toda a sua indústria na sequência da destruição causada pela segunda Guerra Mundial.

Segundo esta forma de gestão, deve dar-se atenção a toda a envolvência da empresa, desde a gestão de topo até aos funcionários que fazem parte do processo produtivo, e não apenas ao processo produtivo. De facto, para existir uma melhoria contínua da qualidade, é necessário que a mesma esteja refletida na estrutura da empresa.

De acordo com Lisboa *et al.* (2011), “a GQT diz respeito a todos os processos inerentes ao funcionamento de uma empresa e que contribuem direta ou indiretamente para a qualidade do produto ou serviço de acordo com as exigências do cliente”.

Como referido anteriormente, Deming é considerado o grande pioneiro na adoção da GQT, tendo criado um conjunto de princípios que todas as empresas devem aplicar nos vários níveis da organização (Lisboa e Gomes, 2006):

1. Criar perseverança na melhoria contínua de produtos e serviços, com o objetivo de ser competitivo, permanecer no negócio e criar emprego.
2. Nunca ser condescendente acerca da qualidade dos produtos e serviços.
3. Estabelecer um sistema de controlo estatístico de qualidade em todo o processo produtivo e exigir o mesmo para toda a cadeia de abastecimento.
4. Negociar com o menor número possível de fornecedores, só os melhores!
5. Introduzir uma atitude de melhoria constante de produtos e serviços a todos os níveis, de modo a aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, a reduzir custos.
6. Institucionalizar o treino e a formação no trabalho.
7. Institucionalizar a liderança e aumentar a qualidade de quem lidera.
8. Eliminar o medo de modo a que todos os trabalhadores possam realizar o seu trabalho eficazmente.
9. Eliminar barreiras entre departamentos e criar equipas de trabalho envolvendo pessoas dos departamentos de investigação e vendas, entre outros.
10. Não utilizar *slogans* e objetivos tais como “zero defeitos” ou outros níveis de produtividade, sem antes providenciar os métodos para os atingir.
11. Eliminar quotas *standard* para a produção. Exigir qualidade no trabalho, e não apenas que o operário esteja no local de trabalho 8 horas por dia.
12. Ensinar os trabalhadores a compreender os métodos estatísticos de controlo da qualidade.
13. Institucionalizar um programa rigoroso de educação, reeducação e auto-melhoria.
14. Tornar os principais responsáveis da empresa empenhados no desenvolvimento destes princípios.

Naturalmente, o conceito de qualidade tem hoje em dia um significado mais abrangente do que aquele que existia nos anos 50. Contudo, este aspeto de abranger muito mais do que as características do produto é ainda algumas vezes deixado de parte. E é devido a este facto que, em algumas situações, aparecem elevados desperdícios ou, equivalentemente, qualidade inferior.

Por qualidade inferior deve entender-se tudo aquilo que represente consumo de recursos sem o devido retorno potencial máximo, ou seja, desperdício. Quando existe qualidade inferior, diminuem as vendas, aumentam as devoluções, aumentam as

existências em *stock* e a necessidade de espaços maiores de armazenamento, diminui a reputação a facilidade de cobrança, aumentam as paragens do processo produtivo e a necessidade de correções ao trabalho e de inspeções adicionais, aumenta o tempo de fabrico e o número de produtos defeituosos, diminui a produção e a produtividade, etc.

Se as organizações conseguirem eliminar os desperdícios (i.e. a qualidade inferior), podem conseguir uma redução de custos em simultâneo com um aumento da qualidade, de acordo com a *cadeia reativa de Deming* ilustrada na Figura 1.

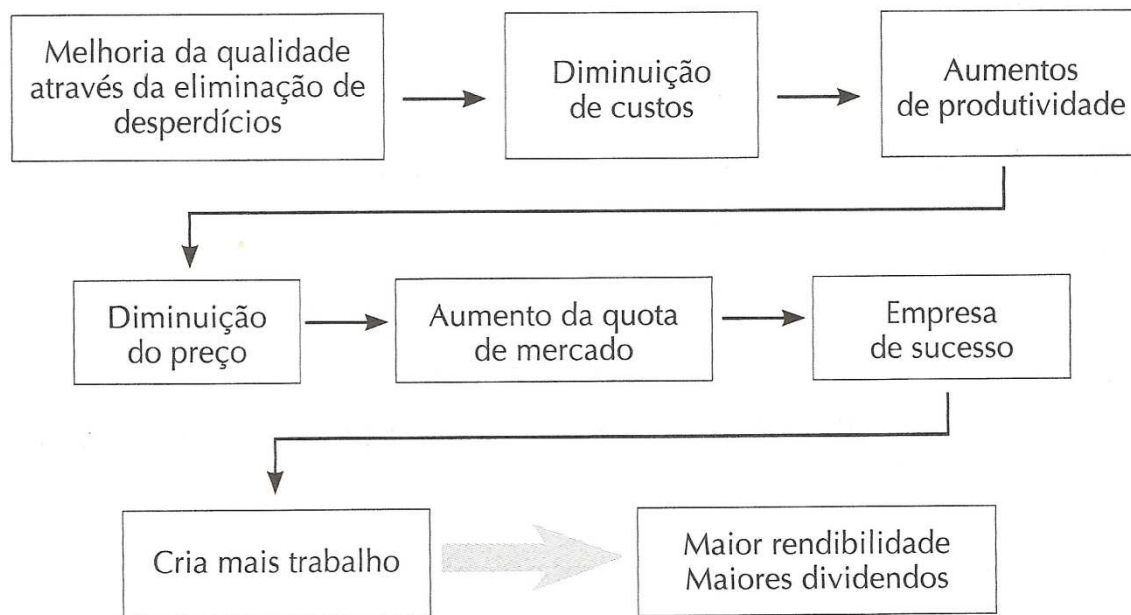


Figura 1: a cadeia reativa de Deming (Lisboa e Gomes, 2006)

De facto, a poupança conseguida com a aposta na qualidade e consequente eliminação de desperdícios deverá traduzir-se num aumento de produtividade e de competitividade, permitindo à empresa diminuir o preço e aumentar a margem de lucro de forma simultânea e, assim, aumentar quer a quota de mercado quer a rendibilidade.

Outro aspeto importante para o aumento da qualidade é a existência de um processo contínuo de melhoria (ver Figura 2 – ciclo de Deming para as melhorias), tanto nos produtos como nos serviços. A melhoria contínua é fundamental para a competitividade das empresas, pois permite-lhes manterem-se de forma permanente na vanguarda do mercado e obter sucessivos aumentos na sua quota de mercado.

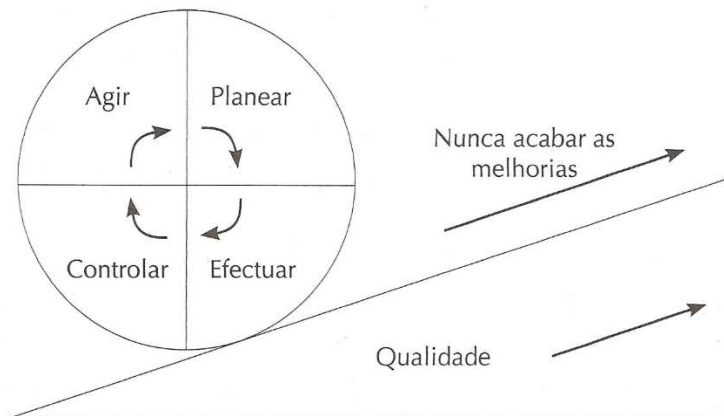


Figura 2: o ciclo de Deming para as melhorias (Lisboa e Gomes, 2006)

A figura ilustra o ciclo contínuo PDCA (*Plan-Do-Check-Action*). Na primeira fase, planear, são definidos os objetivos de cada processo até chegar ao produto/serviço final solicitado pelo cliente. Na segunda fase, efetuar, cada processo é executado de acordo com o planeado na primeira fase. Na terceira fase, controlar, são aplicadas várias ferramentas para verificar se cada processo foi executado de acordo com o planeado. É nesta fase que se detetam desvios, erros ou falhas nos processos. Finalmente, na quarta fase, agir, melhoram-se os processos ou redefinem-se objetivos de acordo com as conclusões da terceira fase. E o ciclo repete-se, continuamente.

Para concluir esta secção, refira-se que, na grande parte dos casos em que a aplicação da teoria da Gestão pela Qualidade Total não tem sucesso, isso se fica a dever aos simples factos de não existirem indicadores definidos/adequados para medir os resultados que vão sendo obtidos e/ou de existir um reduzido empenhamento das equipas que lideram os processos.

2.2 Sistemas de garantia de qualidade

Um sistema de garantia de qualidade “é o conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo” e é considerado um subsistema da gestão porque são alocados recursos e responsabilidades para tornar a organização mais competitiva, viável e efetiva (Pires, 2004).

Os sistemas de garantia da qualidade permitem monitorizar a qualidade ao longo de um determinado período de tempo e, quando a qualidade é insatisfatória, pôr em prática medidas de correção previamente previstas.

Atualmente a maioria das organizações tem sistemas de garantia de qualidade ou está a tentar a sua implementação, uma vez que é amplamente reconhecido que a própria existência do sistema permite contribuir para a melhoria da qualidade.

2.2.1 Benefícios de um sistema de garantia de qualidade

Com a implementação de um sistema de garantia de qualidade, pretende-se que sejam alcançados vários benefícios para a organização, que podem ser internos ou externos. As organizações devem querer obter ambos os tipos de benefícios, visto que, se forem melhorados os processos internos, a comunicação entre os vários departamentos torna-se mais eficaz e eficiente e, a nível externo, melhora-se a relação com os clientes.

Em detalhe, com base em Neves (2015), os benefícios que se pretendem obter a nível interno são aumentar as vendas, melhorar a oferta dos produtos e serviços, melhorar a resposta ao pedido dos clientes, onde se inclui a diminuição do tempo de espera, melhorar o nível da qualidade, melhorar os procedimentos, melhorar a definição de responsabilidades e funções dos colaboradores, e melhorar a eficiência a nível interno. Em relação aos benefícios externos, um sistema de garantia da qualidade permite o aumento da satisfação e confiança dos clientes, a melhoria da imagem, a melhoria nas relações com os clientes, fornecedores e outras entidades externas, o acesso a novos mercados, e a redução das reclamações de clientes.

2.2.2 Fases do processo de garantia de qualidade

Para que a implementação de um sistema de garantia de qualidade decorra de acordo com os objetivos pretendidos pela organização, é necessário passar por um processo constituído por várias fases. Em geral, podem identificar-se quatro fases: formalização/planeamento; implementação; auditoria; revisão e melhoria contínua.

Formalização/planeamento

A primeira fase do processo de implementação de um sistema de garantia de qualidade é o planeamento, em que é redigido um documento que contém todos os objetivos e regras que se pretende que sejam postos em prática no futuro para melhorar a qualidade das organizações. Nesta fase são também discutidas as medidas a aplicar para que seja possível ter sucesso durante o processo de implementação. É necessário que estas medidas, tal como os objetivos e regras do sistema de garantia da qualidade, fiquem escritas de forma clara e explícita, visto que nas organizações existem pessoas com diferentes níveis de formação.

Para além disso, é necessário que esteja igualmente definido o modelo de processos que se vai aplicar e o elemento da gestão responsável por coordenar e acompanhar todo o processo de formalização. Deve ainda ser criada uma comissão para aprovar os procedimentos a colocar em prática, comparar os procedimentos e práticas existentes com os requisitos do sistema de garantia da qualidade a implementar, e corrigir, alterar e completar os procedimentos atuais, para que seja possível uma discussão com os responsáveis dos vários departamentos e posterior aprovação pela gestão de topo e implementação (Pires, 2004).

Implementação

No fim de se ter feito a formalização/planeamento e de se terem estabelecido os objetivos, segue-se a fase de implementação, onde se pretende colocar em prática o que foi perspectivado durante a fase de planeamento.

Para se avançar nesta fase, é necessário que todas as pessoas que fazem parte da estrutura estejam focadas no sucesso desta medida, o que por vezes não acontece devido à existência de obstáculos na aceitação das mudanças e que podem gerar resistência por parte dos trabalhadores.

Por isso, e também devido à sua complexidade e às dificuldades que surgem no momento, colocar em prática um sistema de garantia de qualidade é algo que demora muito tempo. Em geral, a experiência de implementação de um sistema de garantia de qualidade passa pelas etapas a seguir descritas.

Inicialmente, numa primeira etapa, ocorre um choque devido à mudança radical nos processos, o que por vezes não é bem aceite por todos. Numa segunda etapa, passa-se por uma fase de negação, que normalmente não dura muito tempo se as mensagens passarem em toda a hierarquia. Numa terceira etapa, existe uma forte emoção por parte das pessoas,

em que estas começam a entender a mudança de realidade e os novos conhecimentos que são necessários para desenvolver o seu trabalho de acordo com os novos métodos e a esquecer os métodos antigos. A quarta e quinta etapa são a aceitação e a experimental, respetivamente, sendo que na quinta etapa é natural que sejam cometidos alguns erros, visto que os novos processos ainda não estão bem consolidados. Finalmente, as etapas seis e sete são o entendimento pleno e a integração, que ocorre quando existe uma adequada utilização dos meios de comunicação (Pires, 2004). Todo este processo de implementação está bem ilustrado na Figura 3.

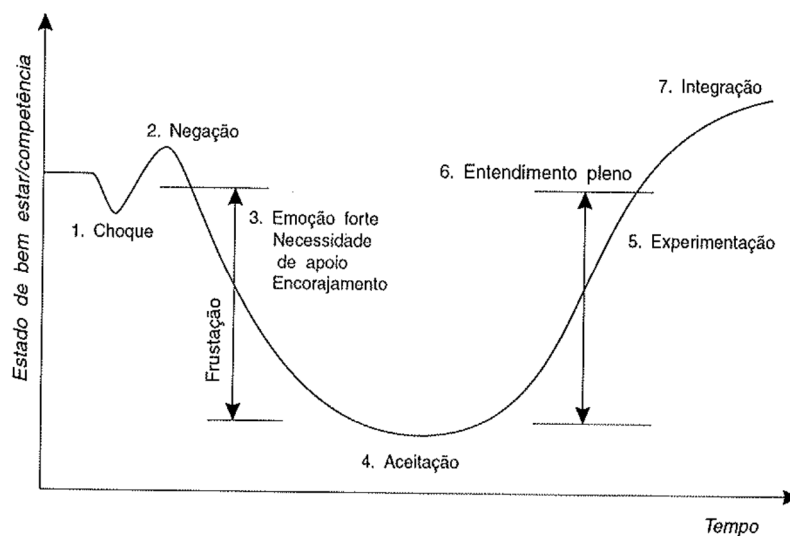


Figura 3: etapas de implementação de um sistema de garantia de qualidade

Auditoria

A auditoria tem na sua essência verificar se os sistemas estão a funcionar corretamente e se são eficazes. É um processo que deve ser independente e sistemático, de modo a permitir uma avaliação com objetividade, imparcialidade e regularidade.

Segundo Pires (2004), as auditorias visam mais especificamente os seguintes aspetos:

1. Verificar se as atividades relativas à qualidade e os resultados associados estão conformes com as disposições previstas;
2. Determinar a eficácia do sistema de qualidade;
3. Determinar a conformidade do sistema com os critérios da auditoria;
4. Determinar se o sistema tem sido adequadamente implementado e mantido;
5. Identificar áreas de melhorias potenciais;

6. Avaliar a capacidade do processo de revisão pela gestão de modo a assegurar a adequabilidade e eficácia do sistema;
7. Avaliar o sistema no quadro duma possível relação contratual.

As auditorias são necessárias para que seja possível detetar as deficiências que possam existir nos sistemas, verificar se o planeamento que foi delineado está a ser efetivamente implementado, e apresentar medidas corretivas para melhorar os procedimentos que estão a ser postos em prática na organização.

Revisão e melhoria contínua

Para que o sistema de garantia da qualidade seja implementado com sucesso e cumpra um dos principais objetivos, que é o de apresentar melhorias contínuas de forma a aperfeiçoar os processos e estar na vanguarda face aos seus concorrentes, é importante que o processo de melhorias nunca seja dado como concluído.

O processo de melhorias contínuas pode ser desenvolvido através de ações a dois níveis: ao nível da organização e ao nível operacional. O primeiro nível, o da organização, está centrado essencialmente nos procedimentos relacionados com as ações corretivas ou de revisão do sistema, e com o estabelecimento dos objetivos. O segundo nível, o operacional, está direcionado para a resolução de problemas através de grupos abertos ou fechados.

É realmente importante que exista um processo de melhoria contínua para que seja possível mostrar de forma convincente que o sistema está a funcionar na sua plenitude. Caso, num processo de melhoria, não existam melhorias visíveis, isso pode significar que falta algum controlo e/ou monitorização relativamente aos processos, o que pode colocar em causa todo o trabalho feito anteriormente.

Para que o processo de melhoria seja aplicado a toda a organização, é ainda necessário estar bem definido o papel da estrutura organizacional. No topo deve dar-se atenção aos problemas estratégicos, os quadros intermédios devem ser direcionados para a resolução de problemas táticos de cada área funcional, e quem está na base deve ser direcionado para os problemas operacionais.

Dificuldades na implementação

Voltando à questão das dificuldades na implementação, tal como dito anteriormente, implementar um sistema de garantia da qualidade nem sempre é fácil. De facto, a

resistência à mudança é uma realidade que se verifica quase sempre, visto que, em geral, as pessoas não estão dispostas a alterações nos seus processos de trabalho nem se sentem confortáveis com a introdução de métodos de avaliação do seu trabalho. Na verdade, a resistência à mudança é provavelmente o maior obstáculo que as organizações têm que enfrentar no processo de implementação de um sistema de garantia da qualidade.

Outro fator que pode causar problemas é a falta de planeamento por parte das organizações. Não fornecer aos seus colaboradores informações adequadas sobre a introdução dos novos processos de trabalho pode fazer com que alguns funcionários passem a sentir-se desmotivados.

Em algumas situações, também surgem dificuldades na implementação devido à falta de tempo, uma vez que pôr em prática métodos novos consome um montante significativo de tempo, muitas vezes por se estarem a modificar aspetos da estrutura organizativa. Para além disso, a procura de resultados imediatos por parte da gestão pode originar conflitos entre os vários intervenientes e colocar em causa todo o trabalho de se aplicarem formas mais eficientes de trabalhar e de melhorar os resultados, quer para a organização, quer para os restantes *stakeholders*.

2.3 Pensamento *lean*

Nesta secção, será descrita a filosofia de pensamento *lean* enquanto modelo concetual de qualidade, uma vez que o ECB nela assenta todo o desenvolvimento do seu atual sistema de avaliação e garantia da qualidade.

O pensamento *lean* começou a ser utilizado pela Toyota nos finais da segunda guerra mundial com o objetivo de diminuir continuamente os desperdícios, nomeadamente o excesso de *stocks* e a existência de tempos de espera muito elevados, que existiam no processo de produção. A filosofia *lean* pode ser vista como uma evolução do sistema TPS (*Toyota Production System*), com mais ênfase na qualidade e flexibilidade, e introduzindo novas ferramentas para melhorar o serviço ao cliente.

No âmbito da filosofia *lean*, Ohno e Shigeo Shingo identificaram sete fontes de desperdícios a eliminar, elencadas por Womack e Jones (1996), que são:

- Excesso de produção, isto é, produção de uma quantidade excessiva ou demasiado cedo, resultando em excesso de *stock*;

- Tempos de espera, isto é, a paragem de pessoas, equipamentos, materiais e informação, durante períodos de tempo significativos;
- Transportes, deslocações excessivas de pessoas, materiais e informação, resultando em consumo desnecessário de capital, tempo e energia;
- Processos inadequados, devido à utilização incorreta de equipamento e ferramentas, aplicação de recursos e processos inadequados às funções, e aplicação de procedimentos complexos ou incorretos ou sem a informação necessária;
- Excesso de *stocks*, provocando tempos elevados de armazenamento e necessidade de locais de armazenamento adicionais e resultando em custos excessivos, baixo desempenho e mau serviço prestado ao cliente;
- Desorganização dos locais de trabalho, despreocupação por aspetos ergonómicos e pouca atenção dada às questões associadas ao estudo do trabalho, resultando em mau desempenho;
- Defeitos: problemas nas fases do processo produtivo, problemas de qualidade do produto, e problemas de fraco desempenho na entrega.

Para além destas, Womack e Jones (1996) acrescentaram uma oitava fonte de desperdício, o “*design* de produtos e serviços que não vão ao encontro das necessidades do cliente”.

Em paralelo com a eliminação destas fontes de desperdício, o pensamento *lean* assenta em cinco princípios essenciais: valor, a cadeia de valor, o fluxo, o sistema *pull* e a perfeição, explicitados na Tabela 1 (Pinto, 2006).

Tabela 1: Os cinco princípios do pensamento *lean* (adaptado de Pinto, 2006)

Valor	Identifica o que os clientes querem. São oportunidades de melhoria as características do produto ou serviço que não atendem às necessidades dos clientes.
Cadeia de valor	O pensamento lean racionaliza cada atividade da cadeia de valor, identificando: 1) as que efetivamente criam valor (atividades a manter); 2) as que, não acrescentando valor, são inevitáveis atendendo à tecnologia e organização da empresa (atividades a manter); 3) as que são dispensáveis (atividades a eliminar).
Fluxo	A cadeia de valor deve ser organizada de forma a tornar o seu processo o mais fluído possível. A ideia é criar um fluxo contínuo que permita fabricar produtos ou serviços ao ritmo a que são pedidos pelos clientes.

Puxar	Este princípio consiste em produzir apenas o que é necessário e quando for necessário. Visa evitar a acumulação de <i>stocks</i> .
Perfeição	A perfeição traduz-se na completa eliminação do desperdício, de forma contínua.

O *lean* pode gerar benefícios para qualquer organização e em qualquer setor de atividade. Segundo Womack e Jones (1996), está empiricamente comprovado que as empresas que passaram a utilizar o pensamento *lean* conseguiram reduzir o excesso de *stocks* e os erros, aumentar o nível de serviço aos clientes, e aumentar a produtividade.

Para que uma empresa se torne *lean*, não basta pôr em prática os cinco princípios, é necessário que as pessoas envolvidas no processo de mudança estejam devidamente motivadas e nutridas de formação adequada, isto é, que estejam dotadas de elementos técnicos, culturais e de gestão, de acordo com a Tabela 2 (Pinto, 2006), não esquecendo que é preciso tempo e capital para investir e que o cliente deve estar em primeiro lugar, uma vez que, com clientes satisfeitos, a cotação das empresas aumenta e novos clientes aparecerão com maior probabilidade. Outro aspeto importante na implementação da filosofia *lean* é a avaliação dos processos, uma vez que estes serão sujeitos a revisões contínuas. Neste último ponto, deve ser dada atenção aos desvios, controlando-os de forma frequente ao longo do tempo.

Tabela 2: Elementos técnicos, culturais e de gestão necessários para a implementação da filosofia *lean* (Pinto, 2006)

Elementos técnicos	Elementos culturais e de gestão
Prática dos 5S;	Envolvimento de todos sem exceção
Práticas à prova de erro (<i>poka-yoke</i>)	<i>Empowerment</i> das pessoas
Controlo visual;	Qualidade na fonte
Sincronização com o <i>takt</i> time	Disciplina e rigor nos processos
Trabalho uniformizado	Trabalho em equipa e responsabilização
Fluxo contínuo de materiais e informação	Comunicação e partilha
Redução de <i>setups</i> e TPM	Pessoas qualificadas e flexíveis
Nivelamento de operações;	Melhoria contínua
Trabalho em células	Estabilidade da força de trabalho
Sistema pull controlado pelo <i>kanban</i>	Aprendizagem contínua

Durante o processo de implementação da filosofia *lean*, as empresas passam por várias etapas de desenvolvimento. É importante que se estabeleçam metas e objetivos em cada uma das etapas, para que seja possível quantificar resultados e, se for necessário, atuar em função dos desvios. É também fundamental o envolvimento da gestão de topo, a existência de um líder responsável pela mudança, e que todos os colaboradores contribuam nas diversas iniciativas que sejam promovidas. Para além disso, é ainda necessário que sejam transmitidas as ferramentas e práticas *lean* a todos os colaboradores, que a cadeia de valor seja planeada de acordo com a informação que existe atualmente mas projetando uma nova cadeia de valor no futuro tendo em conta as mudanças esperadas, e que se façam chegar os processos de melhoria a todos os pontos da cadeia de valor.

No entanto, mais uma vez, quando se faz a implementação de uma nova metodologia, nem sempre é fácil pô-la em prática, essencialmente devido às dificuldades que podem ser criadas pelas pessoas por resistência à mudança. Naturalmente, isto também se aplica no caso específico da filosofia *lean*. Para além disso, em algumas situações, as organizações não estão preparadas para perceber e implementar corretamente os conceitos *lean* por não terem maturidade suficiente, não existindo muitas vezes uma visão global da entidade. Finalmente, é ainda importante ter consciência de que é necessário aguardar algum tempo para que os resultados da implementação da filosofia *lean* apareçam, pois é natural que, numa fase inicial, os resultados sejam negativamente afetados devido à mudança de processos e à consequente aprendizagem requerida (Pinto, 2006).

2.4 Avaliação e gestão da qualidade no setor da educação

Antes de mais, convém referir que o meio envolvente de uma escola é composto por uma multiplicidade grande de *stakeholders*, entre os quais estão não só os seus alunos, pessoal docente, pessoal não docente e encarregados de educação, como também a indústria e empregadores da região e a sociedade em geral. Para além disso, uma escola acaba por oferecer vários serviços distintos adicionais aos de formação e investigação, como por exemplo os de secretaria, refeitório, biblioteca e serviços informáticos. Deste modo, a avaliação institucional de uma escola é algo complexo e multidimensional e “não pode ser reduzida a uns quantos procedimentos técnicos, ainda que sofisticados, orientados por obsessões métricas, por mais imperativas que estas se apresentem” (Fialho, 2009).

Um ponto de partida importante para a garantia da qualidade nas escolas é a definição de eixos estratégicos e de objetivos, que servem de orientação para toda a estrutura organizacional desempenhar as suas funções no sentido de concretizar o que foi planeado para aquele período de tempo.

Os eixos estratégicos mais comuns no setor da educação em termos de definição de objetivos são:

- Formação;
- Investigação, desenvolvimento e inovação;
- Internacionalização;
- Pessoal docente e não docente;
- Estudantes / Sucesso Escolar / Desenvolvimento Pessoal, social e cívico;
- Valorização e desenvolvimento regional / relação com o exterior;
- Organização e gestão.

Normalmente, objetivos relativos ao segundo e terceiro eixos estratégicos são mais típicos das instituições de ensino superior, enquanto objetivos relativos ao quinto eixo assumem maior relevância para as instituições de ensino básico.

Em Portugal, há que reconhecer, os esforços de desenvolvimento de sistemas internos de garantia da qualidade por parte das instituições de ensino, quer privadas quer públicas, apenas recentemente foram iniciados, e muito por força do enquadramento jurídico-legal existente em termos de avaliação externa das mesmas, com o surgimento do Programa Avaliação Externa das Escolas em 2006, complementado com recomendações de desenvolvimento de sistemas internos de autoavaliação e garantia da qualidade, por parte do Ministério da Educação e Ciência, no seguimento de processos de uniformização ao nível europeu. De facto, a pressão exercida pelas avaliações externas tem sido a principal responsável pela evolução verificada nos últimos anos nas instituições de ensino a nível de sistemas de autoavaliação e de garantia interna da qualidade. Ao nível do ensino superior, a responsabilidade da avaliação externa das instituições de ensino está essencialmente a cargo da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES), enquanto, no caso do ensino não superior, esse papel cabe à Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC). Naturalmente, os referenciais de qualidade e parâmetros de avaliação definidos por esses organismos têm sido o suporte para o desenvolvimento de processos de autoavaliação e de sistemas internos de garantia da qualidade por parte das instituições de ensino em Portugal.

O papel da Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC) na avaliação e garantia da qualidade nas escolas não superiores

Tal como referido acima, a responsabilidade da avaliação externa das escolas não superiores está confinada à Inspeção Geral da Educação e Ciência (IGEC). A IGEC exerce a sua ação no âmbito da educação pré-escolar e da educação escolar, incluindo as suas modalidades especiais e de educação extraescolar, junto dos estabelecimentos de educação e ensino da rede pública, incluindo os respetivos agrupamentos e centros de formação de escolas, e das redes privadas, cooperativa e solidária. Podem ser identificadas as seguintes atividades exercidas pela IGEC: acompanhamento, controlo, auditoria, avaliação, provedoria e ação disciplinar, e atividades internacionais.

O acompanhamento visa a permanente observação da ação educativa desenvolvida pelas escolas e pelos agrupamentos de escolas, de modo a obter um melhor conhecimento dos processos de implementação das medidas de política educativa. O objetivo é efetuar um acompanhamento regular e contínuo do trabalho dos jardins-de-infância e das escolas dos ensinos básico e secundário, desencadeando uma constante reflexão sobre as práticas, com vista a uma efetiva melhoria da qualidade das aprendizagens e dos resultados escolares dos alunos.

As atividades de controlo têm por finalidade verificar a conformidade legal do funcionamento das unidades organizacionais ou de segmentos do sistema educativo e identificar fatores condicionantes da sua eficiência e eficácia, considerando os meios disponíveis e os serviços prestados.

O programa de auditoria consubstancia-se na análise do funcionamento das entidades auditadas. Centra-se em várias dimensões que vão da estrutura orgânica à constituição dos órgãos de gestão e exercício das suas competências, passando pelo funcionamento dos serviços de apoio e pela análise dos sistemas de informação ou dos diversos procedimentos instituídos, tendo por referência o quadro legal aplicável, em cada um dos casos, e as obrigações daí decorrentes. Esta análise tem como objetivos verificar a conformidade legal dos atos de gestão e de funcionamento interno das instituições, assim como emitir opiniões fundamentadas que visem avaliar a adequação das matérias observadas às normas regulamentares, designadamente aos diversos regimes legais a que estão sujeitas. Visa-se, ainda, a formulação de recomendações que, além de poderem contribuir para a melhoria dos resultados da atividade desenvolvida, permitam suprir eventuais fragilidades, irregularidades ou ilegalidades detetadas.

As atividades de avaliação enquadram-se no âmbito da avaliação organizacional e pretendem assumir-se como um contributo relevante para o desenvolvimento das escolas. Sendo a avaliação um instrumento para melhorar o ensino e a aprendizagem e os resultados dos alunos, procura-se incentivar práticas de autoavaliação, promover uma ética profissional marcada pela responsabilidade, fomentar a participação social na vida da escola e oferecer um melhor conhecimento público do trabalho das escolas.

A área de provedoria e ação disciplinar visa a salvaguarda, a defesa e a promoção dos direitos e interesses legítimos dos cidadãos e a equidade e justiça do sistema educativo. Traduz-se na análise e tratamento de queixas dos utentes e agentes do sistema educativo, podendo evoluir para um procedimento disciplinar, sob a forma de inquérito ou de processo disciplinar.

Por fim, com as suas atividades internacionais, a IGEC pretende: assegurar a ação inspetiva junto das escolas europeias e das escolas portuguesas no estrangeiro; assegurar a participação em projetos e em atividades de organizações europeias e internacionais de áreas afins às da IGEC, tendo em vista, na sua área de intervenção, a troca de conhecimentos e experiências, a atualização técnica e científica, o apoio mútuo e a permuta de documentação e informação; e assegurar a cooperação com os serviços congéneres de outros países, nomeadamente os de expressão portuguesa, com base nos acordos estabelecidos e em solicitações pontuais.

Quadro de referência para a avaliação das escolas não superiores

Nas suas atividades de avaliação, com vista à melhoria da qualidade das instituições de ensino, a IGEC definiu, para o ano letivo 2016/2017, um quadro de referência para a avaliação externa das escolas, com os seguintes objetivos: promover o progresso das aprendizagens e dos resultados dos alunos, identificando pontos fortes e áreas prioritárias para a melhoria do trabalho das escolas; incrementar a responsabilização a todos os níveis, validando as práticas de autoavaliação das escolas; fomentar a participação na escola da comunidade educativa e da sociedade local, oferecendo um melhor conhecimento público da qualidade do trabalho das escolas; e contribuir para a regulação da educação, dotando os responsáveis pelas políticas educativas e pela administração das escolas de informação pertinente.

O quadro de referência está estruturado em três domínios: resultados; prestação do serviço educativo; e liderança e gestão.

No que diz respeito aos resultados, pretende-se avaliar os resultados académicos e sociais e também o reconhecimento da comunidade. Para se obter resultados académicos, é importante existir uma evolução positiva dos resultados externos e internos contextualizados, uma melhoria da qualidade do sucesso escolar e uma diminuição do número de abandonos e desistências. Os resultados sociais obtêm-se com a participação dos vários intervenientes na vida da escola e assunção de responsabilidades, cumprimento das regras e disciplina, formas de solidariedade e impacto da escolaridade no percurso dos alunos. O reconhecimento da comunidade obtém-se com o grau de satisfação da comunidade educativa, através da valorização dos sucessos dos alunos e ainda com o contributo da escola para o desenvolvimento da comunidade envolvente.

Quanto à dimensão de prestação do serviço educativo, pretende-se avaliar as práticas de ensino, a monitorização da qualidade dessas práticas, e as atividades de planeamento e articulação entre ensino e avaliação. Na avaliação das práticas de ensino, verifica-se a adequação das atividades de ensino e do ensino às capacidades e aos ritmos de aprendizagem dos alunos assim como a resposta dada aos alunos com necessidades educativas especiais. O objetivo é que exista exigência e incentivo à melhoria de desempenhos através de um acompanhamento e supervisão da prática letiva. No planeamento e articulação, deve existir uma gestão articulada do currículo, informação sobre o percurso escolar dos alunos, coerência entre ensino e avaliação, e trabalho cooperativo entre docentes. A monitorização e avaliação devem ser feitas de forma diversificada, deve existir aferição dos critérios e dos instrumentos de avaliação, e monitorização do desenvolvimento do currículo interno e da eficácia das medidas de promoção do sucesso escolar.

Por fim, no que concerne à dimensão liderança e gestão, pretende-se avaliar a qualidade da liderança, da gestão e do sistema de autoavaliação e melhoria. Para avaliar a liderança, é necessária uma visão estratégica e fomentar o sentido de pertença e de identificação com a escola. É importante valorizar as lideranças intermédias, desenvolver projetos, parcerias e soluções inovadoras, motivar as pessoas e gerir bem os conflitos e mobilizar os recursos da comunidade educativa. Para avaliar a gestão, é preciso criar práticas de organização e afetação dos recursos, critérios de constituição de grupos e de turmas, de elaboração de horários e de distribuição de serviço, avaliar o desempenho e gerir as competências dos trabalhadores, promover o desenvolvimento profissional e ter eficácia nos circuitos de comunicação interna e externa. Em relação à autoavaliação e melhoria, é necessário ter coerência entre a autoavaliação e a ação para a melhoria, utilizar

os resultados da avaliação externa na elaboração dos planos de melhoria, envolver a comunidade educativa na autoavaliação, ter uma autoavaliação contínua e abrangente, e que esta tenha impacto no planeamento da organização da estrutura.

A metodologia de trabalho da avaliação externa das escolas efetuada pela IGEC assenta fundamentalmente em:

- Análise documental (documento de apresentação da escola/agrupamento de escolas e os seguintes documentos: projeto educativo, planos de estudo, plano anual ou plurianual de atividades, plano de ação estratégica, regulamento interno, relatório de autoavaliação, planos/programas próprios a desenvolver com os grupos e as turmas, relatório de atividades apresentado pelo(a) diretor(a) ao conselho geral e, excepcionalmente, outros documentos, no âmbito da autonomia pedagógica e organizativa da escola que esta considere pertinente remeter à área territorial de inspeção da IGEC);
- Análise da informação estatística (nomeadamente o perfil de escola);
- Aplicação de questionários de satisfação e análise dos resultados obtidos (alunos, pais e trabalhadores docentes e não docentes);
- Observação direta (nomeadamente instalações e equipamentos, ambientes educativos e contactos com diferentes intervenientes do processo educativo);
- Entrevistas de painel (11/12 grupos de entrevistados – membros representativos da comunidade educativa).

No final do processo de avaliação externa das escolas, importa que este seja útil para o desenvolvimento e melhoria das escolas. Na verdade, a efetividade da avaliação externa depende muito da apropriação dos resultados e da capacidade de iniciativa da parte da instituição avaliada. Sendo uma responsabilidade primeira de cada escola, a definição de uma linha de ação deve ser complementada pela atuação da administração educativa, sob as modalidades de contratualização, de acompanhamento, de apoio, de incentivo ou de intervenção mais incisiva, conforme as situações específicas de cada escola e as opções da tutela. Nesta perspetiva de consequência da avaliação externa e na linha da sugestão do Conselho Nacional de Educação no sentido de ser «definida a obrigatoriedade de as escolas apresentarem um plano de melhoria na sequência da AEE» (Recomendação n.º 1/2011), no prazo de dois meses após a publicação do relatório na página da IGEC, a escola deverá elaborar um plano de melhoria, ouvidos os diferentes órgãos de direção,

administração e gestão. De um modo seletivo, sintético e pragmático, o plano deve conter a ação que a escola se compromete a realizar nas áreas identificadas na avaliação externa, em articulação com a autoavaliação, como merecedoras de prioridade no esforço de melhoria. Tendo em vista o envolvimento alargado da comunidade escolar, esse plano deve ser publicado na página da escola ou do agrupamento de escolas e dado conhecimento, desta publicação, à Direção-Geral competente e à IGEC.

Posto tudo isto, é evidente o papel que a IGEC tem um papel fundamental na avaliação da qualidade nas instituições de ensino não superiores em Portugal. De facto, analisando os sistemas internos de autoavaliação e garantia da qualidade maior parte das instituições de ensino não superiores que já os têm bem desenvolvidos (nomeadamente o caso do ECB), verifica-se uma forte coerência entre as dimensões internas de avaliação, e respetivos itens, e os três domínios de avaliação fixados pela IGEC.

3. O estágio

Como já referido, o estágio decorreu aproximadamente durante cinco meses, no ECB, entre meados de setembro de 2017 e o início de fevereiro de 2018, com o objetivo principal de analisar o sistema interno de garantia da qualidade do ECB, e objetivos secundários de prestar apoio administrativo a nível de atualização de bases de dados em Excel e de manuseamento do *software* de gestão escolar PAAE.

3.1 Apresentação da entidade de acolhimento do estágio

O Externato Cooperativo da Benedita (ECB), que faz parte do Instituto Nossa Senhora da Encarnação (INSE), sendo a sua principal valência, foi criado em 1964 na vila da Benedita, concelho de Alcobaça, distrito de Leiria.



Figura 4: Edifício principal do Externato Cooperativo da Benedita

O aparecimento do ECB teve como principal objetivo a continuação dos estudos depois da quarta classe. A partir do ano de 1973, e com a criação das escolas preparatórias oficiais (2º ciclo), o ECB passou a lecionar o 3º ciclo e o ensino secundário e, para que o ensino chegasse a todos de forma gratuita, passou a disponibilizar o ensino noturno para que adultos e jovens trabalhadores também tivessem acesso a formação.

Atualmente, continuam a ser oferecidos à comunidade o 3º ciclo e o ensino secundário, embora apenas em regime diurno, paralelamente à oferta de vários cursos profissionais. Esta oferta de ensino tem-se mantido disponível para a comunidade apesar dos cortes que têm existido nos últimos anos por parte do Estado devido ao facto do ECB ser uma escola com contrato de associação.

Em detalhe, a oferta educativa atual disponibilizada pelo ECB é constituída por:

- 3º ciclo do ensino básico, onde se incluem os 7º, 8º e 9º anos de escolaridade;
- Cursos científico-humanísticos correspondentes ao 10º, 11º, e 12º ano de escolaridade e que conferem o diploma relativo à conclusão do ensino secundário, nomeadamente os cursos de ciências e tecnologias, ciências socioeconómicas, línguas e humanidades e artes visuais;

- Cursos profissionais, que se destinam aos alunos que pretendem frequentar o ensino secundário enveredando por uma via mais profissionalizante, mais concretamente os cursos de técnico de vendas, técnico de mecatrónica, técnico de multimédia, técnico de desporto, técnico de informática de gestão e técnico de apoio à gestão desportiva.

A zona de influência do ECB abrange as freguesias da Benedita (8650 habitantes), Turquel (4564 habitantes) e Vimeiro (1948 habitantes), no sul do concelho de Alcobaça (ver Figura 5), mas o ECB tem também algum poder de captação de estudantes nas freguesias e concelhos limítrofes. Em 2017/2018, o ECB teve inscritos 535 estudantes no 3º ciclo do ensino básico e 598 estudantes no ensino secundário e profissional, representando, respetivamente, 33% e 39% do total de estudantes do concelho em cada um dos tipos de ensino.



Figura 5: localização e freguesias do concelho de Alcobaça

A estrutura organizativa do INSE, aprovada pelos respetivos órgãos, pode ser observada na Figura 6. Para além dos órgãos visíveis no organograma, foi recentemente criado um novo órgão, o Gabinete Observatório da Qualidade (GOQ), que tem um papel muito importante no que respeita à avaliação e garantia da qualidade no ECB. Para além deste órgão, apenas intervém no processo de qualidade a Direção Pedagógica, que é exercida pelo diretor, responsável, em simultâneo, pela administração e gestão da escola nas áreas pedagógicas, cultural e administrativa, e cuja atuação a nível de qualidade é definida em função dos pareceres do GOQ.

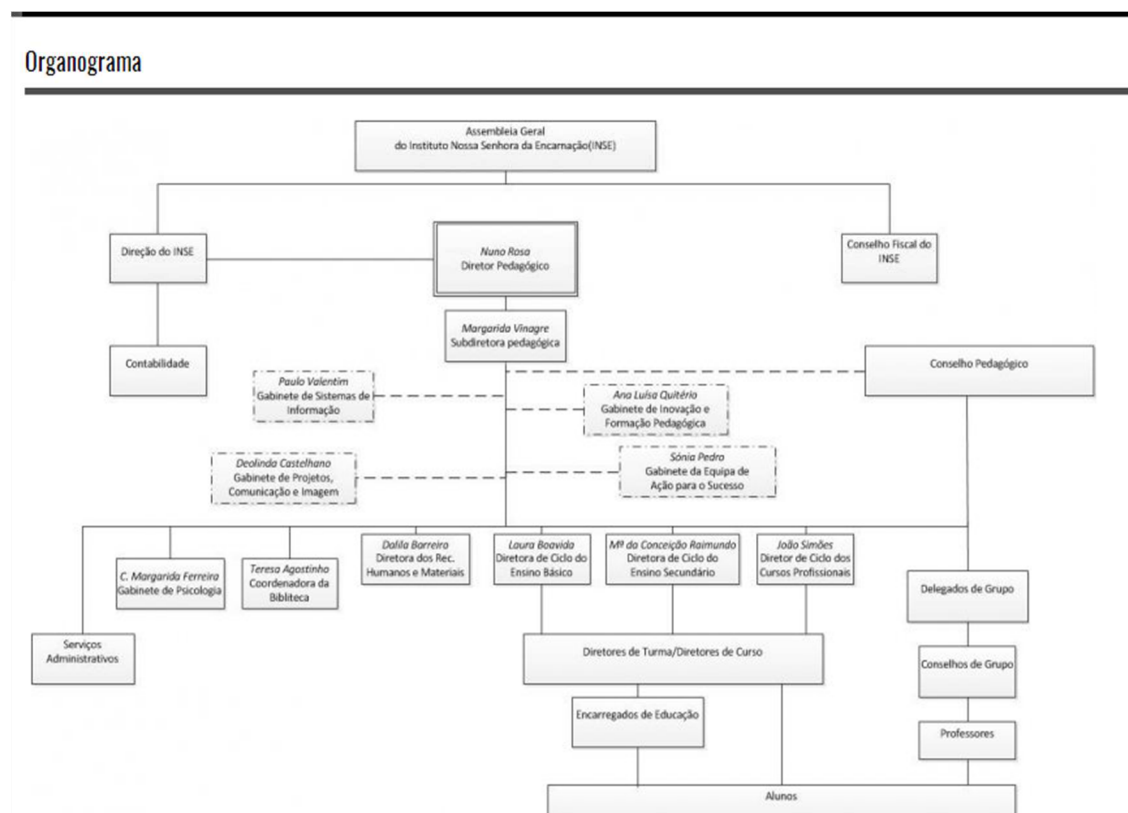


Figura 6: organograma do ECB

Uma nota de destaque também para o conselho pedagógico, que é o órgão de apoio ao diretor nos domínios pedagógico-didático, de orientação e acompanhamento dos alunos e de formação inicial e contínua do pessoal docente e não docente.

A um nível estratégico, realce-se a missão do ECB, *Educar para os desafios do futuro*, e a sua visão, *Potenciar o melhor de cada um*.

3.2 Tarefas de estágio

A principal tarefa do estágio foi a análise do sistema interno de garantia da qualidade do ECB, que será alvo de discussão detalhada no capítulo 4. Nesta secção, pretende-se assim elencar todas as outras tarefas realizadas durante o estágio, executadas nos serviços académicos (secretaria) do ECB, que foi o departamento de afetação do estagiário, onde se incluem essencialmente tarefas de apoio administrativo, gestão pedagógica e apoio ao planeamento operacional.

Software de gestão escolar PAAE - Projeto Autónomo de Automação Escolar

O *software* informático (PAAE) é utilizado na escola para dar apoio aos serviços administrativos. As tarefas que realizei com o *software* foram essencialmente:

- inscrição dos alunos dos cursos profissionais nos respetivos módulos que iriam frequentar, permitindo uma organização desagregada por módulo dentro de cada curso e conseqüente maior facilidade de gestão dos módulos e de comunicação entre professores e estudantes;

- remoção de uma das disciplinas de opção de línguas da inscrição dos alunos do secundário, uma vez que o programa por defeito inscreve os alunos automaticamente em todas as opções que são disponibilizadas;

- introdução das notas do ano letivo anterior (2016/2017) de alguns alunos dos cursos profissionais, isto porque foram detetados alguns erros no programa informático. Esta etapa foi algo demorada porque existiam detalhes a verificar e a efetuar com especial cuidado.

Base de dados de faltas em Excel

Outra tarefa realizada durante o estágio foi a contagem das faltas dos alunos do 10º, 11º e 12º anos dos cursos profissionais, e respetiva introdução num ficheiro de Excel de modo a facilitar a exportação da informação para o PAAE e o acesso por parte de todos os intervenientes, em particular por parte dos professores e funcionários da secretaria.

3.3 Plano estratégico 2018-2020

Caminhando agora em direção ao desafio principal do estágio, esta secção e a próxima dedicam-se a apresentar, respetivamente, o atual plano estratégico do ECB e os restantes documentos orientadores do funcionamento da escola. Estes documentos são de elevada importância para a qualidade e para a análise a efetuar no capítulo 4, uma vez que estabelecem metas e objetivos a cumprir, bem como indicadores exemplo para possível avaliação do grau de cumprimento desses objetivos, e definem a oferta formativa e os regulamentos internos.

O plano estratégico do ECB para o triénio 2018-2020 é parte integrante do documento Projeto Educativo 2017-2020 e tem como filosofia subjacente o *sucesso escolar para todos*. O plano define quatro eixos prioritários que devem ser seguidos para obter sucesso.

No primeiro eixo prioritário, sucesso educativo, pretende-se que sejam adquiridos conhecimentos e competências, tendo sempre em vista melhorar os resultados escolares de toda a comunidade. Pretende-se também ter uma atitude de inclusão social e ser capaz de potenciar o melhor que cada um tem para oferecer.

No segundo eixo prioritário, qualidade e organização, são definidas as linhas orientadoras para uma ação formativa de qualidade e para a realização de uma autoavaliação de forma coerente, estando sempre presente a ideia de melhoria contínua.

No terceiro eixo prioritário, desenvolvimento das capacidades pessoais, sociais e cívicas, pretende-se definir a existência de um bom ambiente escolar com base em princípios de inclusão, humanísticos, desenvolvendo capacidades pessoais, sociais e cívicas dos alunos, promovendo também a participação em ações de cultura, de desporto e das artes que são importantes para o desenvolvimento pessoal e enriquecimento da opinião crítica.

No quarto eixo prioritário, relação com o exterior, é definida a forma como a comunidade se deve envolver, para que se possa desenvolver um trabalho articulado com os vários parceiros locais e nacionais e poder potenciar a participação em alguns programas que são postos à disposição pela União Europeia.

Para além dos eixos prioritários, são definidos, para cada um dos eixos, objetivos específicos, assim como uma proposta de indicadores a utilizar para avaliar o estado em

que se encontra a concretização dos mesmos. Todos estes aspetos podem ser observados de forma resumida na Tabela 3.

Tabela 3: Eixos estratégicos e objetivos do ECB

Eixo estratégico	Objetivos	Indicadores exemplo
1. Sucesso Educativo	<p>1.1 Melhorar os resultados escolares</p> <p>1.2 Combater o abandono escolar</p> <p>1.3 Valorizar a disciplina como vetor de promoção do sucesso</p> <p>1.4 Fomentar a inclusão e promover a equidade</p>	<p>- Taxa de transição por ciclo superior a 90%</p> <p>- Taxa de abandono escolar</p>
2. Qualidade e organização	<p>2.1 Melhorar a qualidade da ação educativa valorizando o conhecimento científico, as competências cognitivas e o espírito crítico.</p> <p>2.2 Melhorar o acompanhamento e a supervisão da prática letiva.</p> <p>2.3 Promover a qualidade dos espaços físicos da escola, visando a melhoria das condições de trabalho.</p> <p>2.4 Melhorar a qualidade e a eficácia dos serviços de administração escolar, promovendo a utilização das tecnologias e do trabalho colaborativo.</p> <p>2.5 Promover a cultura de autoavaliação, autorregulação do trabalho na escola e de melhoria contínua do serviço prestado.</p>	<p>- Resultados dos inquéritos de satisfação</p> <p>- Avaliação de projetos</p> <p>- Número de ações concretizadas</p> <p>- Número de comissões criadas</p> <p>- Número de ações de melhoria elaboradas</p>
3. Desenvolvimento das capacidades pessoais, sociais e cívicas	<p>3.1 Promover um ambiente escolar seguro e saudável, estimulando o desenvolvimento global da pessoa.</p> <p>3.2 Promover uma cultura de atenção ao outro e de incentivo à participação cívica dos jovens em iniciativas de solidariedade social.</p> <p>3.3 Promover atividades de complemento curricular que proporcionem aos alunos, no quadro de uma formação integral, um ambiente de aprendizagem lúdico e criativo, propício ao despertar de sensibilidades, de vocações e que ajude à construção do projeto pessoal de cada um.</p> <p>3.4 Promover a valorização do conhecimento em rede e da aprendizagem ao longo da vida.</p>	<p>- Número de iniciativas concretizadas</p> <p>- Número de protocolos celebrados</p>

4. Relação com o exterior	4.1 Valorizar a imagem da escola junto da comunidade 4.2 Reforçar a interação entre a escola e o meio envolvente	- Número de participantes
---------------------------	---	---------------------------

Para além do plano estratégico para o triénio 2018-2020, o Projeto Educativo 2017-2020 contempla ainda uma secção sobre avaliação, referindo que é da competência do Diretor Pedagógico da escola e que se preveem momentos de avaliação no final de cada ano letivo do triénio e no final da vigência do plano estratégico. Em cada um destes momentos, deverão ser analisadas as evidências previstas, calculados os indicadores e verificado o grau de cumprimento de cada uma das metas estabelecidas. Deverá ser também realizado um balanço final no qual se procurarão identificar os pontos fortes, os pontos fracos e os reajustamentos de estratégias necessários. Para a avaliação do grau de concretização do projeto educativo devem ser utilizadas metodologias qualitativas e quantitativas com base nos seguintes documentos:

- Relatórios produzidos pelo Gabinete do Observatório da Qualidade;
- Relatórios de resultados dos inquéritos de satisfação;
- Guiões e atas dos Conselhos Pedagógico;
- Relatórios das avaliações do final de período;
- Relatórios de avaliação do Plano Anual de Atividades da Escola;
- Relatórios/memorandos das diferentes estruturas de orientação educativa;
- Relatórios das Estruturas de Assessoria;
- Relatórios dos Projetos;
- Resultados dos mecanismos de autoavaliação implementados.

Em cada um dos momentos de avaliação previstos, o Diretor Pedagógico deverá elaborar um relatório a divulgar a toda a comunidade académica.

3.4 Outros documentos orientadores relevantes para a qualidade no ECB

Para além do documento Projeto Educativo, que se dedica essencialmente ao plano estratégico trienal, o ECB, em linha com as instruções provenientes das autoridades educativas centrais e com a generalidade das escolas não superiores portuguesas, possui outros documentos orientadores com influência sobre a qualidade na instituição. Desses, destacam-se aqui os seguintes:

Regulamento interno

O regulamento interno é um documento que define o modo de funcionamento da instituição, assim como dos vários órgãos de administração e gestão que servem para orientar a estrutura educativa da escola. Define igualmente os direitos e deveres de todos os membros da comunidade educativa, isto é, alunos, professores, pessoal não docente e encarregados de educação. A título ilustrativo, a Figura 7 mostra os artigos 13º e 14º do referido regulamento.

CAPÍTULO IV – OUTROS PRINCÍPIOS GERAIS NO DOMÍNIO DO CURRÍCULO

Artigo 13.º – Articulação entre o 2.º e 3.º Ciclo de ensino

1. A articulação entre o 2.º e o 3.º ciclo do ensino básico processa-se através de reuniões entre o Externato Cooperativo da Benedita (ECB) e o Agrupamento de Escolas da Benedita (AEB) quer a nível da Direção Pedagógica quer do Gabinete de Psicologia e dos Grupos disciplinares. Esta articulação entre os dois ciclos de ensino concretiza-se ainda através da participação dos alunos do Agrupamento de Escolas da Benedita em várias atividades realizadas no ECB.

Artigo 14.º – Articulações Interdisciplinares

1. No 7º ano as equipas pedagógicas de cada turma deverão elaborar os respetivos Plano Curriculares de turma nos quais são definidos os contributos das várias áreas disciplinares, disciplinas e UFCD para o trabalho de integração disciplinar, nomeadamente, através da definição dos domínios de autonomia curricular e de outras formas de organização do trabalho a desenvolver com a turma.

2. As Articulações Interdisciplinares a implementar em cada ano letivo, são objeto de negociação no Conselho de Turma e registadas em ata (título, disciplinas) nas do 7º ano deverá constar também as fragilidades o produto final e data de apresentação.

3. A avaliação destas articulações ocorre em Conselho de Turma e em Conselho de Grupo, que a levará ao Conselho Pedagógico.

Figura 7: vista parcial do regulamento interno

O regulamento interno engloba vários anexos, onde se definem regras de funcionamento de serviços/gabinetes específicos, nomeadamente referentes às faltas às aulas por parte dos professores, turmas de apoio escolar, visitas de estudo, acesso a salas especiais e quadro de mérito.

Projeto curricular de escola

O projeto curricular de escola tem uma duração de três anos, tal como o projeto educativo, sendo reformulado nessa altura. É no entanto submetido a uma revisão anual, para além de também poderem ocorrer revisões extraordinárias.

Neste documento, concretizam-se e formalizam-se os objetivos que foram traçados no projeto educativo, assim como as metas definidas. É um instrumento de trabalho, em que se definem por exemplo as estruturas curriculares dos cursos (exemplo na Figura 8), elaborado em articulação com o plano anual de atividades.

Componentes de Formação	Disciplinas		Carga Horária Semanal (x 50 minutos)		
			10.º	11.º	12.º
Geral	Português		4	4	5
	Língua Estrangeira I, II ou III ^{a)}		3	3	-
	Filosofia		3	3	-
	Educação Física		3	3	3
	Subtotal		13	13	8
Específica	Matemática A		5	5	6
	Opções ^{b)}	Física e Química A	6,5	6,5	-
		Biologia e Geologia	6,5	6,5	-
	Opções ^{c)}	Biologia	-	-	3
		Física	-	-	3
		Química	-	-	3
Opções ^{d)}	Psicologia B ^{e)}	-	-	3	
Subtotal		18	18	12	
Educação Moral e Religiosa ^{f)}		(2)	(2)	(2)	
TOTAL		31 a 33	31 a 33	20 a 22	

Figura 8: vista parcial ilustrativa do projeto curricular de escola

Plano anual de atividades

O plano anual de atividades é elaborado para que exista autonomia pedagógica. Deve refletir a missão da escola e operacionalizar as finalidades do projeto educativo. Este documento é orientador do trabalho dos grupos disciplinares e das várias equipas.

Este documento é estruturado e orientado tendo em conta o projeto educativo, o regulamento interno, a legislação em vigor e o processo de avaliação anual que se baseia na avaliação do PAAE anterior (sucesso escolar) e na avaliação do desempenho do pessoal docente. A Figura 9 exemplifica as atividades previstas para o ano letivo 2017/2018 relativamente ao combate ao abandono escolar e à valorização da disciplina como fator de sucesso escolar.

1.2 Combater o abandono escolar	
<ul style="list-style-type: none">• G.E.A.S. (Gabinete de Equipa para Ação para o Sucesso)• Turmas de Apoio+• Gabinete Psicologia – Apoio Psicopedagógico;• Gabinete Educação Especial	<ul style="list-style-type: none">• Orientação escolar e vocacional e apoio ao desenvolvimento Interrelacional• Projeto Crescer• Desporto escolar

1.3 Valorizar a disciplina como vetor de promoção do sucesso	
<ul style="list-style-type: none">• Plano de ação para promoção da disciplina• G.E.A.S. (Gabinete de Equipa para Ação p/ o Sucesso)	<ul style="list-style-type: none">• Formação prof/funcionários• Sala de estudo

Figura 9: vista parcial ilustrativa do plano anual de atividade de escola

Critérios de avaliação

Os critérios de avaliação são documentos que elaborados para guiar os professores na avaliação dos alunos no final de cada período. Cada disciplina tem os seus critérios de avaliação, assim como cada ciclo de ensino. A Figura 10 ilustra, a título de exemplo, os critérios de avaliação definidos em 2017/2018 para a disciplina de Matemática.

Matemática		CRITÉRIOS ESPECÍFICOS DE AVALIAÇÃO		3.º Ciclo e Secundário
Itens a Avaliar	Saber/Saber Fazer			Saber Ser/Saber Estar
	Testes	Trabalho Realizado na Aula		Atitudes e Comportamentos
	Conhecimento e compreensão de algoritmos e conceitos. Aplicação a novas situações (capacidades, aptidões). Cumprimento dos objetivos de aprendizagem e competências da disciplina.	Atividades resolvidas individualmente ou em grupo. Resolução de problemas. Demonstrações. Relatórios a partir de atividades experimentais. Composições. Investigações. Exposições orais. Questão Aula.	Assiduidade. Pontualidade. Sentido de responsabilidade. Atenção nas aulas. Apresentação do material necessário. Respeito pela opinião dos outros. Contributo para uma boa aprendizagem sua e dos colegas. Cooperação e empenho na realização de trabalhos de grupo. Trabalhos de casa.	
7.º Ano	60%	25%	15%	
8.º Ano	65%	20%	15%	
9.º Ano	70%	15%	15%	
10.º e 11.º Mat. A	80%	15%	5%	
12.º Mat. A	85%	10%	5%	
10.º Mat. B	80%	15%	5%	
11.º Mat. B	85%	10%	5%	

Figura 10: vista parcial dos critérios de avaliação para a disciplina de Matemática

Regimentos

Os regimentos são documentos múltiplos elaborados para definir o âmbito e modo de funcionamento de gabinetes e cursos específicos e da biblioteca, detalhando quais as funções de cada elemento do grupo de trabalho e a distribuição de tarefas. Os regimentos que existem no ECB são: o regimento da biblioteca e do centro de recursos, o regimento do gabinete da equipa de ação para o sucesso (GEAS), regimento do gabinete do observatório da qualidade (GOQ), regimento do gabinete de projetos, comunicação e imagem (GPCI), regimento do gabinete de sistemas e informação (GSI) e regimento dos cursos profissionais.

4. O desafio de estágio

Neste capítulo, procurar-se-á dar resposta ao desafio principal do estágio e analisar-se-á então o sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB. Em concreto, será apresentado em maior detalhe o Gabinete Observatório da Qualidade (GOQ), órgão do ECB criado recentemente precisamente com o objetivo de ajudar a melhorar o sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB, será exposto e discutido esse mesmo sistema, serão apresentados os principais instrumentos operacionais de avaliação e garantia da qualidade atualmente implementados no ECB e, por fim, será efetuada uma análise crítica dos mesmos e sugeridas algumas propostas de melhoria para o sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB, com base na revisão de literatura e na aprendizagem teórica obtida durante a parte curricular do mestrado em Gestão da ESTG-IPLeiria.

4.1 O Observatório da Qualidade

Tal como dito acima, o GOQ foi criado pelo ECB com o intuito de ajudar a melhorar o sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB e de fomentar uma cultura de melhoria contínua e partilha de boas práticas.

No entender e perceção do estagiário, o GOQ, embora recente e essencialmente consultivo em termos da estrutura formal do ECB, emitindo pareceres e prestando assessoria à Direção Pedagógica, é o órgão fulcral em termos do processo interno de avaliação e garantia da qualidade no ECB. Daí o destaque dado na presente secção.

Os princípios básicos do GOQ são os seguintes:

1. Enquanto centro de aprendizagens, centra-se nos resultados e no desempenho efetivo, pelo que deve criar mecanismos de análise e ponderação.
2. Enquanto observatório da organização e dos processos, norteia-se pela auscultação da comunidade educativa no sentido de aferir processos inibidores de eficiência, pelo que deve aproveitar as suas sugestões e contributos para uma melhoria organizativa e pedagógica.
3. Através do processo de autoavaliação escolar constante, promove uma cultura de melhoria de qualidade, de exigência e de responsabilidade da comunidade educativa.

Quanto às principais funções e competências formais do GOQ, elas são:

- Conceber instrumentos de auscultação de satisfação da comunidade educativa;
- Conceber, juntamente com a Direção Pedagógica, mecanismos de autoavaliação da escola;
- Coordenar a aplicação dos instrumentos avaliativos junto da comunidade educativa;
- Supervisionar e acompanhar a implementação das ações de melhoria inseridas na metodologia *lean*. As ações de melhoria desenrolam-se da seguinte forma: recolhe-se o problema, valida-se a ação de melhoria junto da direção pedagógica, constitui-se e acompanha-se a equipa para implementação, avalia-se a intervenção e disseminam-se as boas práticas;
- Promover a divulgação dos dados recolhidos junto da comunidade educativa;
- Elaborar relatórios intermédios e finais das atividades do GOQ;
- Apresentar à Direção Pedagógica um plano de ação de melhoria com vista à melhoria contínua do desempenho do ECB.

Para que o funcionamento do GOQ seja abrangente, entendeu-se importante formar uma equipa heterogénea, constituída por um coordenador, João Simões, um gestor de dados e estatística, Nuno Belo, e uma gestora de projetos de promoção para o sucesso, Paula Cristina Ferreira, cujos membros trabalham de forma colaborativa.

4.2 Sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB

O sistema interno de avaliação e garantia da qualidade do ECB é guiado pela filosofia *lean*, tendo sempre presente a melhoria contínua e global da escola.

Nesse sentido, o sistema assenta fundamentalmente na deteção de problemas ou aspetos a melhorar e respetiva tomada de ações de melhoria.

Na aplicação de ações de melhoria, é chamada a intervir, em primeira instância, a equipa de coordenação *lean* do ECB, constituída precisamente pelos membros do GOQ. Essa equipa valida a necessidade de ação de melhoria e, em caso afirmativo, define o líder e constituição da equipa *lean* a formar para a ação de melhoria, que será a responsável pela implementação, acompanhamento e disseminação da ação da melhoria.

Esquemáticamente, na aplicação das ações corretivas ou de melhoria no ECB, é adotado o processo exibido na Figura 11 abaixo.

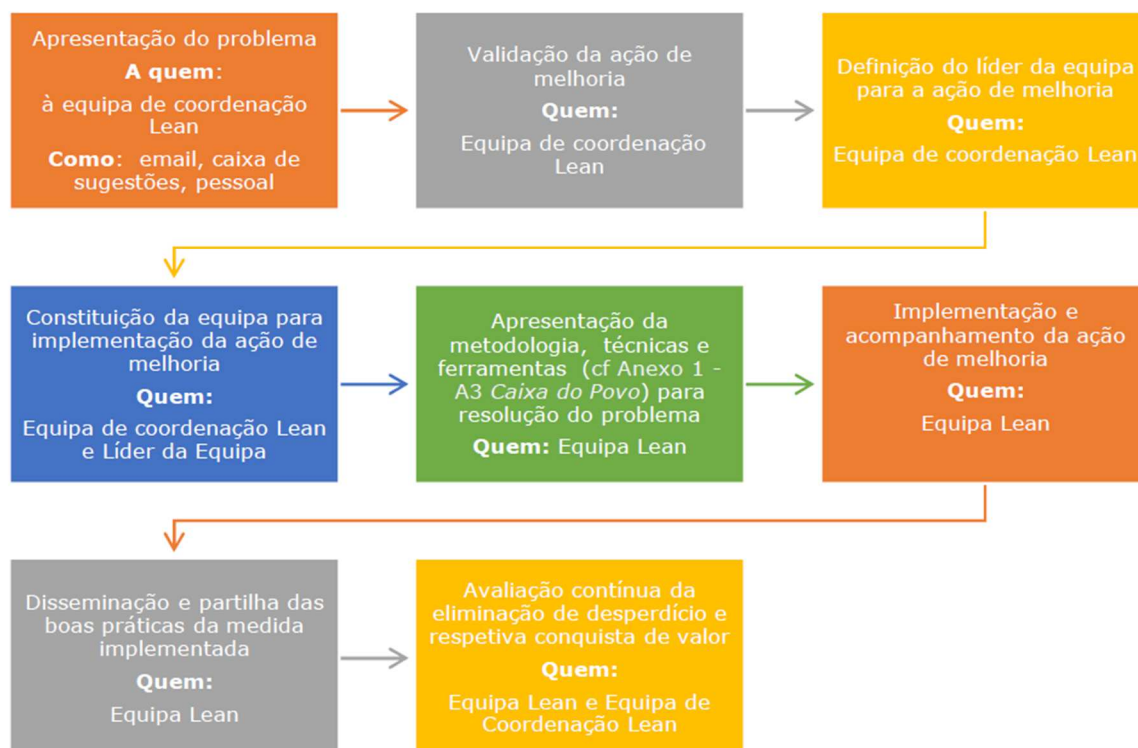


Figura 11: Fluxograma de aplicação de ações de melhoria (Guião ECBLean, 2015)

Na última fase do processo, a equipa *lean* e a equipa de coordenação *lean* fazem uma avaliação da quantidade de desperdício eliminado e de valor gerado pela ação. Em caso do mesmo ser inexistente, é necessário retirar as devidas conclusões e reiniciar todo o processo.

Uma dificuldade concreta relatada pelo GOQ é que, em algumas situações, identificar a raiz de um problema pode não ser muito fácil uma vez que a pessoa que recebe a informação sobre o problema pode entender essa informação de forma diferente da pessoa que a reportou. Para se identificar a raiz dos problemas, a equipa de coordenação *lean* utiliza a ferramenta dos cinco porquês (Figura 12). Com a aplicação deste mecanismo, é comum identificar mais do que uma raiz para um problema, o que pode ser uma limitação. Aí, defende o GOQ, trabalhar em equipa e com pessoas experientes pode ser particularmente importante.

1. Identificar o Problema.
2. Identificar possíveis causas (“porque aconteceu?”).
3. Insistir na pergunta “porque aconteceu?” para cada uma das causas identificadas.
4. Repetir 5 vezes os passos 2 e 3 até identificar a causa raiz.
5. Identificar a solução e as contramedidas para resolver a(s) causa(s) raiz.

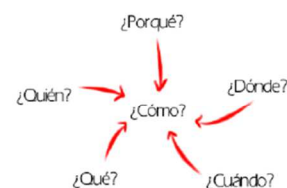


Figura 12: os cinco porquês – identificação do problema (Guião ECBLean, 2015)

4.3 Instrumentos operacionais de avaliação da qualidade no ECB

De modo a tornar possível a avaliação interna da qualidade, o ECB foi criando, ao longo dos últimos anos, alguns instrumentos operacionais de avaliação, para vários itens relevantes, e desenvolver formas de obter os elementos necessários à sua utilização, para assim se poder melhorar toda a estrutura que faz parte do ECB.

Na ótica do estagiário, para além do plano estratégico trienal e dos respetivos relatórios de balanço emitidos pelo Diretor Pedagógico do ECB anteriormente referidos, que assumem uma natureza mais genérica e menos específica, os instrumentos operacionais de avaliação da qualidade mais importantes utilizados pelo ECB são os inquéritos anuais de satisfação, o relatório de análise dos inquéritos de satisfação, a base de dados de monitorização e controlo das ações de melhoria, e a avaliação de desempenho do pessoal docente.

Os inquéritos anuais de satisfação são direcionados a toda a comunidade escolar, isto é, aos alunos que frequentam o 3º ciclo e secundário, ao pessoal docente e pessoal não docente e ainda aos encarregados de educação, cumprindo assim a metodologia de avaliação externa definida pela IGEC. O modelo de cada um destes inquéritos pode ser visto parcialmente nos Anexos. Nos inquéritos aos estudantes, os inquéritos feitos aos dois níveis de escolaridade são idênticos, com a exceção dos cursos profissionais, onde, adicionalmente, existe uma parte do inquérito destinada a efetuar uma avaliação disciplina a disciplina. A Figura 13 exibe uma vista parcial do inquérito de satisfação aos alunos do ensino secundário profissional (disciplina de Matemática).

2.3.7. Matemática *					
<i>Marcar apenas uma oval por linha.</i>					
	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) assiduidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) pontualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) relação interpessoal (professor/aluno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) linguagem na exposição das matérias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) domínio dos conteúdos a lecionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Figura 13: vista parcial do inquérito de satisfação aos estudantes do ensino secundário profissional

No seu essencial, as questões colocadas aos estudantes permitem avaliar a sua satisfação relativamente ao curso, disciplinas (no caso do ensino profissional), professores, instalações, serviços e espaços, transportes, gabinete de psicologia, comunicação com os pais ou encarregados de educação, comunicação com o diretor de turma, e à escola de uma forma global.

Em relação ao pessoal docente, os inquéritos questionam a sua satisfação com a comunicação interna, participação, gestão da função docente, competências das chefias, trabalho colaborativo dentro do seu grupo disciplinar, serviços de apoio, e com a escola no seu global.

Já o pessoal não docente responde relativamente à sua satisfação com a comunicação interna, participação, sistema de gestão, serviços de apoio, e com a escola no seu global.

Finalmente, os encarregados de educação respondem relativamente à sua satisfação com as instalações, serviços e espaços, secretaria, transportes, gabinete de psicologia, comunicação com os pais ou encarregados de educação, comunicação com o diretor de turma, e com a escola de uma forma global.

Procurando agora expor o relatório de análise aos resultados dos inquéritos de satisfação, cuja elaboração é da responsabilidade do GOQ, primeiro reúne-se toda a informação com os resultados dos inquéritos, e, posteriormente, trata-se e analisa-se essa informação, tornando possível a sua divulgação a toda a comunidade escolar e permitindo identificar aspetos que possam ser melhorados.

Mais em detalhe, para cada questão dos inquéritos, o GOQ assinala a vermelho as situações em que considera que existe uma diminuição significativa no grau de satisfação. Da mesma forma, quando é detetada uma melhoria considerada significativa em relação ao ano anterior, tal é assinalado através da cor verde, como se pode verificar na Figura 14.

Diretora do E. Básico	Nada Satisfeito			Pouco Satisfeito			Satisfeito			Muito Satisfeito			Não Aplicável		
	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18
é competente e dinâmica	0	0		8.2	0		45.2	37.3		41.1	59.7		5.5	3	
manifesta capacidades de liderança	0	0		4.1	3		45.2	40.3		45.2	53.7		5.5	3	
sabe gerir conflitos	2.7	0		8.2	4.5		45.2	35.8		39.7	55.2		4.1	4.5	
facilita a comunicação	4.1	0		9.6	3		46.6	25.4		35.6	67.2		4.1	4.5	

A Diretora de Ciclo do Ensino Básico não é a mesma pessoa por isso a comparação é possível mas não a evolução do desempenho do profissional. A Diretora de ciclo desempenhou a sua função de modo bastante satisfatório pois reduziram os valores dos professores satisfeitos para o grau de muito satisfeito.

Diretora do E. Básico	Nada Satisfeito			Pouco Satisfeito			Satisfeito			Muito Satisfeito			Não Aplicável		
	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18	15-16	16-17	17-18
é competente e dinâmica	0	0		8.2	1.5		49.3	43.3		32.9	43.3		9.6	11.9	
manifesta capacidades de liderança	0	0		9.6	1.5		41.1	43.3		39.7	43.3		9.6	11.9	
sabe gerir conflitos	0	0		16.4	6		42.5	41.8		32.9	40.3		8.2	11.9	
facilita a comunicação	1.4	0		15.1	6		41.1	43.3		34.2	38.8		8.2	11.9	

Figura 14: vista parcial do relatório de análise aos resultados dos inquéritos de satisfação 2016/2017 (GOQ, 2017)

Também considerado pelo estagiário como de importância crítica para a garantia da qualidade no ECB, na base de dados de monitorização e controlo das ações de melhoria, também da responsabilidade da equipa de coordenação *lean*, são introduzidos todos os problemas detetados ou aspetos a melhorar identificados, sendo classificados de acordo com o seu grau de urgência (urgente, pertinente, adiado ou não considerado), de modo a tornar possível uma resolução mais rápida para os casos mais urgentes. Na Figura 15, pode visualizar-se o *layout* (parcial) da base de dados.

Recursos Materiais	Processos	PAAE	Problemas na realização de Sumários;	3	Pertinente	Progresso considerável	
	Processos	PAAE	Gestão/controlo das faltas dos alunos; Contabilização por módulo;	4	Pertinente	Algum progresso	
	Processos	PAAE	Problemas no lançamento das Avaliações (Cursos Profissionais);	2	Pertinente	Progresso considerável	
	Processos	PAAE	Acesso a partir de casa (avaliações, faltas);	1	Pertinente	Não iniciado	
	Processos	PAAE	Não assumir automaticamente o módulo da aula anterior;	1	Pertinente	Progresso considerável	
Total Grupo				16			
Recursos Materiais	Processos	GSI	Intranet e Internet Rede lenta; uso indevido (alteração de redes);	20	Urgente	Algum progresso	análise da rede em termos estruturais João Simões
	Processos	GSI	Comunicação das avarias, os professores não comunicam e demora na resolução;	2	Pertinente	Progresso considerável	dossiê a funcionar
	Organização	GSI	Falta de computadores na sala DT.	2	Pertinente	Progresso considerável	momentos difíceis de satisfazer as necessidades
	Organização	GSI	Equipamentos Informáticos desatualizados.	15	Urgente	Algum progresso	aquisição de 15 PC Nuno Belo
Total Grupo				39			

Figura 15: vista parcial da base de dados de monitorização das ações de melhoria

É também importante referir que, sempre que é detetado um problema ou aspeto a melhorar, e iniciada uma ação de melhoria, tendo em conta a sua categoria (que pode ser relativa a aprendizagens, pessoas, processos, organização ou não definida), é realizada uma avaliação permanente quanto ao seu estado de implementação (sem informação, não iniciado, algum progresso, progresso considerável, completamente alcançado).

Por fim, no que diz respeito à avaliação de desempenho do pessoal docente, está definida uma grelha de autoavaliação do desempenho docente (vista parcial na Figura 16), cuja avaliação se centra em dois grandes domínios: competências sociais e de relacionamento; e competências de gestão. É sobejamente conhecida das teorias gerais de administração e de gestão de recursos humanos, e em particular das teorias de motivação, a importância da avaliação de desempenho para o grau de esforço e empenho dos colaboradores, sobretudo quando os bons desempenhos são recompensados. No caso do ECB, a avaliação de desempenho docente tem repercussões ao nível da progressão de carreiras, visando ao mesmo tempo identificar necessidades de formação dos docentes, e de que tipo, caso existam.

C. Domínio das Competências Sociais e de Relacionamento		
C.1. Relação com os alunos e encarregados de educação		
C.1.1.	Demonstra preocupação e respeito para com os alunos, mantendo interações positivas.	
C.1.2.	Promove, entre os alunos, interações educadas e respeitadas	
C.1.3.	Tem capacidade para lidar com comportamentos inadequados dos alunos	
C.1.4.	Mantém um canal de comunicação informal, de abertura e de proximidade com os alunos	
C.1.5.	Aplica o conhecimento sobre o desenvolvimento físico, social e cognitivo dos alunos	
C.1.6.	Conhece, explica e implementa eficazmente os regulamentos existentes	
C.1.7.	Demonstra ter bom relacionamento com os Encarregados de Educação	
C.1.8.	Promove um ambiente disciplinado	
C.1.9.	Promove o compromisso efetivo dos Encarregados de Educação na concretização de estratégias de apoio à melhoria e sucesso dos alunos	
C.1.10.	Mobiliza valores e outras componentes dos contextos culturais e sociais, adoptando estratégias pedagógicas de diferenciação, conducentes ao sucesso de cada aluno.	
Total		

Figura 16: Vista parcial da tabela de avaliação de desempenho docente

4.4 Benchmarking

O *benchmarking* consiste em procurar as melhores práticas numa determinada indústria por parte das organizações existentes e em observá-las e aprendê-las, com o intuito de as implementar na própria organização, se possível melhorando-as de modo a conduzir a um desempenho superior.

Nesta secção, faz-se um resumo parcial do *benchmarking* efetuado aos *sites* das melhores escolas, quer da região geográfica envolvente ao ECB (distrito de Leiria e concelhos limítrofes), quer a nível nacional, considerando o *ranking* dos exames nacionais do ensino secundário de 2017.

Colégio Nossa Senhora do Rosário

No caso do Colégio Nossa Senhora do Rosário, no Porto, líder do *ranking* nacional de exames do ensino secundário, a aposta na qualidade é evidente. A instituição mantém um sistema interno de gestão da qualidade, seguindo critérios e modelos standardizados, como suporte para a implementação de ações de melhoria e para o desenvolvimento sustentado da qualidade. É visível que a instituição tem um forte compromisso com a qualidade e uma cultura de melhoria contínua, baseada na aprendizagem permanente e na partilha do conhecimento, e de avaliação permanente, quer a nível individual, quer a nível de equipas, envolvendo todos os membros da comunidade académica. Os projetos Objetivos Individuais por Aluno (OIA), em que os alunos são estimulados a formular objetivos de vida individuais de curto, médio e longo prazo, e Rotatividade no 1º Ciclo, em que professores e alunos são envolvidos num processo de rotação entre turmas ao longo dos quatro anos do 1º ciclo, quebrando o conceito tradicional de turma fechada para si durante quatro anos e que tem permitido melhorar os resultados ao nível das dinâmicas de grupo e reação à mudança e ao imprevisto, são bons exemplos. A tomada de decisão é suportada pela recolha, tratamento e análise sistemáticas de informação e a gestão é centrada em processos. É uma escola de referência a respeito de qualidade.

Centro de Estudos de Fátima

Através do *site* do Centro de Estudos de Fátima (CEF), percebe-se que a importância maior em termos de qualidade é dada ao tratamento dos resultados dos inquéritos de satisfação, que são realizados em moldes muito semelhantes aos do ECB. Os seus

resultados são divulgados oportunamente a todo o público, sendo destacados os pontos mais positivos e os pontos menos positivos, e listadas as ações de melhoria definidas pela Direção em função dos seus resultados.

Escola Secundária de Domingos Sequeira, Leiria

A Escola Secundária de Domingos Sequeira, em Leiria, tem implementado um sistema interno de autoavaliação desde 2011. No *site* da escola é possível encontrar informação sobre o enquadramento e objetivos do mesmo. Todos os relatórios de autoavaliação estão disponíveis ao público em geral, contendo os resultados dos inquéritos e informação detalhada sobre as medidas de melhoria a implementar, tal como o relatório da avaliação externa efetuada à escola em 2016. Nota-se igualmente a preocupação da escola com os *rankings*, pois todas as classificações da escola nos mesmos são também divulgadas no *site*. Atendendo às preocupações levantadas pela comissão de avaliação externa do curso em 2016, o sistema interno de autoavaliação deverá no entanto ser desenvolvido de modo a tornar-se capaz de integrar, sistematizar e monitorizar toda a informação relevante existente, de modo a tornar possível uma avaliação completa e consistente da escola.

Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo, Leiria

A Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo, em Leiria, tem já bem desenvolvido o seu sistema interno de autoavaliação, o que é visível no relatório da avaliação externa efetuada à escola em 2014. É completo, segue o modelo da IGEC e existe uma equipa de quatro professores responsáveis pelo processo. Para além disso, os resultados dos inquéritos e do processo de autoavaliação são divulgados à comunidade académica, nomeadamente os planos de melhoria. São também divulgados os critérios de avaliação do diretor.

Escola Secundária Rainha Dona Leonor, Caldas da Rainha

A menção a esta escola prende-se devido à aparente maior preocupação com a avaliação de desempenho do pessoal docente, manifestada pela divulgação no *site* da instituição de todo o enquadramento legal existente a esse respeito, nomeadamente em relação à avaliação externa das competências científicas e pedagógicas, realizada através da observação de aulas.

4.5 Análise crítica e propostas de melhoria

Antes de mais, face ao anteriormente exposto, é justo afirmar que o ECB tem já dados vários passos importantes em termos do desenvolvimento de um sistema interno de autoavaliação e garantia de qualidade. De facto, a um nível mais estratégico, formula planos estratégicos e objetivos e define indicadores e momentos de monitorização. A um nível mais operacional, promove inquéritos de satisfação em linha com as recomendações da IGEC, tem uma equipa afeta especificamente à área da qualidade (GOQ), tem um processo previsto para a definição, implementação e monitorização das ações de melhoria, tem implementado um processo de avaliação de desempenho docente e, para além de tudo isso, possui uma filosofia integradora que norteia todas as ações relacionadas com a qualidade, a filosofia *lean*.

Ainda assim, esta secção pretende elencar algumas sugestões de melhoria ao sistema de autoavaliação e garantia da qualidade atualmente em funcionamento no ECB, tendo em conta o enquadramento teórico e a aprendizagem obtida pelo estagiário durante a sua formação em gestão na ESTG-IPLeiria.

Em primeiro lugar, relativamente aos inquéritos de satisfação realizados aos estudantes do 3º ciclo e do ensino secundário, seria adequado colocar-lhes questões relativas ao funcionamento de cada disciplina em particular, tal como aos estudantes do ensino profissional. Isso permitiria desagregar mais as responsabilidades, minimizando a sua pulverização, e ajudaria a localizar melhor a raiz dos problemas, facilitando a tomada de ações corretivas.

Em segundo lugar, a análise dos resultados dos inquéritos feita pelo GOQ é feita numa base muito informal e subjetiva, e apenas com base nos seus membros. Entende-se que essa análise carece de maior formalismo. Seria importante pré-definir intervalos de valores de resposta considerados normais para cada questão, e intervalos de valores (ou de variação de valores de uns anos para os outros) que justificam a tomada de ações de melhoria, e elencar de forma prévia possíveis ações de melhoria para cada questão. A ser feita, a definição destes intervalos e destas ações de melhoria deve envolver toda a comunidade académica.

Em terceiro lugar, parece razoável tomar medidas que permitam descentralizar mais a definição e implementação de ações de melhoria, diminuindo a intervenção do GOQ também a este nível. Em concreto, e embora o GOQ deva manter o seu papel de supervisão

de todo o processo de tomada de ações de melhoria, seria importante envolver mais os diretores de turma, o pessoal docente e o pessoal não docente na definição, implementação e monitorização das ações de melhoria. Na verdade, muitas vezes, principalmente em problemas do foro científico, não existe ninguém melhor que os próprios docentes para propor ações de melhoria para o funcionamento de uma determinada disciplina. Da mesma forma, os diretores de turma podem estar em posição privilegiada para propor ações de melhoria relativas a problemas enfrentados por alguns dos estudantes das turmas que dirigem. Ou ainda, os funcionários não docentes por dar um contributo importante para determinado processo administrativo. É verdade que o GOQ (ou equipa de coordenação *lean*) constitui uma equipa *lean* para cada ação que define, onde podem ser incluídos os diretores de turma e os docentes, mas essas ações deveriam ser provenientes de quem está mais perto do problema, de um modo formalmente previsto. Por exemplo, através de relatórios de autoavaliação de curso, contendo, para além de propostas de ações de melhoria do funcionamento do curso, informação sobre a procura por parte dos estudantes, a distribuição de serviço docente, a distribuição dos resultados das avaliações dos estudantes a cada disciplina, nº de estudantes em abandono, resultados dos inquéritos de satisfação por curso/disciplina, entre outros aspetos, na elaboração dos quais os diretores de turma tivessem papel preponderante. Como nota adicional, estes relatórios poderiam também ajudar a definir de forma mais sustentada a oferta formativa da escola, nomeadamente em relação à extinção de cursos e à possível criação de novos cursos.

Em quarto lugar, relativamente ao sistema de avaliação do desempenho docente, reconhecendo as limitações da observação externa de aulas no que respeita à avaliação das componentes científica e pedagógica, o ECB poderia, ainda que a título meramente interno, face ao Estatuto da Carreira Docente, incorporar aspetos do foro científico e pedagógico na sua grelha interna de avaliação do desempenho docente, procurando aumentar a motivação e incitar ao aumento do nível de formação e qualificação dos docentes e do seu desempenho científico e pedagógico.

Como quinta sugestão, é sobejamente reconhecido que uma instituição que queira apostar na garantia da qualidade deve conter um órgão formal de qualidade na sua estrutura organizacional. Entende-se que, de forma lógica, o Gabinete Observatório da Qualidade seja esse órgão. Assim sendo, sugere-se que o mesmo seja integrado na estrutura formal do ECB, nomeadamente passando a deter alguma autoridade formal sobre os recursos humanos da instituição, para além da autoridade de assessoria. Tal reforçaria o poder do GOQ, o que ajudaria a acelerar a implementação das ações de melhoria.

Como recomendação final, de modo a tornar tangível o sistema interno de autoavaliação e garantia da qualidade, o ECB deveria elaborar um manual integrado de apoio ao sistema, que articulasse os vários documentos orientadores com os instrumentos operacionais de avaliação e garantia da qualidade atualmente existentes na escola, interligando-os à política de qualidade da instituição, baseada na filosofia *lean*.

5. Conclusão

O presente relatório de estágio representa a última etapa de um longo caminho percorrido ao longo dos últimos seis anos na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, primeiro com a licenciatura em Gestão e depois com o mestrado em Gestão. A formação que obtive será com certeza uma mais-valia para o meu futuro profissional, que espero poder iniciar em breve.

O estágio que tive a possibilidade de experienciar foi também um contributo importante para melhorar a minha formação na área específica da gestão da qualidade. Requereu uma investigação detalhada sobre o tema e permitiu o aprofundamento dos conhecimentos básicos obtidos nas unidades curriculares dos cursos que frequentei. Para além disso, permitiu-me perceber como se planeia, implementa, monitoriza e avalia um sistema de avaliação e garantia da qualidade, fazendo-me assim sentir capaz de desenvolver sistemas de garantia da qualidade desde o momento inicial até ao pleno funcionamento, independentemente da organização e do seu sector de atividade.

No caso do ECB, a análise efetuada permitiu verificar que o ECB tem já implementado várias práticas importantes a nível da garantia da qualidade. Os inquéritos de satisfação são completos, seguem as linhas de orientação da IGEC e o tratamento dos resultados dos mesmos é efetuado com detalhe e com implicações diretas nas ações de melhoria, que, por sua vez, também têm definida uma metodologia de monitorização da respetiva implementação. A instituição também tem desenvolvido um sistema interno de avaliação do desempenho dos docentes, por parte dos pares, nas esferas das competências sociais e de reconhecimento e das competências de gestão, embora se limite, no que respeita à avaliação das componentes científica e pedagógica, ao que está definido centralmente. Por fim, o planeamento estratégico é efetuado, trienalmente, estabelecendo objetivos e metas a atingir e propondo métricas de monitorização dos resultados obtidos, prevendo a elaboração de relatórios de monitorização anuais e a possibilidade de efetuar alguns reajustamentos à planificação em função dos mesmos.

Tendo em conta a aprendizagem obtida durante a parte letiva dos cursos de licenciatura e mestrado em Gestão na ESTG-IPLeiria e os novos conhecimentos resultantes da investigação efetuada sobre o tema da qualidade no âmbito do presente relatório, foram deixadas algumas sugestões de melhoria ao processo de autoavaliação e garantia da qualidade do ECB. No essencial, a principal recomendação prende-se com os benefícios de

uma avaliação por curso, para além da avaliação da instituição como um todo. Para tal, devem ser envolvidos formalmente os diretores de turma e os docentes no processo de autoavaliação, nomeadamente através de relatórios anuais de autoavaliação dos cursos.

Como nota final, é visível o trabalho realizado pelo GOQ, e em particular pelo seu coordenador, o Professor João Simões, que foi igualmente supervisor do presente estágio no ECB e o principal veículo de transmissão de informação entre o GOQ e o estagiário, e restantes elementos da equipa. Os avanços conseguidos pela equipa no processo de avaliação e garantia da qualidade no ECB foram muitos, e em pouco tempo, e nota-se que existe motivação e entusiasmo para continuar a melhorar.

Bibliografia

- Beckford, J. (2002). *Quality*. Routledge-Taylor, Francis Group. London, New York, 3-11.
- Cordeiro, J. (2015). Sistema de gestão da qualidade e boas práticas de segurança e saúde no ISCAC. Relatório de estágio de mestrado em Auditoria Empresarial e Pública, ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra.
- Crosby, P. (1980). *Quality is free: the art of making quality certain*. Signet.
- Deming, W. (1982). *Productivity Quality and M. I. T. Competition Position*. “Press” Cambridge, Massachusett.
- Externato Cooperativo da Benedita (2016). Plano anual de atividades 2016/2017. Disponível em <http://ecb.inse.pt/>.
- Externato Cooperativo da Benedita (2016). Projeto curricular de escola 2016/2017. Disponível em <http://ecb.inse.pt/>.
- Externato Cooperativo da Benedita (2017). Projeto educativo 2017-2020. Disponível em <http://ecb.inse.pt/>.
- Externato Cooperativo da Benedita (2017). Regulamento interno 2018-2020. Disponível em <http://ecb.inse.pt/>.
- Feigenbaum, A. (1994). *Controle da qualidade total*. Makron Books.
- Fialho, I. (2009). A qualidade de ensino e a avaliação das escolas em Portugal: contributos para a sua história recente. *Educação. Temas e problemas – avaliação, qualidade e formação*, 7, 4, 99-116.
- Gabinete Observatório da Qualidade (2015). Guião *Lean*. Externato Cooperativo da Benedita.
- Gabinete Observatório da Qualidade (2017). Relatório inquéritos de satisfação 2016/2017. Externato Cooperativo da Benedita. Disponível em <http://ecb.inse.pt/>.
- Inspeção Geral da Educação (2002). *Avaliação integrada das escolas – ensino secundário – roteiro*. Ministério da Educação.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total à maneira japonesa*. 6ª edição, Rio de Janeiro.

- Juran, J. (1980). International significance of the QC circle movement. *Quality Progress* 13.11: 18-22.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F. e Almeida, F. (2011). *Introdução à Gestão das Organizações*. 3ª Edição, Barcelos, Vida Económica.
- Lisboa, J. e Gomes, C. (2006). *Gestão de Operações*. Vida Económica.
- Neves, J. (2015). *Implementação do sistema de gestão da qualidade na Transfor – Engenharia e Construção, S.A.. Relatório de estágio de mestrado em Gestão Empresarial, ISCAC, Instituto Politécnico de Coimbra.*
- Pinto, J. (2006). *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*. Lisboa, Lidel.
- Pires, A. (2004). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. Edições Sílabo.
- Womack, J. & Jones, D. (1996). Beyond Toyota: how to root out waste and pursue perfection. *Harvard Business Review*, 74, 5, 140-158.

Webgrafia

- <http://www.ige.min-edu.pt/> (site da Inspeção Geral da Educação e Ciência)
- <http://ecb.inse.pt/> (site do Externato Cooperativo da Benedita)
- <http://www.esds.edu.pt/> (site da Escola Secundária de Domingos Sequeira, Leiria)
- <https://www.colegiodorosario.pt/> (site do Colégio de Nossa Senhora do Rosário, Porto)
- <http://esfrl.edu.pt/> (site da Escola Secundária Francisco Rodrigues Lobo, Leiria)
- <http://www.aerdl.eu/> (site da Escola Secundária Rainha Dona Leonor, Caldas da Rainha)
- <http://www.cef.pt/> (site do Centro de Estudos de Fátima, Fátima)

Anexos

Nesta secção serão colocadas imagens (vistas parciais) dos inquéritos de satisfação utilizados pelo GOQ para avaliar o nível de satisfação do público que frequenta o ECB.

Alunos do 3º ciclo

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

2017-2018

ALUNOS • 3.º CICLO

ECB • GABINETE DO OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

*Obrigatório

Olá aluno(a)...

Os inquéritos de satisfação foram elaborados tendo por base a CAF, realizada no ECB no ano de 2008, os documentos disponibilizados online pela Inspeção Geral da Educação e os pressupostos da Metodologia Lean.

No sentido de te tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer os teus interesses enquanto aluno, solicitamos-te 5 minutos do teu tempo para preencher este inquérito, de carácter anónimo e confidencial. No início encontras algumas questões de caracterização pessoal, no entanto, não pretendem identificar-te mas recolher elementos que facilitem a análise estatística.

A tua opinião é de extrema importância para a otimização do serviço que prestamos.

Preenche o inquérito recorrendo à escala apresentada em cada questão.
Seleciona o nível que melhor se adequa à tua opinião.

Agradecemos antecipadamente a tua colaboração.

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 12–14
 15–17
 18–20
 mais de 20

19. 4.12. O atendimento telefónico da Biblioteca é adequado relativamente... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) à informação veiculada é correta e completa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ao funcionário que mostra simpatia e educação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) à linguagem do funcionário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) à capacidade de resposta às solicitações/reclamações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) à rapidez na resposta às solicitações/reclamações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. 4.13. A Sala do Aluno é adequada quanto... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) ao horário de funcionamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ao espaço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) à organização do espaço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) à relação com os assistentes educativos (contínuos).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. TRANSPORTES ESCOLARES

21. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
5.1. O horário dos transportes escolares é adequado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2. A coordenação entre os horários escolares e os transportes é a correta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

2017-2018

ALUNOS • SECUNDÁRIO

ECB • GABINETE DO OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

*Obrigatório

Olá aluno(a)...

Os inquéritos de satisfação foram elaborados tendo por base a CAF, realizada no ECB no ano de 2008, os documentos disponibilizados online pela Inspeção Geral da Educação e os pressupostos da Metodologia Lean.

No sentido de te tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer os teus interesses enquanto aluno, solicitamos-te 5 minutos do teu tempo para preencher este inquérito, de carácter anónimo e confidencial. No início encontras algumas questões de caracterização pessoal, no entanto, não pretendem identificar-te mas recolher elementos que facilitem a análise estatística.

A tua opinião é de extrema importância para a otimização do serviço que prestamos.

Preenche o inquérito recorrendo à escala apresentada em cada questão.
Seleciona o nível que melhor se adequa à tua opinião.

Agradecemos antecipadamente a tua colaboração.

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 12-14
 15-17
 18-20
 mais de 20

2. Ano e Turma

3. 2.1. Escolhe o ano de escolaridade que frequentas. *

Marcar apenas uma oval.

- 10.º ano *Passe para a pergunta 4.*
 11.º ano *Passe para a pergunta 39.*
 12.º ano *Passe para a pergunta 72.*

16. 2.3.12. Comunicar em Francês **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) assiduidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) pontualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) relação interpessoal (professor/aluno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) linguagem na exposição das matérias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) domínio dos conteúdos a lecionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Passe para a pergunta 95.***10.º G • Multimédia**

2.3. Pensa nos professores que tiveste ao longo deste ano letivo.

Avalia de forma global a prestação dos teus professores quanto à/ao...

17. 2.3.1. Português **Marcar apenas uma oval por linha.*

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) assiduidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) pontualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) relação interpessoal (professor/aluno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) linguagem na exposição das matérias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) domínio dos conteúdos a lecionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. 2.3.2. Língua Estrangeira I - Inglês cont. *

Se não tiveres esta disciplina, coloca em todas alíneas "Não Aplicável".

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) assiduidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) pontualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) relação interpessoal (professor/aluno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) linguagem na exposição das matérias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) domínio dos conteúdos a lecionar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

2017-2018

PAIS E ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

ECB • GABINETE DO OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

*Obrigatório

Bem vindo...

Os inquéritos de satisfação foram elaborados tendo por base a CAF, realizada no ECB no ano de 2008, os documentos disponibilizados online pela Inspeção Geral da Educação e os pressupostos da Metodologia Lean.

No sentido de lhe tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer os seus interesses enquanto Encarregado de Educação /Pai /Mãe, solicitamos-lhe uns minutos do seu tempo para preencher este inquérito.

O questionário, de carácter anónimo e confidencial, demora apenas 5 minutos a responder. No início encontra algumas questões de caracterização pessoal, no entanto, não o pretendem identificar mas recolher elementos que facilitem a análise estatística.

A sua opinião é de extrema importância para a otimização do serviço que prestamos.

Preencha o inquérito recorrendo à escala apresentada em cada questão.

Selecione o nível que melhor se adequa à sua opinião.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 22-30
 31-40
 41-50
 51-60
 61-66
 mais de 66

7. COMUNICAÇÃO da ESCOLA com o Encarregado de Educação/Pais

12. *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
7.1. A divulgação do Projeto Educativo da Escola é adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.2. A informação sobre as atividades de complemento curricular (clubes, núcleos, ateliês, desporto escolar) é adequada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.3. Os apoios educativos (sala de estudo, tutoria, centro de recursos, GEAS) disponibilizados pela Escola são adequados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.4. A Escola preocupa-se em responder sempre e atempadamente às questões colocadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.5. A Escola disponibiliza-se para ouvir reclamações, sugestões e propostas dos Encarregados de Educação/Pais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.6. Existem espaços adequados para criticar e sugerir sobre a organização da Escola.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

2017-2018

PESSOAL DOCENTE

ECB • GABINETE DO OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

*Obrigatório

Bem vindo...

Os inquéritos de satisfação foram elaborados tendo por base a CAF, realizada no ECB no ano de 2008, os documentos disponibilizados online pela Inspeção Geral da Educação e os pressupostos da Metodologia Lean.

No sentido de lhe tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer os seus interesses enquanto professor, solicitamos-lhe cerca de 7 minutos para preencher este inquérito, de carácter anónimo e confidencial.

A sua opinião é de extrema importância para a otimização do serviço que prestamos.

Preencha o inquérito recorrendo à escala apresentada em cada questão.
Selecione o nível que melhor se adequa à sua opinião.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

Passe para a pergunta 1.

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 22–30
 31–40
 41–50
 51–60
 61–66

64. 5.14.1. Ao longo das sessões de Trabalho Colaborativo sentiu que... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) apoiou os colegas com dificuldades a nível pedagógico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) promoveu o seu desenvolvimento profissional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) promoveu o desenvolvimento profissional dos seus colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) partilhou com os colegas experiências pedagógicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) houve deliberação conjunta de atividades relativamente a determinado conteúdo programático.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) contribuiu para alcançar o sucesso (educativo) das suas turmas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) permitiu a construção de materiais pedagógicos em conjunto (testes, fichas de trabalho...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) incrementou a renovação individual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) incrementou a renovação coletiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) promoveu a autorreflexão sobre as suas práticas letivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. 5.14.2. O(A) Delegado(a) de Grupo Disciplinar, como “gestor” deste tempo de Trabalho Colaborativo, conseguiu criar... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) interesses comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) partilha de metodologias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) objetivos do grupo disciplinar comuns.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

2017-2018
PESSOAL NÃO DOCENTE
ECB • GABINETE DO OBSERVATÓRIO DA QUALIDADE

*Obrigatório

Bem vindo...

Os inquéritos de satisfação foram elaborados tendo por base a CAF, realizada no ECB no ano de 2008, os documentos disponibilizados online pela Inspeção Geral da Educação e os pressupostos da Metodologia Lean.

No sentido de lhe tentar oferecer um melhor serviço e procurando satisfazer os seus interesses, solicitamos-lhe cerca de 5 minutos para preencher este inquérito, de carácter anónimo e confidencial.

A sua opinião é de extrema importância para a otimização do serviço que prestamos.

Preencha o inquérito recorrendo à escala apresentada em cada questão.
Selecione o nível que melhor se adequa à sua opinião.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração.

1. CARACTERIZAÇÃO PESSOAL

1. 1.1. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. 1.2. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- 22–30
 31–40
 41–50
 51–60
 61–66

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
4.2. A Direção Pedagógica adota uma atitude motivadora do trabalho do Pessoal Não Docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3. Na distribuição do serviço, a Direção Pedagógica aplica critérios adequados de gestão dos recursos humanos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4. Na distribuição do serviço, a Direção Pedagógica promove a melhoria do desempenho do Pessoal Não Docente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5. A Direção Pedagógica sabe gerir os conflitos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6. A escola tem uma boa liderança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. SERVIÇOS DE APOIO

8. 5.1. O serviço do Bar é adequado relativamente... *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nada Satisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Não Aplicável
a) ao horário de funcionamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) ao espaço.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) à organização e gestão das filas de espera.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) à qualidade no atendimento (clareza e cortesia).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) à qualidade dos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) à variedade dos produtos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>