

**ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO – POLITÉCNICO DO PORTO**

**Implementação de um Sistema Integrado de Gestão, Qualidade e Educação, na  
Escola Profissional de Felgueiras**

Paula Cristina de Sampaio Barros

Projeto para obtenção do Grau de Mestre em Gestão Integrada da Qualidade, Ambiente e  
Segurança

Orientadoras: Professora Doutora Vanda Marlene Monteiro Lima e Dra. Sandra Feliciano

Novembro, 2017

## **Agradecimentos**

A concretização do projeto que agora apresento só foi possível graças ao precioso contributo de muitas pessoas. A todas, a minha profunda gratidão, especialmente:

À Professora Doutora Amélia Carvalho e à Dra. Fátima Silva, Diretora Executiva e Diretora Pedagógica da Escola Profissional de Felgueiras, respetivamente. Agradeço a autorização para implementar o projeto na Escola, bem como as condições e os meios que me proporcionaram para esse propósito, a disponibilidade, o incentivo e, sobretudo, o apoio e a confiança que sempre me dedicaram.

A todos os colaboradores da Escola Profissional de Felgueiras pela preciosa cooperação.

À Professora Doutora Vanda Lima e à Dra. Sandra Feliciano, minhas Orientadoras neste projeto, pela disponibilidade, pela partilha de conhecimento, pela orientação esclarecida e esclarecedora e sobretudo pelos desafios que me lançaram.

## Resumo

A garantia da qualidade é hoje uma questão incontornável no campo da educação. Em Portugal, a par do que acontece um pouco por todo o mundo, a garantia de uma educação e formação de qualidade é uma matéria prioritária, tanto ao nível macro, das decisões políticas e do sistema nacional de educação e formação, como ao nível micro, nas escolas e outras instituições de educação e formação que se veem confrontadas com públicos cada vez mais diversificados e complexos ao mesmo tempo que têm de fazer face a uma concorrência crescente. O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (EQAVET) foi desenvolvido no âmbito da União Europeia com o objetivo de melhorar a educação e formação profissional no espaço europeu. A legislação vigente estabelece que as escolas profissionais devem implementar sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos, articulados com o referido Quadro. O projeto agora apresentado visava implementar um sistema de gestão integrado, qualidade e educação, na Escola Profissional de Felgueiras, de acordo com os referenciais ISO 9001:2015, norma de requisitos de sistemas de gestão da qualidade mais reconhecida a nível mundial, e ISO 21001, norma de requisitos de sistema de gestão de organizações de educação que está a ser desenvolvida pela ISO, em conformidade com o Quadro EQAVET. A concretização do projeto obedeceu a uma metodologia de investigação-ação. A partir de uma incursão pelo terreno, conseqüente recolha de informação e de contributos, foram construídos um conjunto de elementos relevantes para a implementação do sistema de gestão integrado. Complementarmente, foram elaboradas matrizes de correspondência NP EN ISO 9001:2015-EQAVET-9001:2015 e ISO 21001-EQAVET-ISO 21001, instrumentos que podem ser utilizados na integração de sistema de gestão articulados com o Quadro EQAVET.

Palavras-chave: educação, garantia da qualidade, sistema de gestão, ensino profissional

## Abstract

Quality assurance is nowadays an unavoidable issue in the education field. In Portugal, alongside what is happening around the world, the guarantee of quality education and training is a priority. This happens both at the macro level, in political decision-making, and at the micro level, in schools and other education and training institutions that are confronted with increasingly diverse and complex audiences while facing growing competition. The European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET) has been developed within the European Union with the aim of improving vocational education and training in the European Union. In Portugal, the current legislation establishes that vocational schools must implement quality assurance systems for the training processes and the results obtained by their students, in accordance with said Framework. This project aimed to implement, at Escola Profissional de Felgueiras, an integrated management system, quality and education, according to the ISO 9001: 2015 and ISO 21001 standards, and the EQAVET Framework. The implementation of the project obeyed an action-research methodology. From the field work, resulting in the collection of information and contributions, a set of elements relevant to the integrated management system were built. Complementarily, matrices of correspondence NP EN ISO 9001: 2015-EQAVET-9001: 2015 and ISO 21001-EQAVET-ISO 21001 were developed. These instruments can be used to integrate management system in accordance with the EQAVET Framework.

Keywords: education, quality assurance, management system, vocational education

## ÍNDICE

<b>Introdução</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo 1. Enquadramento teórico</b>	<b>4</b>
1.1    Qualidade e educação	4
1.1.1    O conceito de qualidade	4
1.1.2    Políticas de educação	4
1.1.3    Qualidade em educação	6
1.2    Referenciais para a garantia da qualidade	7
1.2.1    O EQAVET	7
1.2.2    A Norma ISO 9001:2015	12
1.2.3    A Norma ISO 21001	14
<b>Capítulo 2. Metodologia e contexto de estudo</b>	<b>16</b>
2.1 Opções metodológicas	16
2.2 Apresentação da entidade acolhedora do projeto	17
<b>Capítulo 3. Implementação do projeto</b>	<b>21</b>
3.1 Harmonização de procedimentos e documentação no âmbito do trabalho realizado nas direções de turma e coordenações de curso	21
3.2 Determinação dos aspetos do enquadramento da organização e das partes interessadas	21
3.2.1 Compreender a EPF e o seu contexto	22
3.2.2 Compreender as necessidades e as expetativas das partes interessadas	24
3.3 Determinação do âmbito do SGI	27
3.4 Determinação dos processos do SGI	27
3.5 Determinação da missão, da visão e da política da EPF	41
3.6 Realização de ações de sensibilização e formação para colaboradores docentes e não-docentes e Encarregados de Educação	43
3.7 Implementação de instrumentos de avaliação e monitorização	43

3.8 Determinação dos objetivos de gestão e das ações necessárias à sua concretização	44
3.9 Alinhamento do SG com o Quadro EQAVET e integração dos sistemas	46
<b>Capítulo 4. Conclusões e considerações finais</b>	<b>58</b>
<b>Referências bibliográficas</b>	<b>62</b>

#### **Apêndices**

1. Guia prático do professor
2. Mapa de tratamento de riscos
3. Planificações de ações de formação e de sensibilização
4. Instrumentos de avaliação e monitorização
5. Objetivos, política e princípios de gestão
6. Mapa de acompanhamento e monitorização dos objetivos

#### **Anexos**

1. Certificado de participação no II Congresso Internacional Desafios da Qualidade em Instituições de Ensino

## Lista de Quadros

Quadro 1 – <i>Indicadores EQAVET</i>	9
Quadro 2 – <i>Composição do corpo docente da EPF</i>	20
Quadro 3 – <i>Partes interessadas da EPF</i>	24
Quadro 4 – <i>Processo de Gestão Estratégica e da Qualidade</i>	29
Quadro 5 – <i>Processo de Admissão de alunos e gestão dos processos individuais</i>	31
Quadro 6 – <i>Processo de Programação e organização da atividade letiva</i>	33
Quadro 7 – <i>Processo de Realização da atividade letiva</i>	34
Quadro 8 – <i>Processo de Recursos Humanos</i>	36
Quadro 9 – <i>Processo de Gestão Financeira</i>	37
Quadro 10 – <i>Processo de Contratação de Serviços Externos e Aprovisionamento</i>	37
Quadro 11 – <i>Processo de Cantina</i>	38
Quadro 12 – <i>Processo de Transporte de alunos</i>	38
Quadro 13 – <i>Processo de Orientação e apoio psicológico</i>	39
Quadro 14 – <i>Processo de Gestão de recursos e infraestruturas</i>	40
Quadro 15 – <i>Cruzamento de descritores indicativos EQAVET com requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e da ISO/FDIS 21001:2017</i>	47
Quadro 16 – <i>Matriz de requisitos: EQAVET – ISO 9001</i>	52
Quadro 17 – <i>Matriz de requisitos: ISO 9001 – EQAVET</i>	53
Quadro 18 – <i>Matriz de requisitos: EQAVET – ISO 21001</i>	54
Quadro 19 – <i>Matriz de requisitos: ISO 21001 – EQAVET</i>	55

## Lista de Figuras

Figura 1 – <i>O ciclo PDCA</i>	8
Figura 2 – <i>Organograma da EPF</i>	19
Figura 3 – <i>Matriz de processos do SGI da EPF</i>	28

## Lista de Abreviaturas

AEF	Associação Empresarial de Felgueiras
ANQEP	Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional.
APICCAPS	Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos
CEDEFOP	Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional
CETS	Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa
CPCJ	Comissão de Proteção de Crianças e Jovens
DR	Diário da República
EFP	Educação e Formação Profissional
EPF	Escola Profissional de Felgueiras
EQAVET	Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissional
FCT	Formação em Contexto de Trabalho
ISO	Organização Internacional de Normalização
JOUE	Jornal Oficial da União Europeia
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PAP	Prova de Aptidão Profissional
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PG	Processo de Gestão
PO	Processo Operacional
PS	Processo de Suporte
POCH	Programa Operacional do Capital Humano
QCA	Quadro Comunitário de Apoio
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

## Introdução

*“Todo o conhecimento, por mais empírico que se afigure, é de facto abstracção e construção.”*

(Sedas Nunes, 2001)

O projeto cujo progresso e resultados agora se relatam pretendia responder ao desafio de realizar as atividades necessárias à implementação de um sistema integrado de gestão, qualidade e educação na EPF – Escola Profissional de Felgueiras, entidade em que a mestranda desenvolve atividade docente.

A questão da qualidade percorre transversalmente as diversas dimensões da vida contemporânea. É um conceito suscetível de variadas interpretações, mas em torno do qual existe hoje algum consenso, nomeadamente no que diz respeito à centralidade que deve assumir na relação de uma organização com as suas partes interessadas: clientes, fornecedores e outros interlocutores nos mais diversos níveis.

À semelhança do que acontece noutros campos, esta é uma questão que tem vindo a ganhar terreno nas áreas da educação e hoje, seja por imposição de quadros legais ou de financiamento, seja por motivações internas, as organizações de ensino e formação têm procurado garantir e melhorar a qualidade recorrendo a modelos diversos.

Foi neste contexto que a Escola Profissional de Felgueiras decidiu implementar o seu sistema de gestão da qualidade tomando como base a Norma EN NP ISO 9001: 2015, o referencial de requisitos mais reconhecido e popular a nível mundial. Concomitantemente, a EPF é um estabelecimento de ensino profissional e, como tal, está sujeita ao determinado no Decreto-Lei nº 92/2014, de 20 de junho, que estabelece que as “escolas profissionais reguladas pelo presente decreto-lei devem, independentemente da sua natureza, implementar sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos” e que os “sistemas a que se refere o número anterior devem estar articulados com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional (EQAVET)” (*Decreto-Lei nº 92/2014 de 20 de junho do Ministério da Educação, 2014*).

Já tomada a decisão de avançar com a implementação de um sistema de gestão da qualidade, em conformidade com a Norma ISO 9001:2015 e articulado com o Quadro EQAVET, a EPF decidiu ainda responder afirmativamente ao repto de preparar a implementação da ISO 21001, Norma que especifica os requisitos para um sistema de gestão de organizações de educação.

Procurando responder aos desafios atrás enunciados, o projeto teve como objetivos:

- Implementar um sistema de gestão da qualidade de acordo com os requisitos da Norma NP EN ISO 9001:2015;
- Alinhar o sistema de gestão da qualidade com o Quadro EQAVET, respondendo ao determinado no Decreto-Lei nº 92/2014, de 20 de junho;
- Preparar a implementação da Norma ISO 21001;
- Realizar as atividades necessárias à integração dos referidos sistemas, com vista à concretização de um sistema integrado de gestão.

Um sistema de gestão da qualidade é um meio de uma organização se configurar de modo a satisfazer os requisitos dos seus clientes e das partes interessadas por si afetadas, ao mesmo tempo que procura tornar-se mais eficiente.

A ISO 9001 é uma norma de requisitos, mas não tem a intenção de uniformizar as estruturas de diferentes sistemas de gestão da qualidade, nem de levar ao alinhamento da documentação das organizações que a adotem com a estrutura de secções da Norma ou a utilização da terminologia específica da Norma dentro das organizações. A Norma adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e o pensamento baseado em risco. Não especifica quais devem ser os objetivos relacionados com a qualidade, mas exige que as organizações definam esses objetivos e melhorem continuamente os seus processos tendo em vista a concretização dos mesmos. É uma Norma adequada para todos os tipos de organizações de qualquer dimensão (NP EN ISO 9001, 2015, p.7).

A ISO 21001 especifica os requisitos para um sistema de gestão da organização de educação quando esta necessita de demonstrar a sua capacidade de fornecer consistentemente serviços educativos de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis e pretende melhorar a satisfação de alunos, outros beneficiários e colaboradores. Todos os requisitos da ISO 21001 são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a todas as organizações educativas que fornecem, partilham e facilitam a construção do conhecimento aos alunos através de ensino, formação e investigação, independentemente do tipo, dimensão e produtos e produtos fornecidos. A Norma aplica-se, assim, ao sistema de gestão de qualquer organização que utilize um currículo para fornecer, partilhar e transferir conhecimento (ISO, 2015).

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade é um instrumento, desenvolvido no âmbito da União Europeia, e visa promover e supervisionar a melhoria contínua dos sistemas de Educação e Formação Profissional. Implica processos de monitorização regulares, envolvendo mecanismos de avaliação interna e externa; estabelece critérios de qualidade e descritores indicativos que sustentam a monitorização e a produção de relatórios por parte dos sistemas e dos operadores de EFP; propõe indicadores de qualidade que suportam a avaliação, monitorização e garantia da qualidade dos sistemas e dos operadores de EFP (Cedefop, 2015).

Este documento visa relatar o progresso e os resultados atingidos na concretização do projeto e está estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo procede-se a uma contextualização e a um enquadramento teórico. No segundo capítulo são apresentadas as opções metodológicas. O terceiro capítulo é dedicado à exposição do trabalho realizado durante a implementação do projeto. Por fim, no quarto capítulo são apresentadas as conclusões e considerações finais.

## Capítulo 1. Enquadramento teórico

### 1.1 Qualidade e educação

#### 1.1.1 O conceito de qualidade

Na sua abordagem ao tema qualidade, Garvin (1998) salienta que, enquanto conceito, a qualidade acompanha a humanidade há milénios, embora apenas recentemente tenha surgido como uma função formal de gestão (Garvin, 1988, p.3). O autor defende que a disciplina ainda se encontra em desenvolvimento. Na sua forma original era reativa e orientada para a inspeção; atualmente as atividades relacionadas com a qualidade ampliaram-se e são vistas como essenciais para o sucesso estratégico de uma organização.

A qualidade é uma questão central na vida contemporânea. Não obstante, continua a ser um conceito alvo de múltiplas definições e abordagens. Elassy (2015) recupera as cinco abordagens apontadas por Green (1994) para a definição de qualidade: qualidade como conformidade com as normas; qualidade como aptidão ao fim; qualidade como eficácia no alcance dos objetivos institucionais; qualidade como satisfação das necessidades declaradas do cliente; conceito tradicional de qualidade, abordagem que considera a qualidade como o fornecimento de um produto ou serviço que é distintivo e confere um estatuto especial ao dono ou utilizador (Elassy, 2015, pp.252, 253).

Se, como dizem Harvey & Stensaker (2008), a qualidade decorre de uma perspetiva cultural mais ampla, então é fácil entender que adquira diferentes significados e interpretações e que a sua abordagem se vá reconfigurando em função das mudanças sociais, económicas, tecnológicas ou outras dimensões culturais de uma sociedade.

No curso das últimas décadas, as sociedades ocidentais sofreram importantes transformações passando de *sociedades industriais* para sociedades do conhecimento e da informação. A informação e o conhecimento sempre constituíram elementos de grande relevo em todas as sociedades humanas, mas nunca o seu papel foi tão central e determinante como hoje. As “análises sociológicas especificamente dedicadas à compreensão das sociedades contemporâneas têm vindo a sublinhar de diversas formas, mas consistentemente, a importância do conhecimento e da informação enquanto factores cada vez mais estruturantes da vida social” (Ávila, 2008, p.9).

#### 1.1.2 Políticas de educação

Analisando o percurso das políticas educativas ao longo do último século em Portugal, é possível verificar uma relação estreita entre os projetos educativos nacionais e o apoio de instituições

internacionais, procurando a legitimação e a credibilização das propostas avançadas, e, nalguns casos, o suporte financeiro. Essa associação é notória a partir dos anos cinquenta, com a OCDE, correspondendo ao período da expansão escolar; mais tarde, em 1974 e 1975, com a UNESCO, respondendo às preocupações democratizadoras das reformas educativas; a partir de 1976, no período da *normalização*, com o Banco Mundial. E, já no início dos anos oitenta, verificou-se o regresso da influência da OCDE, quando foi solicitada para realizar um *Exame* à política educativa portuguesa (Teodoro, 1994, p.82). Entretanto, a década de oitenta foi marcada pela adesão de Portugal à, então, Comunidade Europeia e, à semelhança do que aconteceu em todos os setores da vida nacional, a educação viu-se confrontada com a necessidade de fornecer respostas a esse *desafio*, “um verdadeiro motor *exógeno* do desenvolvimento do país” (Teodoro, 1994, p.91). Desde então as políticas públicas de educação em Portugal têm estado associadas às determinações da União Europeia.

Nas conclusões da Presidência da reunião extraordinária do Conselho Europeu realizada em Lisboa em março de 2000 para acordar um novo objetivo estratégico lê-se:

“Os sistemas educativo e de formação europeus necessitam de ser adaptados não só às exigências da sociedade do conhecimento como também à necessidade de um maior nível e qualidade do emprego. Terão de oferecer oportunidades de aprendizagem e de formação concebidas para grupos-alvo em diferentes fases das suas vidas: jovens, adultos desempregados e as pessoas empregadas que correm o risco de ver as suas competências ultrapassadas pela rapidez da mudança. Esta nova abordagem deverá ter três componentes principais: o desenvolvimento de centros de aprendizagem locais, a promoção de novas competências básicas, em especial em matéria de tecnologias da informação, e uma maior transparência das habilitações” (Conselho da União Europeia, 2000).

O programa de trabalho Educação e Formação para 2010 estabelecido pelo Conselho Europeu de Barcelona, de 2002, que determinou o objetivo de fazer dos sistemas de educação e formação europeus uma referência de qualidade mundial até 2010, foi norteado por três princípios básicos: “melhoria da qualidade, promoção do acesso generalizado e abertura ao mundo exterior” (Direção-Geral da Educação, 2016, p.8).

Na sequência da estratégia definida pela União Europeia, o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (Quadro EQAVET) foi instituído pela Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de junho de 2009, com o objetivo de melhorar a educação e formação profissional (EFP) no espaço europeu, disponibilizando às autoridades nacionais e

aos operadores de EFP ferramentas comuns para a gestão da qualidade, a aplicar no âmbito da legislação e das práticas nacionais (Parlamento Europeu e Conselho, 2009).

O EQAVET é um instrumento de adoção voluntária por parte dos estados-membro e tem uma dupla finalidade: “apoiar os estados-membro a promover a garantia e a supervisionar a melhoria contínua dos seus sistemas de EPF” e “concretizar a convergência europeia na EFP através da promoção da confiança mútua, da mobilidade dos trabalhadores e alunos/formandos e da aprendizagem ao longo da vida” (Galvão, 2016, p.39). Almeida (2016) sublinha que apesar de se tratar de um instrumento com carácter voluntário, “o facto é que este passou a ser um dos elementos obrigatórios no compromisso que Portugal assumiu face à União Europeia, no âmbito do acesso a fundos comunitários” (Almeida, 2016, p. 142).

O Decreto-Lei nº 92/2014, de 20 de junho, estabeleceu que as escolas profissionais devem implementar sistemas de garantia da qualidade, articulados com o Quadro EQAVET, dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos (*Decreto-Lei nº 92/2014 de 20 de junho do Ministério da Educação, 2014*).

### 1.1.3 Qualidade em educação

De acordo com Davok (2007), a expressão “qualidade em educação” admite uma variedade de interpretações dependendo da conceção sobre o que os sistemas educacionais devem proporcionar à sociedade.

No contexto político, social e económico atual, a garantia da qualidade na área da educação está no centro do panorama das políticas educativas, como refere Galvão (2016), que acrescenta: “A questão, não sendo nova, revestiu-se de particular acuidade nas últimas décadas do século XX, em função das mudanças provocadas pela alteração do paradigma económico, técnico, e sociocultural que se designou de «globalização».” (Galvão, 2016, p. 13). Allais (2009) também nota que “garantia da qualidade” é um termo novo em educação, mas que rapidamente se tornou muito importante (Allais, 2009, p.9).

Analisando as reformas educacionais desde os anos 70 do século XX, Cheng (2001) identifica “três ondas”, que, explica, se baseiam em diferentes paradigmas e teorias de qualidade educacional e eficácia escolar, e resultam em diferentes estratégias e abordagens para a garantia da educação. A primeira onda de reformas e iniciativas escolares centra-se principalmente na garantia de qualidade e faz esforço para melhorar o desempenho escolar interno, particularmente os métodos e processos de ensinar e aprender. A segunda onda enfatiza a garantia da qualidade da *interface* em termos da eficácia da organização em satisfazer as partes interessadas, fazer face à competitividade do mercado e prestar de contas. Cheng

nota, porém, que, partindo de concepções estreitas de qualidade e funções escolares, muitas iniciativas das duas primeiras ondas não conseguem satisfazer os desafios e as necessidades das transformações rápidas que acontecem numa era de globalização e de expansão das tecnologias da informação. O autor antevê, assim, uma terceira onda e explica que a garantia da qualidade futura visará assegurar a relevância dos objetivos, conteúdos, práticas e resultados ao futuro das novas gerações numa era de globalização, tecnologia de informação e economia baseada no conhecimento.

“Responding to the challenges of globalization, information technology and knowledge-driven economy in the new millennium, the third wave of education reforms urges paradigm shift in quality assurance in education. Education quality is future quality that is defined by the education relevance to the future needs of individuals, the community, and the society. Therefore, future quality assurance is to ensure the relevance of aims, content, practices, and outcomes of education to the future of new generations in facing up challenges of new millennium” (Cheng, 2001, p.28).

## **1.2 Referenciais para a garantia da qualidade**

### **1.2.1 O EQAVET**

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade é um instrumento desenvolvido no âmbito da União Europeia e visa promover e supervisionar a melhoria contínua dos sistemas de Educação e Formação Profissional.

Segundo Galvão (2016, p.39), o EQAVET tem uma dupla finalidade:

- Apoiar os estados-membro a promover e a supervisionar a melhoria contínua dos seus sistemas de Educação e Formação Profissional para uma maior transparência e coerência entre as medidas adotadas no setor;
- Concretizar a convergência europeia na Educação e Formação Profissional através da confiança mútua, da mobilidade dos trabalhadores e alunos/formandos e da aprendizagem ao longo da vida.

O Quadro EQAVET implica processos de monitorização regulares, envolvendo mecanismos de avaliação interna e externa; estabelece critérios de qualidade e descritores indicativos que sustentam a monitorização e a produção de relatórios por parte dos sistemas e dos operadores de EFP; evidencia a importância dos indicadores de qualidade que suportam a avaliação, monitorização e garantia da qualidade dos sistemas e dos operadores de EFP. É, assim, constituído por um ciclo de garantia e melhoria da

qualidade, critérios da qualidade e descritores indicativos e conjunto coerente de indicadores de referência (Cedefop, 2015).

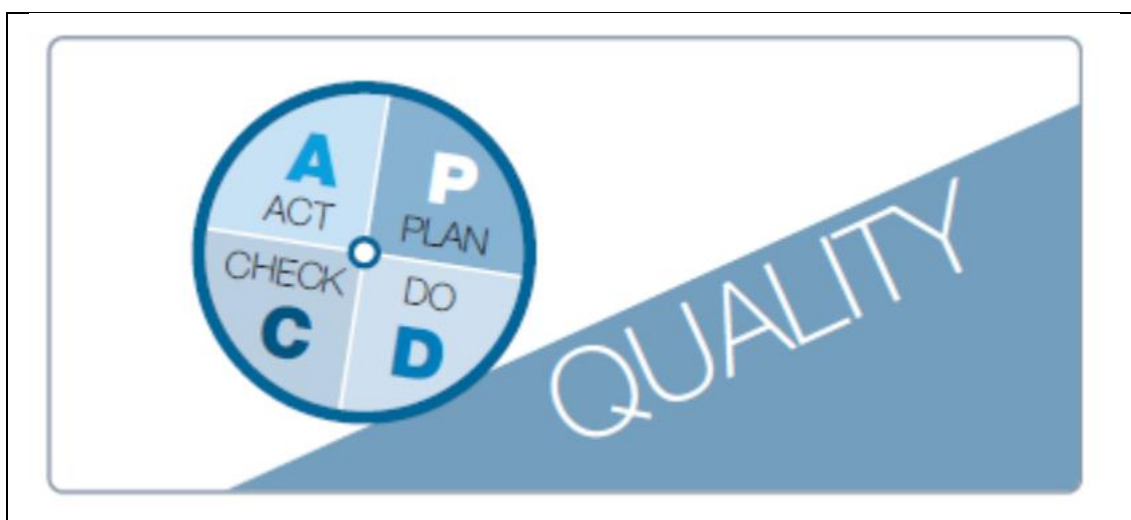


Figura 1 – O ciclo PDCA

Fonte: Cedefop, 2015

O ciclo da qualidade é baseado no ciclo PDCA de Shewhart / Deming, constituído por quatro etapas: planeamento, implementação, avaliação e revisão, como representado na Figura 1. É um processo cíclico, repetitivo e interdependente. “A fase de revisão implica que nesta etapa se devem tomar em conta os resultados da avaliação e ser elaborados planos de ação para a melhoria da qualidade dos procedimentos, visando a correção de eventuais falhas e a melhoria dos processos” (Galvão, 2016, p.41).

Ao seguir a mesma estrutura e as mesmas etapas do ciclo PDCA, a estrutura do EQAVET visa desenvolver uma abordagem sistemática da garantia da qualidade e da melhoria contínua em sistemas e em fornecedores de educação e formação profissional (Cedefop, 2015, p.13).

Os critérios de qualidade têm carácter geral e aplicam-se a cada uma das fases do ciclo de qualidade (Cedefop, 2015):

- Fase de planeamento – reflete uma visão estratégica partilhada pelas partes interessadas e inclui as metas/objetivos, as ações a desenvolver e os indicadores adequados;
- Fase de implementação – os planos de aplicação são concebidos em consulta com as partes interessadas;
- Fase de avaliação, externa e interna – avaliações de resultados e de processos são efetuadas com regularidade;
- Fase de revisão – os resultados da avaliação são utilizados para se elaborarem planos de ação adequados.

Os critérios de qualidade são clarificados através dos descritores indicativos que são especificações desses critérios. Os descritores são apresentados como meramente indicativos, podendo os operadores, em colaboração com as partes interessadas, selecionar outros descritores que considerem mais úteis e relevantes (Galvão, 2016, p.42).

O sistema de indicadores de qualidade EQAVET apresentados pela Recomendação inclui cinco tipos: indicadores de contexto, indicadores de recurso, indicadores de processo, indicadores de produto e indicadores de resultado, que se encontram estruturados como apresentado no Quadro 1. Oakes (1986, p.10) diz que um indicador educacional é uma estatística sobre o sistema educacional que revela algo sobre o seu desempenho ou a sua saúde.

Indicador	Tipo de indicador	Objetivo
<b>Indicadores gerais para a garantia da qualidade</b>		
<p>Nº1 Importância dos sistemas de garantia da qualidade para os prestadores de EFP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) proporção de prestadores de EFP que já aplicam sistemas internos de garantia da qualidade por determinação legal ou por iniciativa própria</li> <li>b) proporção de prestadores de EFP acreditados</li> </ul>	Indicador de contexto/de input	<p>Promover uma cultura de melhoria da qualidade a nível do prestador de EFP</p> <p>Reforçar a transparência da qualidade da formação</p> <p>Melhorar a confiança mútua na oferta de formação</p>
<p>Nº2 Investimento na formação de professores e formadores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) proporção de professores e formadores que participam em programas de aperfeiçoamento profissional</li> <li>b) montantes investidos</li> </ul>	Indicador de input/de processo	<p>Promover a participação activa de professores e formadores no processo de desenvolvimento da qualidade no EFP</p> <p>Melhorar a capacidade de resposta do EFP às novas necessidades do mercado de trabalho</p> <p>Fomentar as capacidades de aprendizagem individual</p> <p>Melhorar os resultados dos formandos</p>

Indicador	Tipo de indicador	Objetivo
<b>Indicadores que contribuem para os objetivos de qualidade das políticas de EFP</b>		
<p>Nº3 Taxa de participantes em programas de EFP</p> <p>Número de participantes em programas de EFP, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p>	Indicador de input/de processo/de resultados	<p>Obter informação de base sobre a atractividade do EFP ao nível do sistema de EFP e dos prestadores de EFP</p> <p>Orientar o apoio para o aumento do acesso ao EFP, nomeadamente dos grupos desfavorecidos</p>
<p>Nº4 Taxa de conclusão nos programas de EFP</p> <p>Número de pessoas que concluíram com êxito/abandonaram programas de EFP, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p>	Indicador de processo/Resultado/Indicador de resultado	<p>Obter a informação básica sobre o sucesso escolar e sobre a qualidade dos processos de formação</p> <p>Calcular taxas de abandono por referência à taxa de participação</p> <p>Promover a conclusão com êxito, enquanto objectivo principal de qualidade no domínio do EFP</p> <p>Favorecer a adaptação da oferta de formação, incluindo para grupos desfavorecidos</p>
<p>Nº5 Taxa de colocação em programas de EFP</p> <p>a) destino dos formandos de EFP num determinado momento após conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p> <p>b) proporção de formandos empregados num determinado momento, após a conclusão da formação, em função do tipo de programa e dos diferentes critérios</p>	Indicador de resultado	<p>Apoio à empregabilidade</p> <p>Melhorar a capacidade de resposta do EFP às novas necessidades no mercado de trabalho</p> <p>Favorecer a adaptação da oferta de formação, incluindo para grupos desfavorecidos</p>
<p>Nº6 Utilização das competências adquiridas no local de trabalho</p> <p>a) informação sobre o emprego obtido pelos formandos após conclusão da formação, em função do tipo de formação e dos diferentes critérios</p> <p>b) taxa de satisfação dos formandos e dos empregadores com as competências/qualificações adquiridas</p>	Indicador de resultado (combinação dos dados qualitativos e quantitativos)	<p>Aumento da empregabilidade</p> <p>Melhorar a capacidade de resposta do EFP às novas necessidades no mercado de trabalho</p> <p>Favorecer a adaptação da oferta de formação, incluindo para grupos desfavorecidos</p>
<b>Informação sobre o contexto</b>		
<p>Nº7 Taxa de desemprego em função de diferentes critérios</p>	Indicador de contexto	

Indicador	Tipo de indicador	Objetivo
Taxa de desemprego em função de diferentes critérios		Informação de base para a definição de políticas ao nível do sistema de EFP
<p>Nº8 Prevalência de grupos vulneráveis:</p> <p>a) percentagem de participantes no EFP classificados como grupos desfavorecidos (numa determinada região ou zona de emprego) em função da idade e do sexo;</p> <p>b) taxa de sucesso dos grupos desfavorecidos de acordo com a idade e o sexo</p>	Indicador de contexto	<p>Informação de base para a definição de políticas ao nível do sistema de EFP</p> <p>Fomentar o acesso de grupos desfavorecidos ao EFP</p> <p>Favorecer a adaptação da oferta de formação, incluindo para grupos desfavorecidos</p>
<p>Nº9 Mecanismos para identificar necessidades de formação no mercado de trabalho:</p> <p>a) Informações sobre mecanismos introduzidos para identificar evoluções na procura a diferentes níveis;</p> <p>b) provas da eficácia desses mecanismos</p>	Indicador de contexto/de input (informação qualitativa)	<p>Melhorar a capacidade de resposta do EFP às novas necessidades do mercado de trabalho</p> <p>Apoio à empregabilidade</p>
<p>Nº10 Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso ao EFP:</p> <p>a) Informações sobre dispositivos existentes aos diferentes níveis;</p> <p>b) provas da eficácia desses dispositivos</p>	Indicador de processo (informação qualitativa)	<p>Promover o acesso ao EFP, nomeadamente de grupos desfavorecidos</p> <p>Apoiar a adaptação da oferta de formação</p>

Quadro 1 – Indicadores EQAVET

Fonte: Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho de 18 de Junho de 2009

O EQAVET não prescreve um sistema ou abordagem específicos de garantia da qualidade, sendo aplicável ao nível do sistema e do operador de EFP, em função dos critérios e indicadores de qualidade adotados, no quadro da legislação e das práticas nacionais.

## 1.2.2 A Norma ISO 9001:2015

A ISO 9001 é uma norma de requisitos para sistemas de gestão da qualidade e integra a família de normas ISO 9000, que é, de acordo com a ISO, uma das três famílias de normas mais populares desenvolvidas por esta organização (ISO, 2017a).

A ISO, Organização Internacional de Normalização, tem sede em Genebra, Suíça, e foi fundada em 1947 com a missão de promover o desenvolvimento da normalização e atividades relacionadas, “como elemento facilitador das trocas comerciais de bens e serviços, enquadrado nos princípios da Organização Mundial do Comércio” (Sampaio e Saraiva, 2011, p.15). É uma organização internacional independente, não governamental, que conta com 162 órgãos nacionais de normalização como membros. Através dos seus membros, reúne especialistas para partilhar conhecimentos e desenvolver normas voluntárias internacionais, consensuais e relevantes para o mercado, que apoiem a inovação e ofereçam soluções para os desafios globais (ISO, 2017b).

Pires (2007) explica que as “normas de gestão da qualidade surgem, historicamente, como uma imposição dos grandes compradores e detentores de sistemas complexos nos fornecedores de componentes e sub-sistemas, como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem em serviço” (Pires, 2007, p.44).

A primeira edição das normas ISO 9000 apareceu em 1987, após um trabalho de divulgação e promoção da norma BS 5750 - norma desenvolvida na Grã-Bretanha, promulgada e fomentada nos anos 80, que serviu de metodologia para a melhoria da qualidade nas empresas e melhoria do seu desempenho económico-financeiro -, realizado pelo *British Standard Institute* (BSI) junto da comunidade internacional, que culminou com a aprovação das normas ISO 9000 (Sampaio e Saraiva, 2011, p.15). Eram normas aplicáveis a todos os setores económicos e tinham o objetivo de normalizar os diferentes modelos de gestão da qualidade que existiam. Duret & M Pillet (2009, p.65) salientam que “apesar de não terem substituído completamente os modelos existentes, estas normas vão servir de base (ou de tronco comum) a todos os modelos futuros de gestão da qualidade entre fornecedores e clientes”. De acordo com estes autores, os referenciais da série ISO 9000 introduziram coerência na avaliação dos sistemas da qualidade, um modelo de implementação e o reconhecimento através de uma certificação (Duret & Pillet, 2009, p.50).

O ISO Technical Committee 176 (ISO/TC 176) foi criado em 1979 e é o Comité Técnico responsável pelo desenvolvimento de normas relacionadas com a gestão e a garantia da qualidade.

Desde a sua edição original, em 1987, a série ISO 9000 sofreu quatro revisões: 1994, 2000, 2008 e 2015. As revisões garantem que as normas mantêm a sua pertinência, atualidade e utilidade.

A série vigente inclui os seguintes referenciais (ISO, 2017c):

ISO 9000:2015 – Quality management systems, Fundamentals and vocabulary

ISO 9001:2015 – Quality management systems, Requirements

ISO 9004:2009 – Managing for the sustained success of an organization, A quality management approach

ISO 19011:2011 – Guidelines for auditing management systems

As versões portuguesas das normas são idênticas às normas ISO o que, de acordo com Pires (2007, p.44) lhes garante uma utilização potencial muito alargada. Em Portugal, a entidade responsável pelas atividades de elaboração, aprovação, publicação e venda de normas e outros documentos de caráter normativo é o Instituto Português da Qualidade. A Comissão Técnica 080 é responsável pela “preparação de normas e outros documentos normativos no domínio geral da Gestão pela Qualidade incluindo normas relativas a Sistemas de Gestão da Qualidade e de Garantia da Qualidade e normas relativas às respectivas técnicas e metodologias de apoio” (IPQ, 2017).

A ISO 9001 é uma norma de requisitos, mas não tem a intenção de uniformizar as estruturas de diferentes sistemas de gestão da qualidade, nem levar ao alinhamento da documentação das organizações que a adotem com a estrutura de secções da Norma ou a utilização da terminologia específica da Norma dentro das organizações. Adota “a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) e o pensamento baseado em risco” (NP EN ISO 9001:2015, p.7).

Esta Norma é baseada “num conjunto de princípios de gestão da qualidade que foram, originalmente, desenvolvidos nos anos 90 por um grupo de peritos intimamente familiarizados com os ensinamentos e filosofias dos «gurus» da qualidade, incluindo Deming, Juran, Crosby, Ishikawa, Feigenbaum, entre outros” (APCER, 2015, p.28). Sofreu alguns ajustes nas várias revisões, mas o essencial dos princípios originais mantém-se. Na versão 2015, os sete princípios da gestão da qualidade são (NP EN ISO 9001:2015, p.8):

- Foco no cliente;
- Liderança;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisões baseada em evidências;
- Gestão das relações.

A ISO 9001 é uma Norma generalista, adequada para organizações de qualquer tipo, dimensão ou setor e preconiza que a sua adoção na implementação de um sistema de gestão da qualidade poderá trazer um conjunto de benefícios à organização, nomeadamente: “aptidão para fornecer de forma consistente produtos e serviços que satisfaçam tanto os requisitos dos clientes como as exigências estatutárias e

regulamentares aplicáveis”; “facilitar oportunidades para aumentar a satisfação do cliente”; “tratar riscos e oportunidades associados ao seu contexto e objetivos”; “a aptidão para demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade” (NP EN ISO 9001:2015, p.7).

A versão ISO 9001:2015 permite à organização flexibilidade na forma como decide documentar o seu sistema de gestão da qualidade. Assim, permite a cada organização determinar a quantidade correta de informação documentada necessária para demonstrar o efetivo planeamento, operacionalização e controlo dos seus processos, assim como a implementação e melhoria contínua da eficácia do seu SGQ (ISO/TC 176/SC2/N1286).

Outra das mudanças de relevo na revisão 2015 da ISO 2015 é esta passar a estabelecer “uma abordagem sistemática para considerar riscos, em vez de tratar a «prevenção» como uma componente separada de um sistema de gestão da qualidade. (...) Em edições anteriores da ISO 9001, uma cláusula sobre ações preventivas estava separada do todo. Ao usar o pensamento baseado no risco a consideração dos riscos é integral” (ISO/TC176/SC2/WG23, traduzido e adaptado por Sandra Feliciano).

### 1.2.3 A Norma ISO 21001

A ISO 21001 é a primeira norma ISO de sistema de gestão para organizações educativas e procura dar resposta à necessidade de um referencial de sistema de gestão com um conteúdo personalizado às necessidades específicas do setor, muito particulares e complexas (IPQ, 2017, p.21).

É uma norma de sistema de gestão autónoma, e alinhada com outras normas ISO de sistemas de gestão através da aplicação da Estrutura de Alto Nível do Anexo SL da *ISO/IEC Directives, Part1, Consolidated ISO Supplement*.

O Anexo SL harmoniza a estrutura, texto, termos e definições das normas de sistema de gestão, através de uma estrutura de alto nível, deixando aos responsáveis pelo desenvolvimento de novas normas a flexibilidade para integrar os requisitos técnicos específicos. Todos os comités técnicos que desenvolvem normas de sistema de gestão devem seguir o Anexo SL do novo suplemento consolidado da ISO. A aplicação desta estrutura facilita a implementação de sistemas baseados nas Normas ISO principalmente em organizações que pretendem implementar mais do que um sistema de gestão, simplificando a integração dos mesmos (ISO, 2017d).

A ISO 21001 constitui uma ferramenta de gestão comum para organizações que fornecem produtos e serviços educativos capazes de atender às necessidades dos alunos e outros beneficiários. Está focada nas interações específicas entre a organização educativa, o aluno, os clientes e outras partes interessadas relevantes da organização (ISO, 2015).

Esta Norma especifica os requisitos para um sistema de gestão da organização de educação quando esta: necessita de demonstrar a sua capacidade de fornecer consistentemente serviços educativos de acordo com os requisitos legais e regulamentares aplicáveis; pretende melhorar a satisfação de alunos, outros beneficiários e colaboradores.

Todos os requisitos da ISO 21001 são genéricos e pretende-se que sejam aplicáveis a todas as organizações educativas que fornecem, partilham e facilitam a construção do conhecimento aos alunos através de ensino, formação e investigação, independentemente do tipo, dimensão e produtos fornecidos. A Norma aplica-se, assim, ao sistema de gestão de qualquer organização que utilize um currículo para fornecer, partilhar e transferir conhecimento (ISO, 2015). A Norma ajudará as organizações educativas a alinhar efetivamente as suas atividades com as respetivas missão e visão e a oferecer um ensino mais personalizado (Naden, 2017).

Para além de partilhar a estrutura e a linguagem com a ISO 9001:2015, também adota a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA e o pensamento baseado em risco (ISO/DIS 21001:2017(E), 2017). Ainda partilha os princípios base da ISO 9001 a que acrescenta outros relacionados com as especificidades da área da educação, resultando no seguinte elenco de princípios (ISO/FDIS 21001:2017(E), 2017):

- Foco nos alunos e outros beneficiários;
- Liderança visionária;
- Comprometimento das pessoas;
- Abordagem por processos;
- Melhoria;
- Tomada de decisões baseada em evidências;
- Gestão das relações;
- Responsabilidade social;
- Acessibilidade e equidade;
- Conduta ética em educação;
- Segurança e proteção de dados.

A ISO 21001 está a ser desenvolvida por um grupo internacional, de Delegados e Peritos, nomeados por organismos nacionais de normalização – “Committee Members” –, e por organizações de ligação com a ISO – “Liaison Representatives”. O organismo que trabalha no desenvolvimento da Norma em Portugal é a Comissão Técnica 187. A publicação da ISO 21001 está prevista para fevereiro de 2018 (IPQ, 2017, p.21).

## Capítulo 2. Metodologia e contexto de estudo

### 2.1 Opções metodológicas

Um método é um caminho para atingir um fim ou objetivo. Para Costa (2003) um “*método* é uma estratégia integrada de pesquisa que «organiza criticamente as práticas de investigação» (Almeida, J. F. & Pinto, J. M. citados por Costa, 2003, p.129), incidindo nomeadamente sobre a seleção e articulação das técnicas de recolha e análise da informação” (Costa, 2003, p.129).

De acordo com Greenwood (1965), por método de investigação “entende-se o plano, o esquema ordenador, a estratégia com que o investigador aborda os problemas que estuda”. O autor propôs uma classificação que divide os métodos segundo três categorias: o método experimental, o método de análise extensiva ou de medida e o método de análise intensiva ou estudo de casos. “O método experimental é um procedimento lógico destinado à selecção de temas, à realização de observações, à recolha de dados e à organização da evidência, tendo como objectivo comprovar a existência de uma relação causal entre dois factores”. O método das medidas ou de análise extensiva tem por objeto populações relativamente amplas, recorrendo, geralmente, à técnica de amostragem, aos inquéritos por questionário, às entrevistas, e os dados colhidos são tratados por análise quantitativa; é um método mais rígido na seleção e utilização das técnicas. O método de casos ou de análise intensiva é usado quando se pretende fazer uma análise profunda de situações particulares; trata-se de um método mais flexível, que recorre a técnicas menos rígidas (Greenwood, 1965).

Considerando o objeto de estudo, e de acordo com Afonso (2005), poderá considerar-se que o trabalho realizado assumiu um formato de estudo de caso. Este autor defende que a “lógica da caracterização de uma pesquisa como um estudo de caso centra-se na natureza do objecto e não na opção metodológica” (Afonso, 2005, p.70). Por outro lado, Costa (2003) designa este “estilo de pesquisa” como “pesquisa de terreno”, e considera tratar-se de um método e não de uma técnica isolada. De acordo com o autor este método “supõe, genericamente, *presença prolongada* investigador nos contextos sociais em estudo e *contacto directo* com as pessoas e as situações” (Costa, 2003, p.129).

Por outro lado, o trabalho realizado consistiu na implementação de um projeto, e deste modo, de acordo com autores como Esteves (2003), enquadra-se numa metodologia de investigação-ação. Este autor regista a ausência de referências a esta metodologia nos manuais de métodos e técnicas de investigação social, concluindo que a investigação-ação “não faz parte da metodologia oficialmente reconhecida nas ciências sociais, ou constitui uma inovação metodológica que tenta captar o reconhecimento e a adopção dos promotores da metodologia oficial” (Esteves, 2003, p.252).

O mesmo autor distingue duas modalidades de investigação-ação: investigação-para-a-ação, salientando que “do ponto de vista dos procedimentos metodológicos e técnicos utilizados”, esta

modalidade “não se afasta da investigação tradicionalmente codificada pelos textos de metodologia”, distinguindo-se pela “circunstância de ser desencadeada por alguém que tem necessidade de informações/conhecimento de uma situação/problema a fim de agir sobre ela e dar-lhe solução” (Esteves, 2003, p.266) e Investigação-na/pela-ação, modalidade que, refere o autor, também é denominada “investigação-ação participativa” e “experimentação social”, e tem a característica de:

“ser um *processo colectivo* que, na diversidade das suas acções e das suas fases, envolve como sujeito activo, já de investigação já de intervenção, não só o colectivo de investigadores mas também a sociedade, ou parte dela, em estudo e em vias de transformação” (Esteves, 2003, p.271).

Considerando a classificação proposta por Esteves e tendo em conta as características do projeto, este enquadrar-se-á na modalidade de investigação-na/pela-ação ou investigação-ação participativa.

O trabalho realizado implicou a recolha e análise de informação documentada e transmitida pelos dirigentes e colaboradores da EPF, bem como a observação participante. A partir da análise, foram sendo elaborados e propostos os instrumentos apresentados no terceiro capítulo deste relatório.

## **2.2 Apresentação da entidade acolhedora do projeto**

O projeto foi desenvolvido na Escola Profissional de Felgueiras. Aí procurou-se conciliar a implementação do projeto com as necessidades da organização no que diz respeito à melhoria e à garantia da qualidade.

A Escola Profissional de Felgueiras é um estabelecimento de ensino de natureza privada, que prossegue fins de interesse público e goza de autonomia pedagógica, administrativa e financeira. Criada e em pleno funcionamento desde Julho de 1991, é atualmente sua Entidade Proprietária a sociedade E.P.F- Ensino Profissional de Felgueiras E.M., tendo como sócia maioritária a Câmara Municipal de Felgueiras. No âmbito da sua atividade de ensino e formação profissional está sujeita à tutela científica, pedagógica e funcional do Ministério da Educação (EPF).

Os cursos profissionais são um dos percursos do nível secundário de educação e caracterizam-se por uma forte ligação com o mundo profissional. Tomando por base o perfil pessoal de cada aluno, a aprendizagem realizada nestes cursos valoriza o desenvolvimento de competências para o exercício de uma profissão, o que é feito em articulação com o setor empresarial local (ANQEP, 2017).

São cursos que podem ser frequentados por alunos que tenham concluído o 9º ano de escolaridade e que procuram um ensino mais voltado para o mundo do trabalho, mas com a possibilidade de prossecução de estudos. Têm uma duração de três anos e uma estrutura curricular organizada por módulos, caracterizada por ser um modelo flexível e respeitar os diferentes ritmos de aprendizagem dos alunos.

Todos os cursos têm por base um plano de estudos que inclui três componentes de formação: a sociocultural, a científica e a técnica. A componente sociocultural é comum a todos os cursos e inclui as disciplinas Português, Língua Estrangeira, Área de Integração, Tecnologias de Informação e Comunicação e Educação Física. A componente científica inclui disciplinas científicas, fixadas em regulamentação própria, em função das qualificações profissionais a adquirir. A componente técnica inclui obrigatoriamente uma parte de formação em contexto de trabalho (FCT) para além de três ou quatro disciplinas de natureza tecnológica, técnica e prática estruturantes da qualificação profissional em causa. A FCT pretende promover a “aquisição e o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e organizacionais relevantes para a qualificação profissional a adquirir (ANQEP, 2017).

Os cursos profissionais ainda implicam a realização e apresentação de um projeto, a Prova de Aptidão Profissional (PAP), através do qual o aluno demonstra competências e conhecimentos desenvolvidos ao longo da formação.

Através da realização, com aproveitamento, de um curso profissional, o aluno obtém uma certificação profissional, de nível 4 de qualificação do Quadro Nacional de Qualificações, ao mesmo tempo que conclui o ensino secundário.

Na Escola Profissional de Felgueiras são ministrados cursos das áreas de Eletrónica, Automação e Computadores, Gestão, Multimédia e Desenho de Calçado e Marroquinaria. No ano letivo 2017/2018 estão a funcionar 13 turmas com um total de 308 alunos.

A Figura 2 representa o organograma funcional da Escola Profissional de Felgueiras.

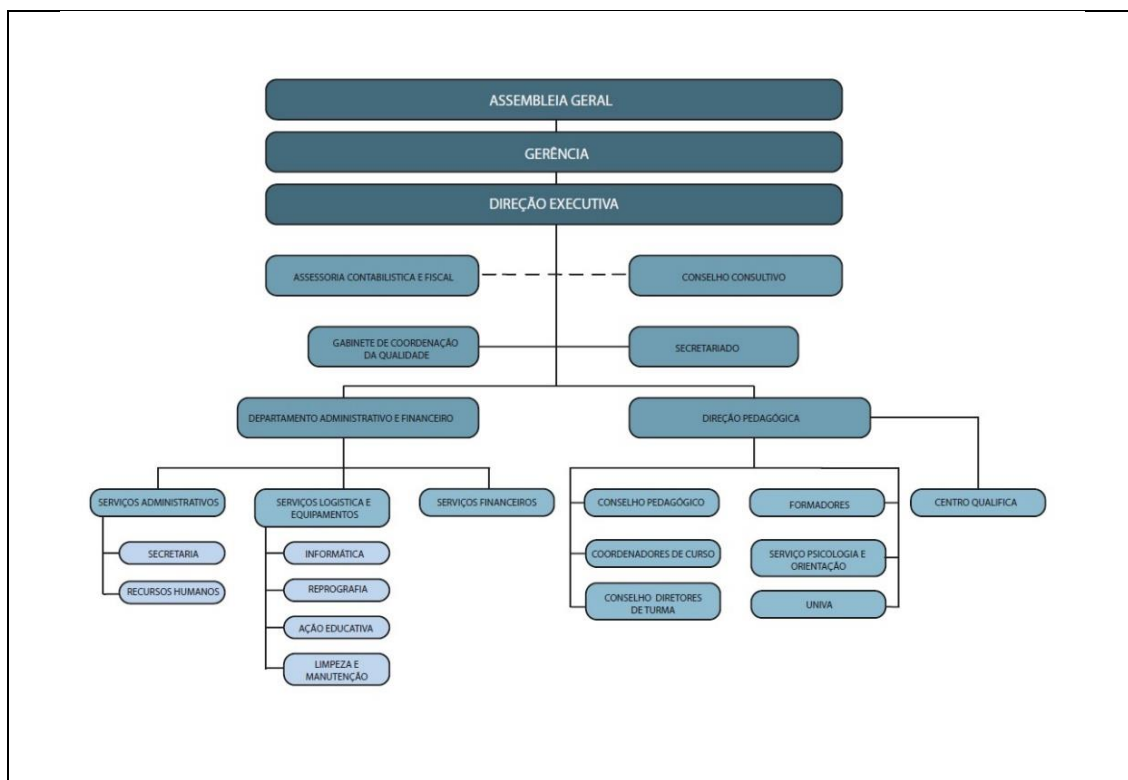


Figura 2 – Organograma da EPF

Fonte: EPF

A EPF tem um corpo docente interno que inclui professores das diversas áreas de formação e das diferentes componentes dos cursos, a que se junta um grupo de professores e formadores externos que vêm completar o quadro em áreas muito específicas dos cursos e/ou suprir necessidades de algumas das áreas/componentes. Deste modo, no ano letivo 2017/2018, o corpo docente está constituído como apresentado no Quadro 2.

Componente / Área	Professores Internos	Professores Externos
Sociocultural		
Português e Língua Estrangeira	4	5
Área de Integração	1	2
TIC	1*	-
Educação Física	1	1
Científica		
Matemática	2	-
Física e Química	-	1
Geometria Descritiva	-	1
Economia	1*	-
História da Cultura e das Artes	-	1
Eletrónica, Automação e Computadores	4	-
Multimédia	2	1
Gestão	3*	2
Desenho de Calçado e Marroquinaria	3*	4

Quadro 2 – Composição do corpo docente da EPF,

Fonte: EPF

\*Nos casos assinalados, estes números não correspondem a horários completos, pois alguns dos professores partilham tarefas entre cursos ou áreas, nomeadamente: o professor de TIC também é professor de disciplinas da área de Eletrónica; uma das professoras da área de Gestão também é professora da disciplina Economia; outra das professoras de Gestão também integra o grupo de docentes da área de Desenho, Calçado e Marroquinaria. No caso dos professores externos, o número de professores também não corresponde a horários completos.

## Capítulo 3. Implementação do projeto

### 3.1 Harmonização de procedimentos e documentação no âmbito do trabalho realizado nas direções de turma e coordenações de curso

Na primeira fase do desenvolvimento do projeto, foram realizadas reuniões com a direção pedagógica, professores, diretores de turma e coordenadores de curso com o objetivo de recolher informação sobre as necessidades e dificuldades sentidas. Estas reuniões permitiram perceber que havia alguma falta de articulação entre os procedimentos implementados nas diversas direções de turma, acontecendo o mesmo nas coordenações de curso. O problema estendia-se tanto às práticas como à documentação utilizada, estando em uso diferentes versões de documentos, alteradas e ajustadas pelos utilizadores em virtude de situações pontuais. Procurando dar resposta a esta questão, foi revista toda a documentação existente, com a colaboração e aprovação dos responsáveis. Este trabalho consistiu na leitura e comparação dos documentos existentes, discussão com os intervenientes, sistematização da informação e redação de novas versões, codificadas e disponibilizadas a partir de uma única pasta partilhada. Estes documentos integram os vários formulários utilizados no âmbito da atividade letiva, direções de turma e coordenação de curso, bem como guias e regulamentos.

Já no início do presente ano letivo, a partir da informação recolhida, a mestrandia elaborou um *Guia Prático do Professor* com o objetivo de transpor algumas das dificuldades e falhas detetadas no ano letivo transato no que diz respeito ao cumprimento de procedimentos obrigatórios (Apêndice 1).

### 3.2 Determinação dos aspetos do enquadramento da organização e das partes interessadas

As ISO 9001 e ISO 21001 requerem que as organizações determinem “as questões externas e internas que sejam relevantes para o seu propósito e a sua orientação estratégica e que afetem a sua capacidade para atingir o(s) resultado(s) pretendido(s) do seu sistema de gestão da qualidade” (NP EN ISO 9001:2015, p.12). Procurando responder ao estabelecido neste requisito (4.1) das Normas, e paralelamente às atividades atrás referidas, deu-se início à realização das ações necessárias à caracterização do contexto da organização, nomeadamente determinação dos diferentes aspetos do enquadramento da organização. Para tal recorreu-se a uma análise SWOT a partir da informação obtida na realização de reuniões com dirigentes e colaboradores.

### 3.2.1 Compreender a EPF e o seu contexto

#### Contexto externo

A Escola Profissional de Felgueiras é um estabelecimento de ensino de natureza privada e pertence a uma sociedade – a E.P.F. – Ensino Profissional de Felgueiras E.M. –, que tem a Câmara Municipal de Felgueiras como sócia maioritária. No âmbito da sua atividade de ensino e formação profissional está sujeita à tutela científica, pedagógica e funcional do Ministério da Educação. Obedece ao regime jurídico das Escolas Profissionais, o que constitui uma oportunidade. O ensino profissional é uma das apostas da política nacional de educação para atingir as metas estabelecidas no âmbito do programa Portugal 2020.

No que diz respeito ao enquadramento tecnológico, e tratando-se de uma instituição de ensino profissional, a atualização em relação aos equipamentos e tecnologias relacionados com os cursos da sua oferta formativa é muito relevante. Esta questão constitui um risco, devido aos constrangimentos financeiros, que podem levar à obsolescência dos equipamentos / tecnologias, mas também constitui uma oportunidade na medida em que as tecnologias de suporte às atividades de ensino e formação têm sido alvo de desenvolvimentos importantes, constituindo um bom contributo nesta área. É um exemplo disso o programa de gestão escolar adquirido pela EPF recentemente. Também constitui uma oportunidade o facto de o tecido empresarial local ser essencialmente constituído por empresas industriais da fileira calçado, área que tem sentido um forte desenvolvimento tecnológico e que precisa de técnicos e profissionais preparados para lhe dar suporte, abrindo caminho à integração profissional dos jovens formados na EPF.

Um dos principais riscos identificados pela EPF na sua envolvente contextual está relacionado com a forte concorrência imposta por outras entidades de ensino que também lecionam cursos profissionais. Entre estas, estão as escolas públicas que procuram reter os alunos, que aí frequentam o nível básico, na transição para o nível secundário. Esta questão é amplificada pelas questões demográficas, nomeadamente o decréscimo do número de jovens em idade de frequentar a escola.

A questão atrás referida traz implicações ao nível da estratégia comercial da EPF, tornando necessária uma forte divulgação nos diversos meios de comunicação social disponíveis (rádios e jornais locais, redes sociais, publicitação em outdoors e folhetos, entre outras), bem como uma criteriosa escolha, pensada e fundamentada, dos cursos a inserir na sua oferta, que, por um lado têm de procurar responder aos interesses e expectativas dos jovens e suas famílias e, por outro, responder às necessidades do tecido empresarial.

A cultura predominante entre os candidatos e alunos da EPF é a portuguesa. No passado, a escola recebeu alunos provenientes de Cabo Verde através de programas de cooperação, o que, por um lado,

constituiu um grande desafio, e, por outro, uma oportunidade de crescimento da organização, que soube superar as dificuldades e com elas aprender, tornando-se mais apta a conviver com a diferença e, a partir dela, retirar benefícios para todos. A experiência permitiu perceber que a EPF tem a plasticidade necessária para se adaptar a novas situações.

Os alunos da EPF são oriundos de famílias de níveis socioeconómicos médios e baixos, com níveis de qualificações escolares baixos e, em muitos casos, com problemas familiares graves, o que constitui um risco. Para além de exigirem estratégias muito personalizadas (em grande número), existe uma probabilidade maior de abandono escolar por parte destes alunos, frequentemente para ajudar a fazer face às necessidades familiares. Para além de ser um problema com consequências pessoais negativas, o abandono escolar constitui um risco para a Escola, na medida em que esta vê o seu financiamento reduzido como consequência das desistências dos alunos.

### **Contexto interno**

A EPF tem um corpo de professores experientes e preparados para lecionar as diversas áreas que constituem o seu leque de ofertas formativas e possui equipamentos físicos capazes de dar resposta a cursos exigentes. O desenvolvimento de projetos, que visam desafiar os alunos e promover a inovação, fazem parte das estratégias normalmente implementadas. A Escola tem uma bolsa de parceiros, empresas e outras entidades, que a apoiam na concretização da componente de FCT dos cursos e na realização de atividades com caracteres curricular e extracurricular.

Existe um espírito de equipa consolidado, que tem ajudado a instituição a ultrapassar alguns momentos mais críticos e que, claramente, tem constituído um dos pontos mais fortes da organização, a par do conhecimento organizacional, reconhecido e valorizado interna e externamente. O corpo docente da EPF integra profissionais que construíram os cursos, incorporando o conhecimento que trouxeram das suas experiências profissionais nas empresas ou noutras entidades. Este facto, conjugado com uma sólida preparação pedagógica de todo o corpo docente interno e a experiência do corpo de colaboradores não docentes, ajudou a construir uma instituição de ensino muito particular e especialmente adaptada às necessidades do tecido empresarial local e às características culturais e socioeconómicas dos alunos da EPF.

Na sua apresentação, a EPF assume a responsabilidade pessoal e profissional, o respeito pelos outros, a solidariedade, a inclusão e a valorização da diferença, a autonomia, a inovação, a criatividade, o rigor, a competência, a confiança e a qualidade, como os valores que regem a sua orientação estratégica e o desempenho da sua atividade. Esses também são os valores que pretende transmitir aos seus alunos.

### 3.2.2 Compreender as necessidades e as expectativas das partes interessadas

O requisito 4.2 da Norma ISO 9001, e também da Norma ISO 21001, sublinha o impacto ou o potencial impacto que as partes interessadas relevantes para o sistema de gestão, ou os seus requisitos relevantes para o sistema de gestão, podem ter na capacidade da organização para fornecer produtos e serviços que satisfaçam os requisitos dos clientes e as exigências estatutárias e regulamentares aplicáveis, de modo consistente. Como tal, a organização deve determinar as partes relevantes que são relevantes para o seu sistema de gestão, bem como os requisitos dessas partes interessadas que são relevantes para o sistema de gestão (NP EN ISO 9001:2015, ISO/FDIS 21001:2017(E)).

Procurando responder ao requisito, procedeu-se à determinação das partes interessadas, bem como à análise de como estas afetam e são afetadas pela EPF.

<b>Partes interessadas</b>			
<b>Quem</b>	<b>Afetam (como)</b>	<b>São afetadas (como)</b>	<b>Comunicação (formas / meios)</b>
<b>Alunos</b>	Procura; Nível socioeconómico e cultural; Percurso escolar; Necessidades educativas especiais	Qualidade do ensino / formação; Subsídios atribuídos; Apoio psicopedagógico; Recursos físicos e pedagógicos; Apoio ao ingresso na vida profissional; Contributo para eventual mobilidade social ascendente; Integração social	Aulas e outras sessões formativas; Email; Reuniões; Inquéritos de satisfação; Atividades / eventos sociais
<b>Ex-alunos</b>	Participação em atividades; Desempenho profissional e/ou académico;	Encaminhamento de propostas de trabalho e de ofertas formativas	Coordenações de Curso; Gabinete UNIVA
<b>Entidade proprietária</b>	Decisões e orientação estratégica	Notoriedade	Assembleia Geral; Relatório e Contas
<b>Recursos Humanos</b>	Competências; Qualificações; Disponibilidade; Comprometimento / empenho	Remuneração; Condições de trabalho; Serviço distribuído; Reconhecimento do trabalho realizado	Ações de sensibilização e de formação; Email; Reuniões; Inquéritos de satisfação; Atividades / eventos sociais

<b>Partes interessadas</b>			
<b>Quem</b>	<b>Afetam (como)</b>	<b>São afetadas (como)</b>	<b>Comunicação (formas / meios)</b>
<b>Encarregados de Educação / Famílias</b>	Nível socioeconómico e cultural; Envolvimento/participação nas reuniões e atividades; Interesse em acompanhar percurso escolar dos educandos	Qualidade do serviço prestado ao educando; Disponibilidade para atendimento; Quantidade e qualidade de informação disponibilizada	Ações de sensibilização; Comunicações escritas enviadas através dos educandos; Contactos telefónicos; Reuniões; Inquéritos de satisfação; Atividades / eventos sociais
<b>Empresas e outros parceiros institucionais, como a APICCAPS, a AEF – Associação Empresarial de Felgueiras e o CETS – Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa</b>	Disponibilidade para receber estagiários; Disponibilidade para participarem em atividades (workshops, Jornadas Técnicas); Apoios (cedência de materiais)	Qualidade da formação e preparação dos técnicos; Resposta a solicitações para cobrir necessidades de recursos humanos (encaminhamento de alunos finalistas e de ex-alunos)	Reuniões; Email; Protocolos; Inquéritos de satisfação; Atividades / eventos sociais
<b>Concorrência</b>	Competição: oferta formativa; colocação de estagiários nas mesmas empresas	Competição: oferta formativa; colocação de estagiários nas mesmas empresas	Participação em Mostras, Feiras e outros eventos de divulgação da oferta formativa
<b>Câmara Municipal de Felgueiras</b>  <b>Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa</b>	Orientações na definição de turmas/cursos e aprovação de candidaturas	Participação nas reuniões de concertação para definir linhas estratégicas para a região no campo da Educação	Reuniões
<b>Ministério da Educação, ANQEP e outras entidades oficiais</b>	Legislação; Atribuição/autorização de turmas/cursos	Contributo para o cumprimento dos objetivos nacionais em matéria de Educação	Publicações oficiais (DR e outros); Reuniões; Email; Auditorias
<b>QCA (POCH)</b>	Limitações de financiamento Atrasos nos reembolsos	Contributo para o cumprimento das metas e dos compromissos de Portugal com a UE	Publicações oficiais; Email; Portal 2020 (Portugal 2020); Auditorias
<b>CPCJ (Felgueiras e Concelhos Vizinhos)</b>	Encaminhamento de alunos com percursos de vida e/ou escolares difíceis	Informação sobre alunos e colaboração no acolhimento dos jovens para prosseguirem os seus estudos	Telefone; Email; Reuniões

<b>Partes interessadas</b>			
<b>Quem</b>	<b>Afetam (como)</b>	<b>São afetadas (como)</b>	<b>Comunicação (formas / meios)</b>
<b>Etnias / grupos culturais</b>	Necessidade de ajustar metodologias e estratégias às características culturais, étnicas ou outras dos alunos; Enriquecimento cultural da comunidade escolar	Integração social	Atividades / eventos sociais; Divulgação / publicidade
<b>Fornecedores</b>	Preços; Qualidade dos serviços / produtos fornecidos; Tempos de entrega / prestação do serviço	Compras / contratualização	Base: Contratos Públicos online DR; JOUE; Email; Reuniões; Telefone
<b>Comunidade local e regional</b>	Colaboração e participação em atividades organizadas pela Escola; Convites à Escola para a participação em atividades de carácter social e cultural	Contributo para o desenvolvimento cultural, social e económico Dinamização de atividades e eventos de interesse público	Atividades / eventos sociais; Divulgação / publicidade
<b>Entidades internacionais</b>	Colaboração e participação em atividades organizadas pela Escola	Resposta a solicitações para acolhimento de alunos Contributo para o desenvolvimento cultural, social e económico	Reuniões; Email; Protocolos

Quadro 3 – Partes interessadas da EPF

O Quadro 3 sistematiza a informação relativa às partes interessadas. Permite identificar essas partes interessadas, perceber de que modo afetam e também de que modo são afetadas pela organização, indicador dos respetivos requisitos. O Quadro ainda apresenta as formas / meios utilizados na comunicação com partes interessadas, respondendo ao “a quem comunicar” e ao “como comunicar” do requisito 7.4 das ISO 9001 e ISO 21001.

### 3.3 Determinação do âmbito do SGI

Considerando as questões externas e internas, os requisitos das partes interessadas relevantes e os serviços prestados, e em conformidade com as Normas ISO 9001:2015 e ISO/DIS 21001, foi determinado o âmbito do sistema de gestão integrado da Escola Profissional de Felgueiras.

#### **Âmbito**

*Conceção, desenvolvimento e lecionação de cursos de ensino profissional e de cursos de natureza profissionalizante nas áreas de Desenho de Calçado e Marroquinaria; Gestão; Eletrónica, Automação e Computadores; Multimédia e Instalações Elétricas. Fornecimento de almoço e transporte aos alunos.*

O âmbito do SGI da EPF abrange o fornecimento de almoços e o transporte de alunos, porque a ISO 21001 determina, no requisito 4.3, que todos os produtos e serviços fornecidos aos alunos pela organização devem ser incluídos no âmbito do sistema de gestão (ISO/FDIS 21001:2017E)).

### 3.4 Determinação dos processos do SGI

As Normas ISO 9001:2015 e ISO 21001 preconizam a adoção de uma abordagem por processos na construção e manutenção do sistema, considerando que esta “permite à organização controlar as interrelações e interdependências entre os processos do sistema, para que o desempenho global da organização possa ser melhorado” (EN NP ISO 9001:2015, p. 8).

Tendo em vista o cumprimento do requisito 4.4.1 das Normas ISO 9001:2015 e ISO 21001, procedeu-se a um trabalho de levantamento e recolha de informação – através da leitura e análise documental e da realização de reuniões com os órgãos diretivos e os colaboradores da EPF – que resultou na determinação dos processos do sistema de gestão, bem como da sequência e interações dos mesmos, como representado na Figura 3.

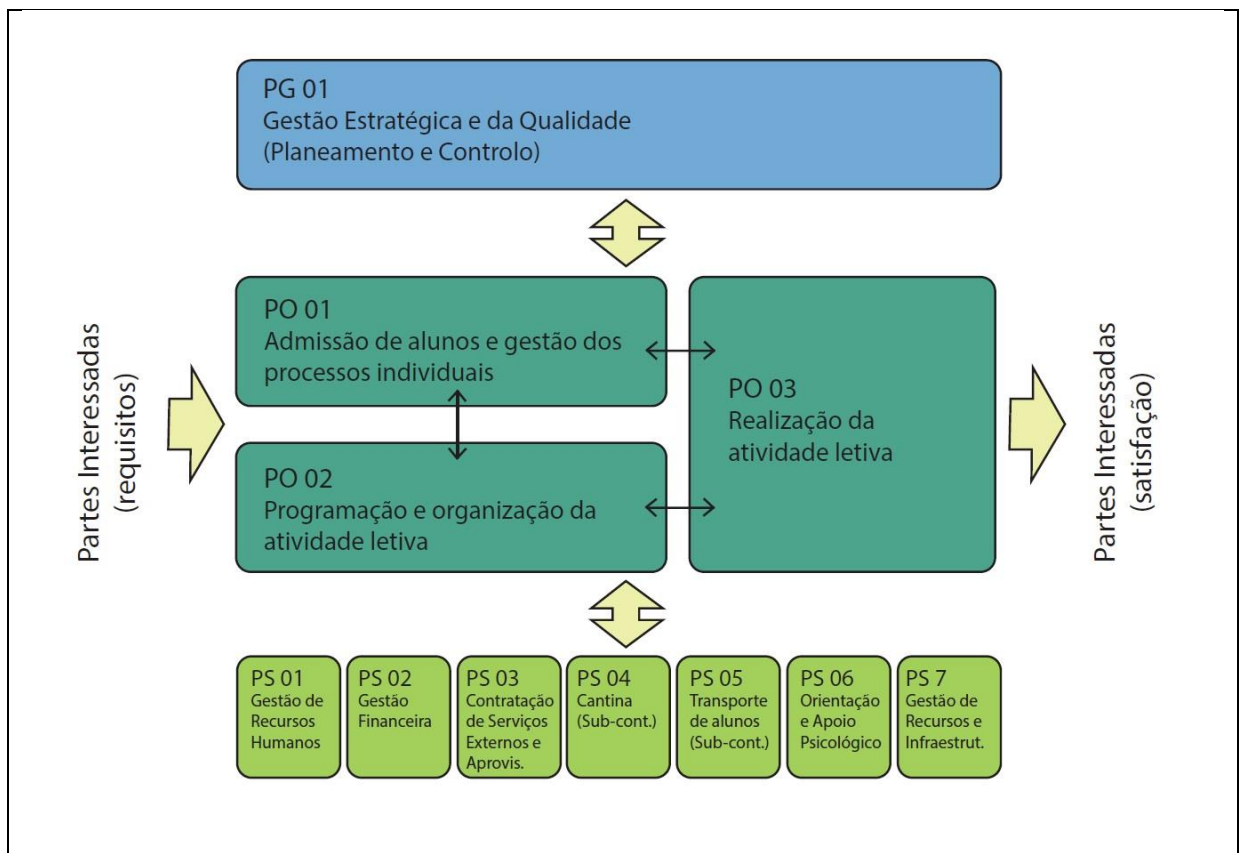


Figura 3 – Matriz de processos do SGI da EPF

Fonte: Barros (2017)

O sistema de gestão integrado é entendido como um conjunto de processos que interagem e se interrelacionam. Os processos do sistema de gestão da EPF estão agrupados em três classes:

- Processos de Gestão (PG)
- Processos Operacionais (PO)
- Processos de Suporte (PS).

A descrição dos processos foi realizada tendo por base uma matriz de processo, que inclui:

- As entradas e as origens das entradas;
- As saídas e os recetores das saídas;
- As atividades principais associadas ao processo;
- As responsabilidades;
- Os documentos associados ao processo;
- Os indicadores de monitorização.

O processo de Gestão Estratégica e da Qualidade tem o objetivo de garantir a implementação e a dinamização do sistema de gestão integrado, planejando, controlando, delegando responsabilidades e assegurando os recursos necessários à concretização das atividades.

PG 01 – Gestão Estratégica e da Qualidade					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Ministério da Educação, Entidade Proprietária, Parceiros Institucionais, POCH, Todos os processos	Orientações, Legislação, Parecer da CIM, Parecer do Conselho Pedagógico, Parecer do Conselho Consultivo, Aprovação de Cursos e de Financiamento	Candidatura e abertura de cursos / turmas	Direção Executiva, Direção Pedagógica	Cursos/ turmas aprovados	Todos os processos
PO 02	Necessidades de divulgação / comunicação Cursos (divulgação)	Comunicação	Direção Executiva	Informação a divulgar, Planos de comunicação	PS 03 Fornecedores
Partes interessadas, Todos os processos	Análise do contexto, questões internas e externas	Definição / revisão da política	Direção Executiva, Direção Pedagógica	Política	Partes interessadas, Todos os processos
Todos os processos	Projeto Educativo, Cursos/ turmas aprovados, Resultados da avaliação de desempenho	Definição dos objetivos estratégicos e anuais	Direção Executiva, Direção Pedagógica, Coordenação da Qualidade	Objetivos de gestão, Delegação de responsabilidades	Todos os processos
Partes interessadas externas, Professores/ Coordenações de Cursos	Propostas de professores e das coordenações de cursos, Convites e outros inputs externos, Cursos / turmas aprovados	Definição do plano anual de atividades e do orçamento	Direção Executiva, Direção Pedagógica	Plano anual de atividades, Necessidades de recursos, Orçamento	Todos os processos
PS 01	Identificação de necessidades de recursos humanos e de formação	Definição das necessidades de competências	Direção Executiva	Plano de necessidades; Plano de formação	PS 01
Todos os processos	Mapa de indicadores  Informação dos processos	Acompanhamento do plano de atividades e da execução orçamental	Direção Executiva  Direção Pedagógica	Relatório de informação trimestral e semestral Relatório anual de gestão	Entidade Proprietária

**PG 01 – Gestão Estratégica e da Qualidade**

<b>Origem das entradas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Saídas</b>	<b>Recetores das saídas</b>
Todos os processos	Mapa de acompanhamento dos objetivos de gestão	Acompanhamento dos objetivos de gestão	Coordenação da Qualidade	Relatório de acompanhamento dos objetivos de gestão	PG 01
Todos os processos	Informação dos processos, Não conformidades (NC) Resultados da avaliação de desempenho, Informação externa, Resultados de ações de melhoria e de ações para tratar riscos	Análise do risco	Coordenação da Qualidade	Decisões sobre riscos; Ações para tratar riscos	Todos os processos
Todos os processos	Plano de auditoria, Requisitos das Normas, Informação sobre os processos	Auditoria interna	Coordenação da Qualidade	Relatório da auditoria, Mapa de ações de melhoria, Dados para a revisão do sistema de gestão	PG 01
Todos os processos	NC, Resultados da avaliação de desempenho	Implementação de ações corretivas e de ações de melhoria	Coordenação da Qualidade	Planos de ações corretivas, Planos de ações de melhoria	Todos os processos
Todos os processos	Indicadores de desempenho Dados recolhidos	Monitorização e avaliação de processos	Coordenação da Qualidade	Relatórios de avaliação de desempenho Definição/ revisão de indicadores de desempenho	PG 01
Todos os processos	Mapa de acompanhamento da execução dos objetivos	Revisão dos objetivos de gestão	Direção Executiva  Direção Pedagógica  Coordenação da Qualidade	Objetivos de gestão	Todos os processos
Todos os processos	Estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão, Alterações em questões externas e	Revisão do sistema de gestão	Direção Executiva  Direção Pedagógica	Oportunidades de melhoria, Necessidades de alterações ao SGI,	Todos os processos

PG 01 – Gestão Estratégica e da Qualidade					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
	internas que são relevantes para o SGI, Informações quanto aos desempenho e à eficácia do SGI (ver 9.3.2 NP EN ISO 9001:2015), Adequação dos recursos, Eficácia das ações empreendidas para tratar riscos e oportunidades, Oportunidades de melhoria			Necessidades de recursos,	
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Taxa de cumprimento de atividades planeadas Nº de turmas aprovadas Execução orçamental Política e objetivos atualizados Auditoria interna realizada Revisão do sistema realizada					

Quadro 4 – Processo de Gestão Estratégica e da Qualidade

O processo PO 01 integra o conjunto de atividades necessárias à admissão e matrícula de novos alunos, organização da informação e gestão dos processos individuais dos alunos.

PO 01 – Admissão de alunos e gestão dos processos individuais					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Serviços administrativos (SA), Candidatos/Encarregados de Educação (EE)	Formulário / Boletim de candidatura/ Dados do candidato	Realização de candidatura /pré-inscrição	Secretaria	Candidatura, contactos do aluno	SA
		Realização de entrevista no SPO	Serviço de Psicologia e Orientação (SPO)	Relatório da entrevista	Direção Pedagógica
SPO	Relatório da entrevista	Emissão de parecer da Direção Pedagógica (DP)	DP	Parecer	SA

PO 01 – Admissão de alunos e gestão dos processos individuais					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
DP, Aluno/EE	Parecer da DP, Documentos de identificação do aluno, boletim de vacinas, escalão de abono, IBAN, Formulário da matrícula (plataforma), autorização do EE	Realização de matrícula	Secretaria	Matrícula	SA
SA, Aluno/EE	Formulário para pedir passe de transporte, informação sobre residência do aluno	Atribuição de passe de transporte ou subsídio de alojamento, de subsídio de alimentação e bolsa de profissionalização	Secretaria	Informação para Serviços Financeiros (SF)  Passe, Subsídios	SF  Aluno
Aluno/EE	Informação sobre escalão de abono	Atribuição de subsídio de material	Secretaria	Informação para SF  Subsídio	SF  Aluno
SA	Minuta do contrato	Assinatura de contrato pedagógico de formação	Secretaria	Contrato	Aluno  SA/SF
Alunos	Dados novos	Atualização anual de dados dos alunos (renovação automática de matrículas)	Secretaria	Dados atualizados	Processo individual do alunos, SA
Professores PO 03	Avaliações	Emissão e assinatura de termos	Secretaria	Termos assinados	Processo das turmas, SA
SA	Pedido de emissão de documento	Emissão de certificados e diplomas	Secretaria	Certificado, Diploma	Aluno
<p><b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b></p> <p>Taxa de cumprimento de atividades planeadas</p> <p>Cumprimento de prazos</p> <p>Informação disponível e atualizada</p>					

Quadro 5 – Processo de Admissão de alunos e gestão dos processos individuais

O processo PO 02 tem o objetivo de organizar e programar a atividade letiva ao longo do ano e de desenhar e alterar cursos ou módulos.

PO 02 – Programação e organização da atividade letiva					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Ministérios da Educação; Direção Pedagógica / Coordenações de Curso	Requisitos regulamentares; Carga horária letiva para cumprir; Decisões relativas a momentos de estágio	Definição do calendário escolar	Direção Pedagógica (DP)	Calendário escolar	Comunidade escolar
Partes interessadas	Necessidades de desenho e/ou alteração de cursos; Requisitos regulamentares; Necessidades de atualização face a desenvolvimentos tecnológicos, pedagógicos ou outros	Desenho e alteração de cursos / módulos	DP	Novos programas / planos curriculares	PO 03
DP, Serviços administrativos (SA)	Informação sobre cursos aprovados, Alunos inscritos	Definição das turmas	SA DP	Turmas, Necessidades de aquisição, de alocação de recursos e de contratação	PO 03, PS 01, PS 07
DP, Serviços administrativos, PS 01, PS 07	Programas curriculares, Turmas, Disponibilidade de infraestruturas e outros recursos físicos, Disponibilidade de recursos humanos	Distribuição do serviço letivo	DP	Horários alunos, Horários professores Distribuição de salas de aula	PO 03; PS 01; PS 07
Direção Pedagógica; Professores/ Formadores PO 03	Convocatórias; Informações sobre turmas, atividades, FCT, PAP	Acompanhamento da execução do plano de formação / atividade letiva: reuniões de conselho de diretores de turma e do conselho de coordenadores de curso	DP	Atas, Decisões sobre medidas /ações a implementar	PO 03 PG 01
PS 01 PO 03	Necessidades de alteração de horários em virtude da alteração da disponibilidade de formadores ou da taxa de execução modular	Alterações dos horários / Revisão da distribuição de serviço	DP SA	Novos horários	PO 03 PS 01

### PO 02 – Programação e organização da atividade letiva

**Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:**

Cumprimento de prazos

Reuniões realizadas

Eficácia na resolução de imprevistos

Quadro 6 – Processo de Programação e organização da atividade letiva

O objetivo do processo de Realização da atividade letiva é garantir a realização dos planos curriculares e assegurar o sucesso do processo de ensino-aprendizagem.

### PO 03 – Realização da atividade letiva

Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Direção Pedagógica (DP)	Planos curriculares e programas das disciplinas / módulos	Preparação e planificação dos módulos	Professores / Formadores	Planificações dos módulos; Necessidades de recursos específicos	DP, Serviços Administrativos (SA)
Diversos	Fontes diversas (livros, manuais, filmes,...)	Preparação de materiais de apoio	Professores / Formadores	Manuais, Fichas de Trabalho, Propostas de Atividades,..	Alunos, SA
PO 02, PO 03, PS 07	Conteúdos, Materiais de apoio; Recursos físicos	Lecionação	Professores / Formadores	Aulas; Sumários	Alunos, e-Schooling
PO 03	Provas de Avaliação Escrita; Provas Orais; Projetos e outros trabalhos; Parâmetros de avaliação qualitativa	Avaliação das aprendizagens	Professores / Formadores	Avaliação / conclusão de módulos	Alunos, e-Schooling
PO 03 Professores	Avaliações dos módulos	Lançamento e validação das avaliações em reunião de Conselho de Turma	Diretor de Turma (DT) Professores / Formadores	Pautas validadas	PO 01
PO 03	Módulos em atraso Estratégias de recuperação	Recuperação de módulos	Professores / Formadores, DT	Módulos recuperados	Alunos, PO 01
PO 02 PO 03 Entidades externas	Diretrizes Calendário escolar Regulamento de FCT	Realização da Formação em Contexto de Trabalho	Coordenadores de Curso (CC)	FCT realizada, Relatórios, Avaliações, Mapas de presenças,	PO 03 PS 01 PS 07

PO 03 – Realização da atividade letiva					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
	Necessidades de FCT Protocolos estabelecidos			Necessidades de recursos	
PO 02 PO 03 Entidades externas	Diretrizes Calendário escolar Regulamento de PAP	Realização da Prova de Apreciação Profissional (PAP)	CC	FCT realizada, Relatórios, Avaliações, Projetos dos alunos Necessidades de recursos	PO 03 PS 01 PS 07
Professores e-Schooling  Alunos	Registos de faltas  Justificações de faltas	Gestão de faltas	DT	Deferimento de justificações, Necessidades de recuperação de horas de aulas, Estratégias para recuperação de faltas	PO 03  PO 02  Alunos
Professores Conselho de Turma Alunos, Encarregados de Educação	Necessidade de acompanhamento / apoio no SPO	Encaminhamento de alunos para o SPO	DT	Pedido de acompanhamento de aluno	PS 06
DT	Convites para participarem em reuniões, Contactos para dar informações relevantes	Envolvimento dos Encarregados de Educação no processo de ensino-aprendizagem	DT	Participação dos EE nas reuniões	PO 03
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Execução dos planos curriculares Taxas de conclusão de módulos Taxas de conclusão de cursos Módulos recuperados / módulos em atraso Nº horas de faltas recuperadas / nº horas de faltas acima do limite Taxas de abandono escolar					

Quadro 7 – Processo de Realização da atividade letiva

O processo de Gestão dos Recursos Humanos tem o objetivo de garantir a adequabilidade dos Recursos Humanos para o desempenho das funções da organização.

<b>PS 01 – Gestão de Recursos Humanos</b>					
<b>Origem das entradas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Saídas</b>	<b>Recetores das saídas</b>
Todos os processos	Necessidades de pessoal	Identificação de necessidades de pessoal	Serviços Administrativos – Recursos Humanos (RH)	Mapa de identificação de necessidades	PG 01
PG 01 Ministério da Educação e outros	Legislação Plano de necessidades de contratação	Recrutamento e contratação de professores e formadores	RH	Necessidades de contratação Critérios para concurso de contratação	PS 03
PG 01 Ministério da Educação e outros	Legislação Documentos e informação dos colaboradores	Organização e manutenção dos processos individuais	RH	Processos individuais organizados e atualizados	PS 01
Qualquer colaborador	Necessidades de formação de colaboradores docentes e não docentes	Análise de necessidades manifestadas e identificação das necessidades de formação	RH	Necessidades de formação	PG 01
PG 01	Plano de formação	Organização da formação	RH	Formação Registos e avaliação	Todos os processos
<p><b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b></p> <p>Cumprimento de prazos</p> <p>Processos organizados</p> <p>Nº de horas de formação realizadas / colaborador</p>					

Quadro 8 – Processo de Gestão de Recursos Humanos

O processo de Gestão Financeira tem o objetivo de garantir o controle orçamental da despesa e da receita da EPF.

PS 02 – Gestão Financeira					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Entidades Oficiais PG 01 Todos os processos	Orçamento Legislação Decisões/diretrizes da Direção Executiva Pedidos de aquisição de bens e serviços Folhas de vencimentos	Gestão financeira e orçamental Aprovisionamento e património Contabilidade Tesouraria	Departamento Administrativo e Financeiro – Serviços Financeiros	Pagamentos Aquisições Comprovativos de pagamentos Orçamento Informação financeira e orçamental Conta de Gerência	Alunos Professores Fornecedores Finaças Segurança Social Todos os processos Gerência
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Cumprimento de prazos Relatório de ROC					

Quadro 9 – Processo de Gestão Financeira

PS 03 – Contratação de Serviços Externos e Aprovisionamento					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Todos os processos Fornecedores	Requisições de materiais / consumíveis / equipamentos	Encomendas a fornecedores	Departamento Administrativo e Financeiro – Serviços Financeiros	Publicações no JOUE e na Base: Contratos Públicos online	Todos os processos Fornecedores
PO 01 Secretaria	Necessidades de transportes	Subcontratação de transportes de alunos		Orçamentos / propostas	PO 01 PS 02 Fornecedores
PO 01 Secretaria	Necessidades de fornecimento de almoços (nº de alunos)	Subcontratação de serviço de fornecimento de almoços a alunos		Notas de encomenda	PO 01 PS 02 Fornecedores
PS 01	Necessidades de contratação	Contratação de professores / formadores externos		Bens / serviços requeridos Faturas	PO 03 PS 02
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Cumprimento de prazos					

Quadro 10 – Processo de Contratação de Serviços Externos e Aprovisionamento

O objetivo do Processo de Contratação de Serviços Externos e Aprovisionamento é garantir a disponibilidade dos bens e serviços necessários ao funcionamento da EPF e assegurar o cumprimento dos requisitos regulamentares relativos à contratação pública em virtude do modelo de financiamento da EPF.

O processo de Cantina visa garantir e gerir o serviço, subcontratado, de fornecimento de almoços aos alunos.

<b>PS 04 – Cantina (Subcontratado)</b>					
<b>Origem das entradas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Saídas</b>	<b>Recetores das saídas</b>
EPF Ministério da Educação	Requisição dos serviços Legislação	Elaboração de ementas	Prestador do Serviço	Ementas com três opções de escolha	PO 01 Alunos
EPF	Informação diária sobre o número de alunos que vão recorrer ao serviço	Serviço de almoços		Almoços	Alunos
		Transporte de alunos da Escola até ao refeitório		Transporte de alunos	Alunos
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Cumprimento dos critérios definidos no contrato de prestação de serviços Avaliação da satisfação dos alunos relativamente ao serviço					

Quadro 11 – Processo de Cantina

O processo de Transporte de alunos tem o objetivo de garantir e gerir o serviço, subcontratado, de fornecimento de transporte de ida e volta, de casa para a escola, aos alunos.

<b>PS 05 – Transporte de alunos (Subcontratado)</b>					
<b>Origem das entradas</b>	<b>Entradas</b>	<b>Principais atividades</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Saídas</b>	<b>Recetores das saídas</b>
EPF Ministério da Educação	Requisição dos passes, Legislação	Definição de percurso por aluno	Prestador do Serviço	Informação sobre horários e paragens	PO 01 Alunos
		Serviço de transporte		Transporte de alunos	Alunos
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Cumprimento dos critérios definidos no contrato de prestação de serviços Avaliação da satisfação dos alunos relativamente ao serviço					

Quadro 12 – Processo de Transporte de alunos

Os objetivos do processo PS 06 são acompanhar os alunos durante o seu percurso na Escola, procurando garantir o seu bem estar pessoal, social e educativo, proporcionar-lhes orientação vocacional e acompanhar o seu percurso profissional após a conclusão do curso.

PS 06 – Orientação e Apoio Psicológico					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
Diretores de Turma	Pedido de acompanhamento	Acompanhamento e apoio psicológico aos alunos	Serviço de Psicologia e Orientação (SPO)	Confirmação da aceitação do pedido  Apoio	Diretor de Turma  Aluno
PO 01	Pedido de marcação de entrevistas, Lista de candidatos, Boletins de candidatura	Realização de entrevistas a candidatos e orientação vocacional	SPO	Relatório da entrevista  Informação/orientação ao aluno	PO 01  Aluno
Antigos alunos  Entidades empregadoras	Pedidos de informação relativos a ofertas de emprego, Resposta a inquéritos, atualização de informação  Ofertas de emprego	Acompanhamento de antigos alunos	Gabinete UNIVA	Encaminhamentos para ofertas de emprego, Bases de dados de antigos alunos	PG 01  Antigos alunos  Entidades empregadoras
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Taxa de resposta às solicitações					

Quadro 13 – Processo de Orientação e apoio psicológico

processo PS 07 visa garantir a disponibilidade dos recursos físicos e tecnológicos necessários à realização das atividades, a sua adequação, manutenção e higienização.

PS 07 – Gestão de Recursos e Infraestruturas					
Origem das entradas	Entradas	Principais atividades	Responsabilidades	Saídas	Recetores das saídas
PS 07  Todos os processos	Plano de manutenção  Requisições de intervenção  Validação pela Direção Executiva	Manutenção da infraestrutura informática (redes, software e hardware)	Serviços de Informática	Relatórios de manutenção  Reparações /intervenção requeridas	Todos os processos
PS 07  Todos os processos	Plano de manutenção  Requisições de intervenção  Validação pela Direção Executiva	Manutenção dos espaços e estruturas físicas	Serviços de Logística e Equipamentos	Relatórios de manutenção  Reparações /intervenção requeridas	Todos os processos
PS 07	Planos de higienização  Formulários de registo  Produtos e equipamentos (incluindo EPI)	Higienização dos espaços físicos e equipamentos	Serviços de Logística e Equipamentos	Registos de intervenção  Espaços e equipamentos higienizados	PS 07  Instalações e equipamentos
<b>Controlo e monitorização – Indicadores de desempenho:</b> Taxa de cumprimento das atividades planeadas Taxa de resposta às solicitações (validadas, quando aplicável)					

Quadro 14 – Processo de Gestão de recursos e infraestruturas

As Normas ISO 9001 e ISO 21001 requerem que a organização determine os riscos e as oportunidades que devem ser tratados e planeie as ações para os tratar. Procurando responder ao requerido, foi conceptualizado um instrumento para partir da identificação e análise de um risco, planejar, acompanhar e monitorizar o seu tratamento (Apêndice 2).

### 3.5 Determinação da missão, da visão e da política da EPF

A Norma ISO 21001 requer que a Gestão de Topo da organização estabeleça uma Política da organização que apoie a sua missão e a sua visão.

A EPF não tinha missão nem visão documentadas. Foram, então, debatidas e redigidas pela mestrandia as definições a seguir apresentadas.

#### **Missão**

*Formar jovens preparados para enfrentar os desafios de um mundo em constante mudança, proporcionando-lhes as condições necessárias ao desenvolvimento de sólidas competências técnicas e sociais. Contribuir para o sucesso das empresas e para o bem-estar da comunidade que nos envolve.*

#### **Visão**

*Ser uma escola de ensino profissional de referência na região e no país, reconhecida pela qualidade do nosso ensino, pela competência e o desempenho dos profissionais que formamos e pelo nosso contributo para o desenvolvimento do tecido empresarial e da sociedade.*

O estabelecimento da Política partiu da análise do contexto da EPF, procurando, por um lado, cumprir o determinado pelo requisito 5.2.1 das Normas ISO 9001:2015 e ISO 21001 e, por outro, proporcionar um enquadramento para a definição dos Objetivos, que viria a ser realizado posteriormente.

Na determinação das orientações políticas e estratégicas que integram a referida política, procurou-se estabelecer compromissos para realizar os princípios de gestão implicados nas ISO 9001:2015 e ISO 21001.

#### **Política**

*Entendemos que o reconhecimento que já atingimos nos acrescenta responsabilidade e constitui um desafio de superação. Assim, assumimos que, para prosseguirmos a nossa missão e desempenharmos a nossa atividade garantindo um ensino de qualidade, temos de assumir uma filosofia de questionamento e reflexão constantes, base para a construção de mecanismos de melhoria e incorporação do risco tendo em vista a realização do nosso compromisso com a qualidade. A nossa meta é a excelência.*

*Para concretizarmos a nossa Política, comprometemo-nos a:*

- *Garantir um ensino de qualidade, que vá ao encontro dos anseios e necessidade dos nossos alunos, das famílias, das empresas e da comunidade;*
- *Garantir uma adequada formação pessoal, social e técnica aos nossos alunos tendo em vista a sua integração na vida ativa;*

- *Cumprir os requisitos legais, estatutários e normativos e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade;*
- *Promover uma cultura que valorize a garantia da qualidade e a melhoria como as bases fundamentais de um sistema de gestão eficaz e eficiente;*
- *Mobilizar os recursos necessários à manutenção do sistema de gestão e valorizar a participação de todos;*
- *Adotar a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA e o pensamento baseado no risco, como metodologia de desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão;*
- *Assegurar a criação de mecanismos para o estabelecimento e revisão dos objetivos da qualidade;*
- *Determinar e tratar riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade dos nossos serviços e a aptidão para aumentar a satisfação dos nossos alunos e outros beneficiários;*
- *Promover uma cultura de autoavaliação;*
- *Analisar as evidências e os resultados obtidos pela monitorização e avaliação de desempenho como base para a tomada de decisões fundamentadas e responsáveis;*
- *Assegurar que os nossos colaboradores compreendem e implementam a política e os objetivos da qualidade e que propõem melhorias ao sistema de gestão da qualidade, promovendo o envolvimento e o comprometimento de todos;*
- *Dialogar com todas as partes interessadas relevantes, procurando compreender e integrar as suas necessidades e expectativas no sistema de gestão da qualidade, considerando que estas lhe conferem força, relevância e reconhecimento;*
- *Melhorar continuamente o nosso desempenho social e ambiental;*
- *Garantir as mesmas condições de acesso a todos os candidatos e promover a equidade;*
- *Promover uma cultura organizacional guiada por valores éticos;*
- *Garantir a segurança e a proteção dos dados dos nossos alunos;*
- *Comunicar esta Política a todas as partes interessadas da EPF.*

### **3.6 Realização de ações de sensibilização e formação para colaboradores docentes e não-docentes e Encarregados de Educação**

Nas reuniões de trabalho atrás referidas foi possível perceber a falta de conhecimento dos professores relativamente às questões da qualidade e da importância da implementação de mecanismos de garantia da qualidade no ensino. Esta constatação levou à apresentação aos órgãos diretivos da Escola de uma proposta para a realização de pequenas ações de formação para os colaboradores, que a receberam com interesse.

Foram realizadas as seguintes sessões de formação e sensibilização:

- Ação de formação de curta duração para colaboradores docentes, com a duração de 12 horas;
- Ação de sensibilização para colaboradores não-docentes, com a duração de 2 horas;
- Ação de sensibilização para Encarregados de Educação, com a duração de 2 horas.

No Apêndice 3 encontram-se as planificações das ações realizadas.

A decisão de realizar na primeira fase de implementação do sistema uma ação de formação de maior duração, e com uma abordagem mais aprofundada às questões da qualidade para os colaboradores docentes, baseou-se no facto de estes serem os principais responsáveis envolvidos nos processos operacionais e aqueles cuja colaboração viria a ser mais solicitada nesta fase. Considerou-se, porém, que a sensibilização dos restantes colaboradores, bem como dos Encarregados de Educação, era um passo fundamental tendo em vista o envolvimento e comprometimento de todos na construção do sistema.

Está prevista a realização de novas ações durante os próximos meses, quando a implementação do sistema integrado de gestão estiver numa fase mais avançada.

### **3.7 Implementação de instrumentos de avaliação e monitorização**

Perseguindo o mesmo princípio, de comprometimento das pessoas, foram encetadas mais algumas ações junto das partes interessadas. Procurou-se, por um lado, envolvê-las e comprometê-las, e, por outro, captar as suas expectativas e o seu grau de satisfação relativamente ao serviço prestado pela Escola. Foram elaborados e aplicados diversos inquéritos por questionário no final do ano letivo 2016/2017, nomeadamente:

- Inquérito às empresas e outras entidades de acolhimento de estagiários
- Inquérito aos Encarregados de Educação
- Avaliação de professores pelos alunos
- Autoavaliação de professores
- Inquérito de avaliação de satisfação aos colaboradores docentes
- Inquérito de avaliação de satisfação aos colaboradores não-docentes

Para além destes, está a decorrer a realização de um inquérito a ex-alunos e entidades empregadoras que visa cumprir as orientações da ANQEP para a implementação do Quadro EQAVET.

Os instrumentos utilizados nas ações elencadas encontram-se no Apêndice 4.

### 3.8 Determinação dos objetivos de gestão e das ações necessárias à sua concretização

Aplicando a metodologia do ciclo PDCA, a partir da análise dos dados recolhidos nos inquéritos realizados e de outros elementos provenientes de reuniões e da informação documentada dos processos, foram determinados os objetivos de gestão da EPF.

#### Objetivos de gestão

- *Analisar as necessidades de formação locais e regionais e proporcionar respostas formativas adequadas;*
- *Melhorar as taxas de conclusão dos cursos;*
- *Reduzir o número de módulos em atraso no final de cada ano letivo;*
- *Reduzir o abandono escolar;*
- *Garantir a integração dos alunos no ambiente escolar, promovendo a melhoria do clima de convivência, a camaradagem e o respeito mútuo;*
- *Dinamizar a realização de atividades extracurriculares que reforcem o espírito de grupo e promovam o enriquecimento social e cultural dos nossos alunos;*
- *Favorecer a aproximação entre a escola e o mundo do trabalho e facultar aos alunos o estabelecimento de contactos com o mundo empresarial e a experiência profissional;*
- *Reforçar a articulação curricular e a interdisciplinaridade entre as várias áreas dos cursos;*
- *Implementar, de forma faseada e de acordo com orientações da ANQEP, o Quadro EQAVET;*
- *Rever e atualizar o Regulamento Interno;*
- *Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o SGI e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização;*

- *Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o SGI;*
- *Assegurar o estabelecimento de parcerias e protocolos com empresas e outras organizações;*
- *Promover o envolvimento e a participação dos Encarregados de Educação no processo ensino-aprendizagem e no sistema de gestão da EPF;*
- *Reativar o Conselho Consultivo;*
- *Garantir que os colaboradores compreendem e implementam a política e os objetivos e que propõem melhorias ao sistema de gestão;*
- *Orientar e capacitar os colaboradores para contribuírem para a eficácia do SGI;*
- *Assegurar o comprometimento das partes interessadas na implementação do Quadro EQAVET;*
- *Definir e gerir sistematicamente os processos do SGI e as suas interações;*
- *Planear e implementar revisões do SGI;*
- *Planear e realizar auditorias internas;*
- *Planear e implementar ações para determinar, avaliar e tratar riscos e as oportunidades;*
- *Promover uma cultura de autoavaliação e implementar os mecanismos necessários à sua concretização;*
- *Recolher e tratar, de forma sistemática, os dados relativos à monitorização e avaliação de desempenho dos processos;*
- *Assegurar o estabelecimento de parcerias e protocolos com empresas e outras organizações;*
- *Promover o envolvimento e a participação dos Encarregados de Educação no processo ensino-aprendizagem e no sistema de gestão da EPF;*
- *Reativar o Conselho Consultivo;*
- *Dinamizar atividades que reforcem a integração e o sentimento de pertença dos colaboradores;*
- *Divulgar os projetos dos alunos através da participação em exposições, mostras e outros palcos;*
- *Implementar mecanismos de avaliação da satisfação e de auscultação das partes interessadas;*
- *Dinamizar o envolvimento da comunidade escolar em ações de solidariedade social e de proteção ambiental;*
- *Colaborar com outras entidades;*
- *Analisar os dados sobre o acesso, participação e conclusão de alunos de diferentes origens;*
- *Garantir apoio e acompanhamento a todos os alunos de modo a ajudá-los a melhorar o desempenho;*
- *Redigir e implementar um Código de Ética;*
- *Implementar mecanismos de garantia da segurança e proteção de dados dos alunos.*

A relação entre os objetivos de gestão, a política de gestão e os princípios de gestão encontra-se sistematizada no documento apresentado no Apêndice 5. A operacionalização e monitorização dos objetivos estão definidas no mapa apresentado no Apêndice 6. Estão estabelecidos os indicadores que permitem verificar se as metas definidas foram concretizadas.

### **3.9 Alinhamento do SG com o Quadro EQAVET e integração dos sistemas**

Um dos objetivos do projeto era realizar o alinhamento do sistema de gestão com o Quadro EQAVET, de implementação obrigatória para os estabelecimentos de ensino profissional. Complementarmente, e considerando que a EPF respondeu afirmativamente ao desafio de preparar a implementação da ISO 21001 ainda antes da sua publicação, pretendia-se implementar um sistema integrado, que cumprisse os requisitos das normas de qualidade e educação. Perseguindo esse objetivo, a direção da Escola Profissional de Felgueiras solicitou autorização para integrar a CT187, tendo indicado a mestrandia como representante da organização.

Visando a criação de um instrumento que facilitasse a integração do sistema, procedeu-se à análise dos referenciais, procurando identificar as regularidades entre os três referenciais.

Da análise dos diferentes referenciais, foi possível perceber, quase de imediato, que os três partilhavam princípios comuns e defendiam as mesmas metodologias na abordagem à garantia da qualidade, com destaque para a abordagem por processos, o ciclo PDCA, a tomada de decisões baseada em evidências, o envolvimento das partes interessadas e a focalização na melhoria.

A ISO 21001 é uma Norma alinhada com a ISO 9001 e obedece à estrutura de alto-nível do Anexo SL e é, portanto, compatível com outras normas de gestão de sistemas que tenham adotado o Anexo SL, como é o caso da ISO 9001. Faltava, então, concretizar o alinhamento entre o Quadro EQAVET e cada uma das Normas ISO 9001 e ISO 21001, que são normas de requisitos.

O Quadro EQAVET é constituído por quatro componentes fundamentais; um ciclo de garantia e melhoria da qualidade, critérios de qualidade, descritores indicativos e um conjunto de dez indicadores de referência. O ciclo de qualidade baseia-se no ciclo PDCA, de Shewart/Deming; os critérios de qualidade revestem-se de carácter geral e aplicam-se especificamente a cada uma das fases do ciclo de qualidade EQAVET.

Os descritores indicativos são especificações que pretendem clarificar os critérios de qualidade. Devem ser encarados como linhas de orientação e aplicados pelos utilizadores em função dos seus

contextos e necessidades. Não obstante, constituem a base do instrumento de registo da autoavaliação a elaborar pelos operadores relativamente à conformidade das suas práticas de gestão com os princípios EQAVET proposto na Orientação Metodológica nº1 da ANQEP (ANQEP, 2015). Na realização do exercício de articulação dos referenciais, partiu-se do referido instrumento e da proposta aí apresentada de operacionalização dos descritores indicativos através da avaliação de práticas de gestão. Resultou na construção das matrizes de cruzamento NP EN ISO 9001:2015 – EQAVET – NP EN ISO 9001:2015 e ISO/DIS 21001 – EQAVET – ISO/DIS 21001.

As matrizes de correspondência NP EN ISO 9001:2015 – EQAVET – NP EN ISO 9001:2015 e ISO/DIS 21001 – EQAVET – ISO/DIS 21001 foram apresentadas à Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional (ANQEP), que as validou.

As matrizes ISO/DIS 21001 – EQAVET – ISO/DIS 21001 foram aprovadas na 10ª reunião do ISO/PC288/WG1 tendo em vista a sua integração na Norma. Consequentemente, a versão do documento de 18 de agosto de 2017 – já ISO/FDIS 21001 – integrou as matrizes no Anexo G. Como, porém, essa versão incorporou diversos contributos, resultando em alterações relativamente à anterior versão de trabalho, foi necessário proceder à adequação das matrizes à nova versão, de acordo com as alterações introduzidas.

EQAVET		NP EN ISO 9001:2015 Requisitos	ISO/FDIS 21001:2017 Requisitos
Crítérios / Descritores indicativos	Práticas de gestão da EFP		
<p><b>Fase 1 – Planeamento</b></p> <p><b>Crítério de Qualidade</b> O planeamento reflete uma visão estratégica partilhada pelos <i>stakeholders</i> e inclui as metas/objetivos, as ações a desenvolver e os indicadores adequados.</p> <p><b>Descritores Indicativos</b> - As metas/objetivos políticos europeus, nacionais e regionais são refletidos nos objetivos locais fixados pelos prestadores de EFP - São fixados e supervisionados metas/objetivos explícitos - É organizada uma consulta permanente com as partes</p>	<p><b>P1</b> - As metas/objetivos estabelecidos pelo operador estão alinhados com as políticas europeias, nacionais e regionais.</p> <p><b>P2</b> - As ações delineadas traduzem a visão estratégica partilhada pelos <i>stakeholders</i> internos e externos.</p> <p><b>P3</b> - A relação entre as metas/objetivos estabelecidos e a sua monitorização através dos indicadores é explícita.</p>	<p><b>4.1; 5.1.1b); 5.1.2 a); 5.2.1a); 8.2.2a)1); 8.2.3.1d); 8.3.3c)</b></p> <p><b>4.2b); 4.3; 8.2.2a)2)</b></p> <p><b>4.4.1c); 6.2.1; 7.1.5.1; 8.1</b></p>	<p><b>4.1; 5.1.1b); 5.2.1b); 8.2.1c)</b></p> <p><b>4.2b); 4.3; 5.2.1i); 7.4.2a); 8.2.1a); 8.2.2; 9.1.5</b></p> <p><b>4.4.1c); 6.2.1; 7.1.5.1; 8.1.1</b></p>

EQAVET		NP EN ISO 9001:2015 Requisitos	ISO/FDIS 21001:2017 Requisitos
Critérios / Descritores indicativos	Práticas de gestão da EFP		
<p>interessadas a fim de identificar necessidades locais/individuais específicas</p> <p>- As responsabilidades em matéria de gestão e desenvolvimento da qualidade foram explicitamente atribuídas</p> <p>- O pessoal participa desde o início do processo no planeamento, nomeadamente no que se refere a desenvolvimento da qualidade</p> <p>- Os prestadores planeiam iniciativas de cooperação com outros prestadores de EFP</p> <p>- As partes interessadas participam no processo de análise das necessidades locais</p> <p>- Os prestadores de EFP dispõem de um sistema de garantia da qualidade explícito e transparente</p>	<p><b>P4</b> - A atribuição de responsabilidades em matéria de garantia da qualidade é explícita.</p>	<p><b>4.4.1e); 5.3; 7.1.2; 8.3.2d)</b></p>	<p><b>4.4.1e); 5.3; 7.1.2; 8.3.2e)</b></p>
	<p><b>P5</b> - Parcerias e iniciativas de cooperação com outros operadores são planeadas.</p>	<p><b>7.1.6</b></p>	<p><b>7.1.6; 7.4.2a)</b></p>
	<p><b>P6</b> - O sistema de garantia da qualidade em uso é explícito e conhecido pelos <i>stakeholders</i> internos e externos.</p>	<p><b>5.2.2; 5.3; 6.2.1f); 7.3</b></p>	<p><b>5.2.2; 5.3; 6.2.1f); 7.3; 7.4.2b)</b></p>
	<p><b>P7</b> - Os profissionais participam, desde o início, no planeamento dos diferentes aspetos da oferta formativa, incluindo o processo de garantia da qualidade.</p>	<p><b>4.2b); 4.3; 5.1.1h)</b></p>	<p><b>4.2b); 4.3; 5.1.1h); 5.2.1i); 7.4.2a); 8.2.2; 9.1.5</b></p>
	<p><b>P8</b> - Os <i>stakeholders</i> internos e externos são consultados na identificação e análise de necessidades locais (alunos/formandos e mercado de trabalho) e a sua opinião é tida em conta na definição da proposta de oferta formativa.</p>	<p><b>4.2b); 4.3; 8.3.2g)</b></p>	<p><b>4.2b); 4.3; 7.4.2a); 8.3.2h); 8.2.2</b></p>
	<p><b>P9</b> - Os planos de ação traduzem as mudanças a introduzir em função da informação produzida pelos indicadores selecionados.</p>	<p><b>4.4.1g); 9.3.2; 9.3.3; 10.1; 10.3</b></p>	<p><b>4.4.1g); 9.3.2; 9.3.3; 10.2; 10.3</b></p>
	<p><b>P10</b> - O processo de autoavaliação, consensualizado com os <i>stakeholders</i> internos e externos, é organizado com base na informação produzida pelos indicadores selecionados.</p>	<p><b>7.1.5.1; 8.1; 8.3.2i); 9.1.3</b></p>	<p><b>7.1.5.1; 8.1.1; 8.3.2j); 9.1.3; 9.1.5</b></p>

EQAVET		NP EN ISO 9001:2015 Requisitos	ISO/FDIS 21001:2017 Requisitos
Critérios / Descritores indicativos	Práticas de gestão da EFP		
<p><b>Fase 2 – Implementação</b></p> <p><b>Critério de Qualidade</b> Os planos de ação, concebidos em consulta com os <i>stakeholders</i>, decorrem das metas/objetivos a atingir e são apoiados por parcerias diversas.</p> <p><b>Descritores Indicativos</b> - Os recursos são adequadamente calculados/atribuídos a nível interno tendo em vista alcançar os objetivos traçados nos planos de aplicação - São apoiadas de modo explícito parcerias pertinentes e abrangentes para levar a cabo as ações previstas - O plano estratégico para desenvolvimento das competências do pessoal indica a necessidade de formação para professores e formadores - O pessoal frequenta regularmente formação e desenvolve cooperação com as partes interessadas externas com vista a apoiar o desenvolvimento de capacidades e a melhoria da qualidade e a reforçar o desempenho</p>	<p><b>I1</b> – Os recursos humanos e materiais/financeiros são dimensionados e afetados de forma a alcançar os objetivos traçados nos planos de ação.</p> <p><b>I2</b> – Ações de formação contínua são disponibilizadas com base em necessidades de desenvolvimento de competências dos profissionais.</p> <p><b>I3</b> – Os profissionais frequentam periodicamente as ações de formação disponibilizadas e colaboram com os <i>stakeholders</i> externos para melhorar o seu desempenho.</p> <p><b>I4</b> – As parcerias estabelecidas são utilizadas como suporte da implementação dos planos de ação.</p> <p><b>I5</b> – As mudanças são introduzidas de acordo com os planos de ação de melhoria definidos.</p> <p><b>I6</b> – Os instrumentos e procedimentos de recolha de dados, consensualizados com os <i>stakeholders</i> internos e externos, são aplicados no quadro do processo de autoavaliação definido.</p>	<p><b>4.4.1d); 5.1.1e); 6.2.2b); 7.1.1; 7.1.2; 7.1.3; 7.1.4; 8.3.2e); 8.5.1b); 9.3.2d); 9.3.3c)</b></p> <p><b>7.2</b></p> <p><b>7.2</b></p> <p><b>7.1.1b); 7.1.6</b></p> <p><b>6.3; 9.3.3; 10.1; 10.3</b></p> <p><b>7.1.5.1; 8.1; 8.5.1c); 9.1.3</b></p>	<p><b>4.4.1d); 5.1.1e); 6.2.2b); 7.1.1; 7.1.2; 7.1.3; 7.1.4; 8.2.2 e); 8.3.2f); 8.3.4.3c); 8.5.1b); 9.3.2d); 9.3.3c)</b></p> <p><b>7.1.1b); 7.2</b></p> <p><b>7.1.1b); 7.2</b></p> <p><b>7.1.6</b></p> <p><b>6.3; 9.3.3; 10.2; 10.3</b></p> <p><b>7.1.5.1; 8.1.1; 8.5.1c); 9.1.3; 9.1.5</b></p>
<p><b>Fase 3 – Avaliação</b></p> <p><b>Critério de Qualidade</b> A avaliação de resultados e processos regularmente efetuada permite identificar as melhorias necessárias.</p>	<p><b>A1</b> – Mecanismos de alerta precoce para antecipar desvios aos objetivos traçados estão instituídos.</p>	<p><b>6.1.1c); 7.1.5.1; 8.1; 8.3.4; 8.3.5; 8.4.1; 8.4.2; 8.5.1; 8.7; 9.1.1</b></p>	<p><b>6.1.1c); 7.1.5.1; 8.1.1; 8.3.4.1; 8.3.4.3; 8.3.5; 8.4.1; 8.4.2; 8.5.1; 8.7; 9.1.1</b></p>

EQAVET		NP EN ISO 9001:2015 Requisitos	ISO/FDIS 21001:2017 Requisitos
Critérios / Descritores indicativos	Práticas de gestão da EFP		
<p><b>Descritores Indicativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A autoavaliação é efetuada periodicamente de acordo com os quadros regulamentares regionais ou nacionais, ou por iniciativa dos prestadores de EFP</li> <li>- A avaliação e a revisão abrangem os processos e os resultados do ensino, incluindo a avaliação da satisfação do formando, assim como o desempenho e satisfação do pessoal</li> <li>- A avaliação e a revisão incluem mecanismos adequados e eficazes para envolver as partes interessadas a nível interno e externo</li> <li>- São implementados sistemas de alerta rápido</li> </ul>	<p><b>A2</b> - Mecanismos que garantam o envolvimento dos <i>stakeholders</i> internos e externos na avaliação estão instituídos.</p> <p><b>A3</b> - Os resultados da avaliação são discutidos com os <i>stakeholders</i> internos e externos.</p> <p><b>A4</b> - A autoavaliação periódica utiliza um referencial consensualizado com os <i>stakeholders</i> internos e externos e identifica as melhorias a introduzir, em função da análise da informação produzida.</p> <p><b>A5</b> - As melhorias a introduzir a nível de processos e resultados têm em conta a satisfação dos <i>stakeholders</i> internos e externos.</p>	<p>9.1.3</p> <p>9.1.1</p> <p>9.1.2; 9.3.2c)1)</p>	<p>9.1.3; 9.1.4; 9.1.5</p> <p>9.1.1; 9.1.4</p> <p>9.1.1</p> <p>9.1.2.1; 9.3.2c)1); 9.3.2g)</p>
<p><b>Fase 4 – Revisão</b></p> <p><b>Critério de Qualidade</b> Os resultados da avaliação são utilizados para se elaborarem planos de ação adequados à revisão das práticas existentes.</p> <p><b>Descritores Indicativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- São recolhidas impressões dos formandos sobre as suas experiências individuais de aprendizagem e o ambiente de aprendizagem e ensino. São utilizadas conjuntamente com as impressões dos professores, para inspirar novas ações</li> <li>- É dado amplo conhecimento público da informação sobre os resultados da revisão</li> </ul>	<p><b>R1</b> - Os resultados da avaliação, e os procedimentos necessários à revisão das práticas existentes consensualizados com os <i>stakeholders</i>, são tornados públicos.</p> <p><b>R2</b> - O <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> internos e externos é tido em consideração na revisão das práticas existentes.</p> <p><b>R3</b> - Os resultados da avaliação e as mudanças a introduzir sustentam a elaboração dos planos de ação adequados.</p>	<p>7.4</p> <p>9.1.2</p> <p>8.5.6; 9.2.2 a); 9.3.2; 9.3.3; 10.1; 10.3</p>	<p>7.4</p> <p>9.1.1; 9.1.2.1; 9.2.2a)</p> <p>8.5.6; 9.2.2a); 9.3.2; 9.3.3; 10.2; 10.3</p>

EQAVET		NP EN ISO 9001:2015 Requisitos	ISO/FDIS 21001:2017 Requisitos
Critérios / Descritores indicativos	Práticas de gestão da EFP		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os procedimentos de recolha de <i>feedback</i> e de revisão fazem parte de um processo estratégico de aprendizagem da organização</li> <li>- Os resultados do processo de avaliação são discutidos com as partes interessadas, sendo elaborados planos de ação adequados</li> </ul>	<b>R4</b> – Revisões são planeadas e informam a regular atualização das práticas.	8.5.6; 9.3.1	8.5.6; 9.3.1

Quadro 15 – Cruzamento de descritores indicativos EQAVET com requisitos da NP EN ISO 9001:2015 e da ISO/FDIS 21001:2017

O trabalho realizado começou pela elaboração de uma matriz de cruzamento dos requisitos dos três referenciais. Partiu-se das duas Normas ISO 9001:2015 e ISO/DIS 21001:2017, cuja correspondência estava simplificada pela sinalização no documento desta última das partes comuns e procurou-se a melhor correspondência com os descritores indicativos, desdobrados em práticas de gestão. A realização deste exercício exigiu um esforço cuidadoso de interpretação dos significados, procurando que a correspondência que viria a ser proposta fosse, mais do que um documento a acrescentar a outros, um instrumento válido e útil na implementação de sistemas de gestão integrados. No Quadro 15 apresenta-se a súmula da tabela original que incluía os textos dos requisitos das Normas ISO 9001 e 21001, já atualizada de acordo com a versão mais recente da ISO 21001.

Os Quadros 16 a 19 apresentam as matrizes de requisitos no formato que normalmente é utilizado nos anexos da Normas, ou seja, apenas com os números / referências dos requisitos.

No Quadro 16 encontra-se a matriz que cruza os descritores indicativos/práticas de gestão EQAVET com os requisitos da ISO 9001:2015.

EQAVET	ISO 9001
P1	4.1; 5.1.1b); 5.1.2a); 5.2.1a); 8.2.2a)1); 8.2.3.1d); 8.3.3c)
P2	4.2b); 4.3; 8.2.2a)2)
P3	4.4.1c); 6.2.1; 7.1.5.1; 8.1
P4	4.4.1e); 5.3; 7.1.2; 8.3.2d)
P5	7.1.6
P6	5.2.2; 5.3; 6.2.1f); 7.3
P7	4.2b); 4.3; 5.1.1h)
P8	4.2b); 4.3; 8.3.2g)
P9	4.4.1g); 9.3.2; 9.3.3; 10.1; 10.3
P10	7.1.5.1; 8.1; 8.3.2i); 9.1.3
I1	4.4.1d); 5.1.1e); 6.2.2b); 7.1.1; 7.1.2; 7.1.3; 7.1.4; 8.3.2e); 8.5.1b) 9.3.2d); 9.3.3c)
I2	7.2
I3	7.2
I4	7.1.1b); 7.1.6
I5	6.3; 9.3.3; 10.1; 10.3
I6	7.1.5.1; 8.1; 8.5.1c); 9.1.3
A1	6.1.1c); 7.1.5.1; 8.1; 8.3.4; 8.3.5; 8.4.1; 8.4.2; 8.5.1; 8.7; 9.1.1
A2	9.1.3
A3	
A4	9.1.1
A5	9.1.2; 9.3.2c)1)
R1	7.4
R2	9.1.2
R3	8.5.6; 9.2.2a); 9.3.2; 9.3.3; 10.1; 10.3
R4	8.5.6; 9.3.1

Quadro 16 – Matriz de requisitos: EQAVET – ISO 9001

O cruzamento dos requisitos da ISO 9001:2015 com as práticas de gestão EQAVET está mapeado no Quadro 17.

ISO 9001	EQAVET
4.1	P1
4.2 b)	P2, P7, P8
4.3	P2, P7, P8
4.4.1 c)	P3
4.4.1 d)	I1
4.4.1 e)	P4
4.4.1 g)	P9
5.1.1 b)	P1
5.1.1 e)	I1
5.1.1 h)	P7
5.1.2 a)	P1
5.2.1 a)	P1
5.2.2	P6
5.3	P4, P6
6.1.1 c)	A1
6.2.1	P3
6.2.1 f)	P6
6.2.2 b)	I1
6.3	I5
7.1.1	I1
7.1.1 b)	I4
7.1.2	P4, I1
7.1.3	I1
7.1.4	I1
7.1.5.1	P3, P10, I6, A1
7.1.6	P5, I4
7.2	I2, I3
7.3	P6
7.4	R1
8.1	P3, P10, I6, A1
8.2.2 a)1)	P1
8.2.2 a)2)	P2
8.2.3.1 d)	P1
8.3.2 d)	P4
8.3.2 e)	I1
8.3.2 g)	P8

ISO 9001	EQAVET
8.3.2 i)	P10
8.3.3 c)	P1
8.3.4	A1
8.3.5	A1
8.4.1	A1
8.4.2	A1
8.5.1	A1
8.5.1b)	I1
8.5.1c)	I6
8.5.6	R3, R4
8.7	A1
9.1.1	A1, A4
9.1.2	A5, R2
9.1.3	P10, I6, A2
9.2.2 a)	R3
9.3.1	R4
9.3.2	P9, R3
9.3.2 c)1)	A5
9.3.2 d)	I1
9.3.3	P9, I5, R3
9.3.3 c)	I1
10.1	P9, I5, R3
10.3	P9, I5, R3

Quadro 17 - Matriz de requisitos: ISO 9001 - EQAVET

A matriz do Quadro 18 corresponde ao cruzamento dos requisitos da ISO 21001 com os descritores indicativos/práticas de gestão do EQAVET.

EQAVET	ISO 21001
P1	4.1; 5.1.1b); 5.2.1b); 8.2.1c)
P2	4.2b); 4.3; 5.2.1i); 7.4.2a); 8.2.1a); 8.2.2; 9.1.5
P3	4.4.1c); 6.2.1; 7.1.5.1; 8.1.1
P4	4.4.1e); 5.3; 7.1.2; 8.3.2e)
P5	7.1.6; 7.4.2a)
P6	5.2.2; 5.3; 6.2.1f); 7.3; 7.4.2b)
P7	4.2b); 4.3; 5.1.1h); 5.2.1i); 7.4.2a); 8.2.2; 9.1.5

<b>EQAVET</b>	<b>ISO 21001</b>
P8	4.2b); 4.3; 7.4.2a); 8.3.2h); 8.2.2
P9	4.4.1g); 9.3.2; 9.3.3; 10.2; 10.3
P10	7.1.5.1; 8.1.1; 8.3.2j); 9.1.3; 9.1.5
I1	4.4.1d); 5.1.1e); 6.2.2b); 7.1.1; 7.1.2; 7.1.3; 7.1.4; 8.3.2f); 8.3.4.3c); 8.2.2e); 8.5.1b); 9.3.2d); 9.3.3c)
I2	7.1.1b); 7.2
I3	7.1.1b); 7.2
I4	7.1.6
I5	6.3; 9.3.3; 10.2; 10.3
I6	7.1.5.1; 8.1.1; 8.5.1c); 9.1.3; 9.1.5
A1	6.1.1c); 7.1.5.1; 8.1.1; 8.3.4.1; 8.3.4.3; 8.3.5; 8.5.1; 8.7; 8.4.1; 8.4.2; 9.1.1
A2	9.1.3; 9.1.4; 9.1.5
A3	9.1.1; 9.1.4
A4	9.1.1
A5	9.1.2.1; 9.3.2c)1); 9.3.2g)
R1	7.4
R2	9.1.1; 9.1.2.1; 9.2.2a)
R3	8.5.6; 9.2.2a); 9.3.2; 9.3.3; 10.2; 10.3
R4	8.5.6; 9.3.1

Quadro 18: Matriz de requisitos: EQAVET – ISO 21001

O Quadro 19 faz o mapeamento do cruzamento dos requisitos da ISO 21001 com os descritores indicativos/práticas de gestão do EQAVET.

<b>ISO 21001</b>	<b>EQAVET</b>
4.1	P1
4.2 b)	P2, P7, P8
4.3	P2, P7, P8
4.4.1 c)	P3
4.4.1 d)	I1
4.4.1 e)	P4

ISO 21001	EQAVET
4.4.1g)	P9
5.1.1b)	P1
5.1.1e)	I1
5.1.1h)	P7
5.2.1b)	P1
5.2.1i)	P2, P7
5.2.2	P6
5.3	P4, P6
6.1.1c)	A1
6.2.1	P3
6.2.1f)	P6
6.2.2 b)	I1
6.3	I5
7.1.1	I1
7.1.1b)	I2, I3
7.1.2	P4, I1
7.1.3	I1
7.1.4	I1
7.1.5.1	P3, P10, I6, A1
7.1.6	P5, I4
7.2	I2, I3
7.3	P6
7.4	R1
7.4.2 a)	P2, P5, P7, P8
7.4.2 b)	P6
8.1.1	P3, P10, I6, A1
8.2.1a)	P2
8.2.1c)	P1
8.2.2	P2, P7, P8
8.2.2 e)	I1
8.3.2 e)	P4
8.3.2 f)	I1
8.3.2 h)	P8
8.3.2 j)	P10
8.3.4.1	A1
8.3.4.3	A1
8.3.4.3 c)	I1

ISO 21001	EQAVET
8.3.5	A1
8.4.1	A1
8.4.2	A1
8.5.1	A1
8.5.1b)	I1
8.5.1c)	I6
8.5.6	R3, R4
8.7	A1
9.1.1	A1, A3, A4, R2
9.1.2.1	A5, R2
9.1.3	P10, I6, A2
9.1.4	A2, A3
9.1.5	P2, P7, P10, I6, A2
9.2.2 a)	R2, R3
9.3.1	R4
9.3.2	P9, R3
9.3.2 c)1)	A5
9.3.2 d)	I1
9.3.2 g)	A5
9.3.3	P9, I5, R3
9.3.3 c)	I1
10.2	P9, I5, R3
10.3	P9, I5, R3

Quadro 19: Matriz de requisitos: ISO 21001 - EQAVET

Através da observação destas matrizes, é possível verificar que o cumprimento dos critérios de qualidade do Quadro EQAVET pode ser realizado através da implementação de sistemas de gestão com base nas Normas ISO 9001:2015 e/ou ISO 21001.

## Capítulo 4. Conclusões e considerações finais

O projeto que deu origem a este relatório desenvolveu-se numa área em que as questões da qualidade e da garantia da qualidade têm vindo a adquirir crescente importância. Hoje, a garantia da qualidade em educação é um tema incontornável. Os processos sociais, económicos e tecnológicos associados à globalização – e as exigências que daí resultaram –, combinados com a democratização do acesso à educação ocorrida ao longo das últimas décadas, fazem com que, em Portugal, a par do que acontece um pouco por todo o mundo, a garantia de uma educação e formação de qualidade seja uma matéria prioritária. Isto verifica-se tanto ao nível macro, das decisões políticas e do sistema nacional de educação e formação, como ao nível micro, nas escolas e outras instituições de educação e formação que se veem confrontadas com públicos cada vez mais diversificados e complexos ao mesmo tempo que têm de fazer face a uma concorrência crescente.

A implementação do projeto foi ao encontro da intenção dos corpos diretivos da Escola Profissional de Felgueiras que, procurando um acréscimo de eficiência dentro da organização e um reforço da marca EPF, decidiram avançar para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Esta intenção ainda tinha como objetivo responder às exigências regulamentares que determinam que os estabelecimentos a ministrar cursos de ensino profissional devem adotar sistemas de garantia alinhados com o EQAVET, Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional.

Os objetivos do projeto foram, então, construídos em articulação com estas necessidades manifestadas pela Escola Profissional de Felgueiras que viria a ser a entidade acolhedora do projeto. Esta é uma organização familiar para a mestrandia, pois aí desenvolve a sua atividade profissional como docente.

Já em fase de elaboração da proposta do projeto, e conseqüente estabelecimento dos objetivos a alcançar, a mestrandia e a EPF foram desafiadas a incluir na implementação do projeto o cumprimento dos requisitos da ISO 21001, Norma em desenvolvimento, preparando a sua futura implementação. O desafio foi aceite e a preparação da implementação da ISO 21001, assim como o alinhamento com o EQAVET, vieram acrescentar e enriquecer a proposta de implementação de um sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9001:2015.

A ISO 9001 é a Norma de requisitos de sistema de gestão da qualidade mais utilizada em todo o mundo e, conseqüentemente, a mais reconhecida. Se, nas primeiras versões, estava vocacionada para a indústria, as versões mais recentes, e em particular a de 2015, tornaram-na apta a ser utilizada em qualquer tipo de empresa, de qualquer dimensão, atuando em qualquer área.

De acordo com a ISO 9001, a adoção de um SGQ “é uma decisão estratégica de uma organização que ajuda a melhorar o seu desempenho global” (NP EN ISO 9001:2015). A Norma salienta um conjunto de

potenciais benefícios resultantes da implementação de um SGQ de acordo com os seus requisitos, tais como tornar a organização mais apta para responder aos requisitos de clientes e às exigências estatutárias e regulamentares, aumentar a satisfação dos clientes, tratar riscos e oportunidades e demonstrar a conformidade com os requisitos especificados do SGQ. Tem por base um corpo de princípios de gestão da qualidade, nomeadamente: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisões baseada em evidências e gestão das relações (NP EN ISO 9001:2015).

A ISO 21001 é uma Norma autónoma de sistema de gestão para organizações de educação. Visa responder às necessidades destas organizações de um referencial com conteúdo adaptado às especificidades do setor da educação (IPQ, 2017). É uma Norma alinhada com outras normas ISO de sistemas de gestão. Partilha o corpo de princípios da ISO 9001, ao qual acrescenta a responsabilidade social, a acessibilidade e equidade, a conduta ética em educação e a segurança e proteção de dados (ISO/FDIS 21001:2017(E)).

O EQAVET, Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade, é um instrumento desenvolvido pelos órgãos da União Europeia com o objetivo de promover e supervisionar a melhoria contínua dos sistemas de educação e formação profissional europeus. A adoção do instrumento tem um carácter voluntário para os Estados-membro, mas em Portugal assume um carácter obrigatório por força dos compromissos assumidos no âmbito do acesso aos fundos comunitários.

A concretização do projeto foi enformada por uma metodologia de investigação-ação participativa, que, de acordo com Esteves (2003) é um processo coletivo de investigação e intervenção envolvendo o investigador e a parte da sociedade “em estudo e em vias de transformação (Esteves, 2003, p.18).

Ao longo do tempo durante o qual decorreu a realização deste projeto, foram encetadas várias ações na EPF. Para além do desenvolvimento de um conjunto de instrumentos preconizados na ISO 9001 e na ISO 21001, e que foram apresentados neste relatório, procurou-se envolver todos os colaboradores da EPF e, na medida do possível, as partes interessadas externas. Privilegiou-se o princípio do comprometimento das pessoas, por se entender que sem pessoas não existe sistema de gestão. Não obstante, todos os princípios base das Normas foram considerados na execução do projeto, desde logo na determinação da Política e dos Objetivos de Gestão, e, depois, na concretização dos vários instrumentos e ações.

Os objetivos inicialmente estabelecidos para o projeto foram parcialmente conseguidos. Não é possível afirmar que a implementação do sistema de gestão integrado está concluída, porque ainda estão a ser ultimados alguns instrumentos e ações, nomeadamente a elaboração de um plano de auditorias e consequente execução, bem como a realização da reunião de revisão pela Gestão.

O facto de a mestranda ter desenvolvido o projeto numa instituição que lhe é tão familiar, constituiu, sem dúvida, uma vantagem pelo conhecimento que tinha da organização e pela maior facilidade em mobilizar os colaboradores, seus colegas, para a participação. Não obstante, também impôs algumas dificuldades à concretização do projeto, fruto das múltiplas solicitações da mestranda para participar noutros projetos prioritários da organização. Cumulativamente, nos últimos meses, a organização atravessou uma fase particularmente sensível, relacionada com uma mudança inesperada e urgente de instalações, que desviou a atenção e as energias dos corpos diretivos e de todos os colaboradores para a resolução deste questão prioritária.

A acrescentar aos diversos instrumentos e ações realizados no âmbito da implementação do sistema de gestão, foi desenvolvido um instrumento de articulação dos três referenciais tendo em vista a integração do sistema. O referido instrumento foi validado pela ANQEP, entidade responsável pelo Ensino Profissional em Portugal, o que o tornou apto a ser utilizado por outras organizações de ensino profissional. A parte do instrumento que articula EQAVET e ISO 21001 foi aprovada em sede do ISO/PC288/WG1 e incluída na Norma como Anexo G. A mestranda considera que o desenvolvimento deste instrumento, que exigiu um trabalho metódico de comparação, interpretação e construção, é uma mais valia no âmbito da implementação de sistemas de gestão de qualidade e educação, incluindo aquele que tomou em mãos na Escola Profissional de Felgueiras.

Ao nível da organização, e apesar de a implementação ainda estar a decorrer, já são evidentes as vantagens: existe hoje uma perceção mais clara dos colaboradores, e muito particularmente dos professores, da importância da autoavaliação e da harmonização e cumprimento de procedimentos e dos ganhos significativos de eficiência que daí advêm, o que já é notório principalmente no trabalho das direcções de turma e das coordenações de curso. Para além disso, e como se procurou construir o sistema a partir de dentro, envolvendo e comprometendo todos os colaboradores, é clara a adesão à implementação do sistema e a compreensão generalizada da importância que a garantia de um ensino de qualidade tem para uma instituição como a Escola Profissional de Felgueiras. Também foi possível constatar uma reacção muito positiva por parte dos Encarregados de Educação.

A título pessoal, para a mestranda, este desafio constituiu uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional. Para além das muitas aprendizagens que retirou do processo e da importância que constituem na sua vida profissional, teve a oportunidade de participar no II Congresso Internacional Desafios da Qualidade em Instituições de Ensino, realizado na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra, onde apresentou uma comunicação intitulada "Implementação de um Sistema de Gestão, Qualidade e Educação, na Escola Profissional de Felgueiras". Esta participação foi uma experiência importante pela possibilidade que proporcionou à mestranda de contactar com profissionais da área, bem como de tomar conhecimento de diversas experiências, perspectivas e abordagens ao tema da qualidade na educação. O certificado desta participação encontra-se no Anexo 1.

Como trabalho futuro, aponta-se a conclusão do projeto de implementação do sistema de gestão integrado da EPF. Prevê-se o desenvolvimento dos instrumentos e das ações necessárias ao cumprimento dos requisitos das Normas em falta, nomeadamente a realização de uma auditoria, que permitirá concluir se o trabalho realizado no âmbito deste projeto, em conjugação com o que já eram as práticas implementadas na EPF, garantem a conformidade do sistema de gestão integrado com as cláusulas das Normas de referência, e a reunião de revisão pela Gestão. Espera-se que a realização destas tarefas, em articulação com a execução dos objetivos de gestão estabelecidos para o ano letivo 2017/2018, levem à conclusão da implementação e a consolidação do sistema de gestão integrado da Escola Profissional de Felgueiras.

## Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação naturalista em educação. Um guia prático e crítico*. Porto: Edições Asa.
- Allais, S. M. (2009). *Quality Assurance in Education*. Johannesburg: Centre for Education Policy Development.
- Almeida, A. P. (2016). Avaliação do ensino profissional. O quadro europeu de garantia da qualidade para educação e formação profissionais. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 50(1), 137-155.
- ANQEP (2015). *Implementação de Sistemas de Garantia da Qualidade em linha com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e Formação Profissionais (Quadro EQAVET). Orientação Metodológica nº 1*. Disponível em: [http://www.qualidade.anqep.gov.pt/PDF/Orientacao\\_Metodologica\\_n\\_1.pdf](http://www.qualidade.anqep.gov.pt/PDF/Orientacao_Metodologica_n_1.pdf) [acedido em 20.12.2016].
- ANQEP. (2017). *Cursos Profissionais*. Disponível em: <http://www.anqep.gov.pt/aaaDefault.aspx?f=1&back=1&codigono=56225802AAAAAAAAAAAAAAA> [acedido em 10.11.2017].
- APCER (2015). *Guia do utilizador ISO 9001:2015*. APCER.
- Ávila, P. (2008). *A literacia dos adultos. Competências-chave na sociedade do conhecimento*. Lisboa: Celta Editora.
- Cedefop (2015). *Handbook for VET providers*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. doi:10.2801/82638 [acedido em 05.11.2017].
- Cheng, Y. C. (2001). *Paradigm Shifts in Quality Improvement in Education: Three Waves for the Future*. In *The International Forum on Quality Education for the Twenty-first Century, China, 12-15 June 2001*. Disponível em: <https://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf> [acedido em 20.10.2017].
- Conselho da União Europeia (2000). *Conclusões do Conselho Europeu de Lisboa de 23 e 24 de março de 2000*. Disponível em: [http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_pt.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_pt.htm) [acedido em 05.11.2017].
- Costa, A. F. (2003) – A pesquisa de terreno em sociologia. In Silva, A. S.; Pinto, J. M., (Coords) – *Metodologia das ciências sociais* (pp. 129-148). 12.ªed. Porto: Edições Afrontamento.
- Davok, D. F. (2007). Qualidade em educação. *Avaliação, Campinas, Sorocaba, SP*, 12(3), 505-513. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219114879007> [acedido em 15.11.2017].
- Decreto-Lei nº 92/2014 de 20 de junho do Ministério da Educação*. Diário da República: I série, Nº 117 (2014). Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt) [acedido em 05.11.2017].

- Direção-Geral da Educação (2016). *Referencial Dimensão Europeia da Educação para a Educação Pré-Escolar, o Ensino Básico e o Ensino Secundário*. Ministério da Educação – Direção-Geral da Educação. Disponível em: [file:///C:/Users/pc1q/Desktop/referencial\\_dimensao\\_europeia%2](file:///C:/Users/pc1q/Desktop/referencial_dimensao_europeia%2) [acedido em 05.11.2017].
- Duret, D., & Pillet, M. (2009). *Qualidade na Produção. Da ISO 9000 ao Seis Sigma*. Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas, Lda.
- Elassy, N. (2015). The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement. *Quality Assurance in Education*. 23 (3), 250–261. doi: 10.1108/QAE-11-2012-0046 [acedido em 15.11.2017].
- EPF. (2017). Instituição. Disponível em: <http://www.epfelgueiras.pt/instituicao.php> [acedido em 22.11.2017].
- Esteves, A. J. (2003) – A investigação-ação. In Silva, A. S.; Pinto, J. M., (Coords) – *Metodologia das ciências sociais* (pp. 251278–148). 12.ªed. Porto: Edições Afrontamento.
- Galvão, M. (2016). *Garantia da qualidade nas modalidades de dupla certificação: um guião para operadores de educação e formação profissional*. Lisboa: ANQEP.
- Garvin, D. A. (1988). *Manging quality. The strategic and competitive edge*. New York: The Free Press.
- Greenwood, E. (1965) – Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*. 3(11), 313–345. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224164262K2IAE9wd1Ui39AM8.pdf> [acedido em 02.11.2017].
- Harvey, L. & Stensaker B. (2008). Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43(4), 427–442 [acedido em 02.11.2017].
- IPQ (2015). *ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos*. IPQ: Monte da Caparica [acedido em 10.11.2017].
- IPQ. (2017). CT 080 – *Gestão da qualidade e garantia da qualidade*. Disponível em: <http://www1.ipq.pt/PT/Normalizacao/ComissoesTecnicas/Pages/CT/CT%20080.aspx> [acedido em 18.11.2017].
- IPQ (2017). Sistema de Gestão para Organizações Educativas. *Espaço Q*, 130, 20–21.
- ISO/TC 176/SC2/N1286 (2015). *Guidance on the requirements for documented information of ISO 9001:2015*. Disponível em: [www.iso.org/tc176/sc02/public](http://www.iso.org/tc176/sc02/public) [acedido em 10.01.2017].
- ISO/TC176/SC2/WG23 (s.d.), traduzido e adaptado por Sandra Feliciano. *Pensamento baseado no risco na ISO 9001:2015* [acedido em 10.01.2017].
- ISO (2015). *Educational organization management systems. Briefing note*. Geneva: ISO Central Secretariat [acedido em 18.11.2017].
- ISO. (2017a). *Our 3 most popular standards*. Disponível em: <https://www.iso.org/home.html> [acedido em 18.11.2017].
- ISO. (2017b). *About us*. Disponível em: <https://www.iso.org/about-us.html> [acedido em 18.11.2017].

- ISO. (2017c). *ISO 9000 – Quality management*. Disponível em: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> [acedido em 18.11.2017].
- ISO. (2017d). *Management makeover – “ New format for future ISO management system standards*. Disponível em: <https://www.iso.org/news/2012/07/Ref1621.html> [acedido em 18.11.2017].
- Naden, C. (2017). *Loving to learn: A new management system standard for educational organizations*. Disponível em: <https://www.iso.org/news/Ref2174.html> [acedido em 18.11.2017].
- Oakes, J. (1986). *Educational indicators: A guide for policymakers*. Washington, Dc: Center for Policy Research in Education.
- Parlamento Europeu e Conselho (2009). *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009*. Disponível em: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=PT) [acedido em 05.11.2017].
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Sampaio, P. & Saraiva, P. M.(2011). *Qualidade e as normas ISO 9000: Mitos, Verdades e Consequências*. Lisboa: Verlag Dashofer.
- Sedas Nunes, A. (2001). *Questões preliminares sobre as ciências sociais*. 12ª ed. Lisboa: Editorial Presença.
- Teodoro, A. (1994) – *Política educativa em Portugal. Educação, desenvolvimento e participação política dos professores*. Venda Nova: Bertrand Editora.

## Apêndices

1. Guia prático do professor
2. Mapa de tratamento de riscos
3. Planificações de ações de formação e sensibilização
4. Instrumentos de avaliação e monitorização
5. Objetivos, política e princípios de gestão
6. Mapa de acompanhamento e monitorização dos objetivos

1. Guia prático do professor

### Procedimentos obrigatórios

#### No início do ano letivo

- Elaboração e entrega na secretaria das planificações dos módulos. (31/10/2017)

#### No início ou decurso de cada módulo

- Elaboração e entrega na secretaria de manuais e outros materiais de apoio para cada módulo acautelando as questões de direitos de autor.
- Elaboração e entrega na secretaria de instrumentos / provas de avaliação para cada módulo.

#### Nas aulas

- Cumprimento dos horários de entrada e saída.
- Marcação de faltas no início da aula.
- Registo de sumário até ao final da aula. O campo ficará em aberto até ao final do dia a que diz respeito o sumário, período após o qual será necessário fazer um pedido de abertura por escrito com indicação de motivo que justifique o facto de não ter sido realizado o sumário.
- Exigência de colocação dos telemóveis no suporte colocado na entrada da sala de aula.
- Registo de ocorrência na plataforma E-schooling sempre que seja dada ordem de saída da sala de aula. A expulsão do aluno da sala de aula não deve tanto ser encarada como uma medida educativa disciplinar, mas como uma medida cautelar a utilizar pelo professor em situações que, fundamentadamente, impeçam o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem. Nesse caso, o professor deve atribuir uma tarefa ao aluno e pedir a comparência de um funcionário que acompanhará o aluno até à Biblioteca / SPO, onde este deverá permanecer até ao final da aula.
- Limitação das saídas de alunos da sala no decorrer da aula ao estritamente necessário.
- Ordem de saída de todos os alunos da sala de aula no final de cada aula.
- Entrega das chaves e material requisitado na secretaria logo após o final da aula.

### No final de cada módulo

- Para os módulos concluídos e avaliados, lançamento das notas na plataforma E-schooling.\*
- Gestão de PRA (lançamento na plataforma, definição e aplicação de medidas de recuperação e conclusão); comunicação e articulação, sempre que necessário, com o/a Diretor/a de Turma.\*
  - Registo do PRA só no final do módulo;
  - Lançamento do PRA pelo professor responsável pelo módulo na plataforma: <http://portal.epfelqueiras.pt/pral/> – presencial se o nº de faltas injustificadas ultrapassar o limite de faltas do módulo em questão;
  - Registo pelo professor responsável pelo acompanhamento das atividades das horas cumpridas;
  - Após verificação do cumprimento das horas/tarefas, o professor responsável deve dá-lo por finalizado;
  - DT e Serviços Administrativos recebem notificação da finalização;
  - DT e Professor Responsável recebem notificação da atualização da plataforma eschooling.

### No final de cada trimestre

- Elaboração e entrega de sínteses dos módulos concluídos.
- Preparação e inserção na plataforma E-schooling da avaliação qualitativa dos alunos de cada turma (independentemente da conclusão de módulos) para ser apresentada no Conselho de Turma. Esta informação será disponibilizada aos encarregados de educação, pelo que se sublinha a importância da adequação/correção do discurso.\*

\* Estes requisitos devem ser obrigatoriamente cumpridos antes do início da reunião do Conselho de Turma, pois a partir desse momento já não será possível efetuar nenhuma alteração na plataforma E-schooling.

**Documentos relacionados** (disponíveis na pasta DOCUMENTOS EPF no OneDrive do Office 365)

Guia do Professor - EPF-AL-Guia.002

Planificação do módulo - EPF-AL-Mod.001

Síntese do módulo - EPF-AL-Mod.002

Prova de avaliação escrita – EPF-AL-Mod.003

Capa de módulo - EPF-AL-Mod.006

PRA – Atividade a realizar - EPF-AL-Mod.018

Pedido de Abertura Sumário – EPF-AL-Mod.019

## 2. Mapa de tratamento de riscos

## Análise, Tratamento e Controlo de Riscos

Planeamento										Verificação			Ação					
Situação / Evento	Identificação do risco	Processo(s) a que o risco está associado							Análise	Decisão	Ações a desenvolver (se aplicável)	Recursos necessários	Responsável	Prazo	Forma de avaliação / Indicador	Responsável	Resultado	Melhorias
		PG 01	PO 01	PO 02	PO 03	PS 01	PS 02	PS 03										

**Tipo de decisão:**

- Eliminar o risco
- Mitigar/reduzir o risco
- Assumir o risco
- Transferir o risco

**Tipo de resultado:**

- Eficaz e eficiente
- Eficaz mas não eficiente
- Não eficaz

### 3. Planificações de ações de formação e sensibilização

**Ação de Formação:** Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Escola Profissional de Felgueiras

**1. Destinatários:** Colaboradores docentes

**2. Duração:** 12 horas

**3. Objetivos:**

- Sensibilizar os colaboradores docentes para a importância da implementação de mecanismos de garantia da qualidade
- Dotar os colaboradores de um corpo de conhecimentos na área da qualidade e da implementação de sistemas de gestão da qualidade que os capacite para acompanharem e participarem no processo de implementação do SGQ;
- Envolver os colaboradores na implementação do SGQ.

**4. Conteúdos:**

### Sessão 1 – Sensibilização para a Qualidade

- Qualidade – definição(ões); evolução do conceito; dimensões
- Sistema Português da Qualidade: apresentação dos subsistemas e das entidades
- Introdução aos princípios da Gestão da Qualidade / a norma ISO 9001:2015
- Vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade
- Certificação de um SGQ

### Sessão 2 – Projeto de implementação do sistema de gestão da qualidade da EPF

- Enquadramento e exigências legais
- Apresentação do EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para Educação e Formação
- O ciclo PDCA
- A abordagem por processos

### Sessão 3 – Oficina de trabalho

- Reflexão sobre o contexto externo e interno e sobre as partes interessadas relevantes da EPF
- Reflexão sobre oportunidades de melhoria da organização
- Debate e apresentação de propostas para o processo de autoavaliação de professores da EPF

### Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Escola Profissional de Felgueiras

1. **Destinatários:** Colaboradores não-docentes

2. **Duração:** 2 horas

3. **Objetivos:**

- Sensibilizar os colaboradores docentes para a importância da implementação de mecanismos de garantia da qualidade
- Envolver os colaboradores na implementação do SGQ da EPF

4. **Conteúdos:**

- Breves considerações sobre o conceito de Qualidade, o Sistema Português da Qualidade, a implementação de um sistema de gestão da qualidade e a certificação de um SGQ
- Vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade
- Princípios da qualidade
- Enquadramento e exigências legais
- Breve apresentação do EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para Educação e Formação

### Implementação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) da Escola Profissional de Felgueiras

**1. Destinatários:** Encarregados de Educação

**2. Duração:** 2 horas

**3. Objetivos:**

- Dar a conhecer aos Encarregados de Educação o projeto de implementação do sistema de gestão da qualidade da EPF
- Envolver os Encarregados de Educação na implementação do SGQ da EPF

**4. Temas:**

- Breves considerações sobre o conceito de Qualidade e a implementação de um sistema de gestão da qualidade e a certificação de um SGQ
- Vantagens da implementação de um sistema de gestão da qualidade
- Apresentação das linhas gerais do projeto
- Convite à apresentação de sugestões

#### 4. Instrumentos de avaliação e monitorização

## Questionário

Ex.mo(a) Sr(a). Empresário(a),

A EPF – Escola Profissional de Felgueiras é uma instituição de ensino reconhecida pelo trabalho realizado no âmbito da formação e qualificação de jovens técnicos intermédios e pelo seu contributo para o desenvolvimento da comunidade e do tecido empresarial regional.

Entendemos que o reconhecimento que já atingimos nos responsabiliza e desafia constantemente e, por isso, a procura de uma melhoria contínua e a garantia de um ensino de qualidade são os principais compromissos assumidos pela EPF. Dialogar com todas as partes interessadas, procurando compreender as suas necessidades e expectativas em relação à nossa organização é fundamental para atingirmos esse objetivo. E, se a nossa missão também passa por contribuir para o sucesso das empresas, não podemos fazê-lo sem a cooperação das mesmas.

Reiterando o nosso agradecimento pela atenção e pela colaboração que sempre nos tem dedicado, vimos pedir-lhe que nos dê o seu contributo para podermos corresponder melhor às suas expectativas, através do preenchimento deste pequeno questionário.

### **I. Empresa – caracterização da relação com a EPF**

#### 1. Identificação da Empresa

---

#### 2. É a primeira vez que acolhe alunos estagiários da EPF?

Sim

Não

#### 3. Continua disponível para acolher estagiários da EPF?

Sim

Não

Se respondeu não, por favor indique as razões.

---

---

## II. Opinião / Grau de satisfação

Para cada uma das questões expostas, assinale p.f. com um X a quadrícula que mais se ajusta à sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 - Muito insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 - Satisfeito; 4 - Muito satisfeito; 5 - Plenamente satisfeito

1. Formação EPF	Grau de Satisfação					Sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
<b>Qualidade da formação</b>						
Adequação dos cursos / perfis de formação lecionados na EPF às necessidades das empresas						
Preparação dos profissionais / técnicos formados na EPF						

2. Estágios	Grau de Satisfação					Sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
<b>Organização dos estágios</b>						
<i>Timing</i> dos estágios						
Acompanhamento dos estágios – número de visitas do orientador da EPF, procedimentos e documentação.						
<b>Desempenho dos estagiários</b>						
Competências técnicas inerentes ao posto de trabalho						
Responsabilidade e autonomia						
Trabalho em equipa						

3. Imagem global da EPF	Grau de Satisfação					Sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
<b>Desempenho da EPF</b>						
Cortesia dos colaboradores da EPF que lidam com as empresas						
Atendimento e tratamento de situações colocadas pelas empresas						
Desempenho global da EPF						

Obrigado pela sua colaboração!

## Questionário – Encarregados de Educação

Ex.mo(a) Sr(a). Encarregado(a) de Educação,

A EPF – Escola Profissional de Felgueiras é uma instituição de ensino reconhecida pelo trabalho realizado no âmbito da formação e qualificação de jovens técnicos intermédios e pelo seu contributo para o desenvolvimento da comunidade e do tecido empresarial regional.

Entendemos que o reconhecimento que já atingimos nos responsabiliza e desafia constantemente e, por isso, a procura de uma melhoria contínua e a garantia de um ensino de qualidade são os principais compromissos assumidos pela EPF. Dialogar com todas as partes interessadas, procurando compreender as suas necessidades e expectativas em relação à nossa organização, é fundamental para atingirmos esse objetivo. Por isso, e **considerando que os Encarregados de Educação são uma parte fundamental neste processo, vimos pedir-lhe que nos dê o seu contributo para podermos corresponder melhor às suas expectativas, através do preenchimento deste pequeno questionário.** Não há respostas certas ou erradas, pretende-se apenas a sua opinião pessoal. A informação prestada é confidencial.

### I. Caracterização do inquirido

**Sexo:** Feminino  Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_ anos

#### **Escolaridade:**

- 1º ciclo do ensino básico (4ºano)
- 2º ciclo do ensino básico (6ºano)
- 3º ciclo do ensino básico (9ºano)
- Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

## II. Opinião / Grau de satisfação

1. Para cada uma das questões, assinale, por favor, com um **X**, a quadricula que mais se ajusta à sua opinião:

	Grau de Satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente satisfeito
a) A escola preocupou-se em receber bem e integrar o meu filho(a) / educando(a).					
b) O ensino / formação que é dado ao meu filho(a) / educando(a) corresponde às minhas expectativas.					
c) Sou informado regularmente dos resultados escolares do meu educando.					
d) Sinto que, na escola, se preocupam com o meu filho(a) / educando(a) e com as suas dificuldades.					
e) A maioria dos professores é justa.					
f) A maioria dos professores é competente.					
g) Tenho facilidade em contactar com o(a) Diretor(a) de Turma.					
h) Penso que as reuniões com o(a) Diretor(a) de Turma são úteis.					
i) Penso que as reuniões com os professores são úteis.					
j) Considero que há segurança dentro da escola.					
k) Na escola preocupam-se em combater atos de indisciplina.					
l) Os serviços administrativos funcionam bem.					
m) Os funcionários estão atentos e disponíveis para ajudar o meu filho(a) / educando(a) quando necessário.					



	Grau de Satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Completamente satisfeito
n) As instalações da escola são adequadas.					
o) As instalações da escola são limpas.					
p) Sei que as opiniões dos Encarregados de Educação são tidas em consideração pela Direção.					
q) A Escola preocupa-se em responder às questões que coloco.					

2. Sei que a escola dispõe de um Serviço de Psicologia e Orientação para apoiar os alunos?

Sim  Não

3. Conheço o Regulamento Interno da escola? Sim  Não

4. Conheço as regras de funcionamento da escola? Sim  Não

5. Recomendaria esta escola a familiares ou amigos? Sim  Não

6. Por favor, identifique dois aspetos positivos na escola.

---



---

7. Por favor, identifique dois aspetos a melhorar na escola.

---



---

Obrigado pela sua colaboração!

## Questionário – Docentes

O presente questionário insere-se no processo de melhoria contínua do funcionamento da EPF. A sua opinião é muito importante para podermos melhorar. O questionário é anónimo.

### **Avalie o grau de satisfação relativamente aos seguintes recursos:**

*(Escala: Sem opinião, Muito insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito, Muito satisfeito)*

Salas de aula

Biblioteca

Equipamentos audiovisuais

Equipamentos informáticos

Serviços de apoio à Atividade Letiva / apoio administrativo

Plataforma *eSchooling*

Manutenção das instalações

Bar

Serviços de Informática

Serviço de Recursos Humanos

### **Avalie o grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos:**

*(Escala: Sem opinião, Muito insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito, Muito satisfeito)*

Prestígio, solidez e sustentabilidade da organização

Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais

Oportunidades para a sua progressão na carreira

Atividades extra profissionais proporcionadas pela organização

Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores

Apoio institucional no meu trabalho

Relacionamento entre as pessoas que trabalham na EPF

Promoção e estímulo do trabalho em equipa

Orientação, apoio e cooperação do órgão de Direção Pedagógica

Orientação, apoio e cooperação do órgão de Direção Executiva

Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização

Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização

Promoção, estímulo e apoio à criatividade

Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado

Realização pessoal e profissional com a função que desempenha

Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função

Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão

Grau de satisfação com a organização de uma forma geral

Por favor, identifique alguns aspetos positivos na escola.

*(Resposta aberta)*

Por favor, identifique alguns aspetos a melhorar na escola

*(Resposta aberta)*

## Questionário – Colaboradores não-decentes

O presente questionário insere-se no processo de melhoria contínua do funcionamento da EPF. A sua opinião é muito importante para podermos melhorar. O questionário é anónimo.

### **Avalie o grau de satisfação relativamente aos seguintes recursos:**

*(Escala: Sem opinião, Muito insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito, Muito satisfeito)*

Conforto e bem-estar físico do posto de trabalho

Manutenção das instalações

Bar

Serviços de Informática

Serviço de Recursos Humanos

### **Avalie o grau de satisfação relativamente aos seguintes aspetos:**

*(Escala: Sem opinião, Muito insatisfeito, Insatisfeito, Satisfeito, Muito satisfeito)*

Prestígio, solidez e sustentabilidade da organização

Oportunidades e facilidades para o desenvolvimento das suas competências pessoais e profissionais

Oportunidades para a sua progressão na carreira

Atividades extra profissionais proporcionadas pela organização

Ajuda, colaboração e cooperação entre todos os colaboradores

Apoio institucional no meu trabalho

Relacionamento entre as pessoas que trabalham na EPF

Promoção e estímulo do trabalho em equipa

Orientação, apoio e cooperação do órgão de Direção Pedagógica

Orientação, apoio e cooperação do órgão de Direção Executiva

Informação, comunicação e disseminação da estratégia, políticas e objetivos da organização

Abertura e integração das sugestões dos colaboradores que visam melhorar o funcionamento da organização

Promoção, estímulo e apoio à criatividade

Reconhecimento da dedicação, esforço e trabalho realizado

Realização pessoal e profissional com a função que desempenha

Receção, acesso e partilha da informação necessária ao desempenho da sua função

Forma e participação dos colaboradores na tomada de decisão

Grau de satisfação com a organização de uma forma geral

Por favor, identifique alguns aspetos positivos na escola.

*(Resposta aberta)*

Por favor, identifique alguns aspetos a melhorar na escola

*(Resposta aberta)*

## Questionário Ex-alunos

**Ciclo de Formação** \_\_\_\_\_

**Curso** \_\_\_\_\_

**Aluno/a** \_\_\_\_\_

### **Situação**

Empregado a tempo completo \_\_\_\_\_

Empregado a tempo parcial \_\_\_\_\_

À procura de emprego \_\_\_\_\_

Trabalhador por conta própria \_\_\_\_\_

A frequentar estágio profissional \_\_\_\_\_

A frequentar formação de nível pós-secundário \_\_\_\_\_

A frequentar o ensino superior \_\_\_\_\_

### **Para empregados por conta de outrem**

Empregador / Entidade Patronal \_\_\_\_\_

#### **- Tipo de contrato**

Contrato sem termo \_\_\_\_\_

Contrato a termo \_\_\_\_\_

#### **- Relação da profissão com o curso**

Profissão \_\_\_\_\_

Relacionada com o curso concluído? Sim \_\_\_ / Não \_\_\_

### **Para empregados por conta de outrem**

#### **- Relação da profissão com o curso**

Profissão \_\_\_\_\_

Relacionada com o curso concluído? Sim \_\_\_ / Não \_\_\_



### Alunos – avaliação de professores

Escala: **1 – nunca; 2 – poucas vezes; 3 – algumas vezes; 4 – muitas vezes; 5 – sempre**

	O(A) professor(a) da disciplina _____	1	2	3	4	5
<b>Cumprimento das formalidades da docência</b>	Define os objetivos e as regras de funcionamento da disciplina / módulo no início					
	É pontual					
<b>Competências para a docência</b>	Domina a matéria que leciona					
	Utiliza novas tecnologias no apoio às aulas					
	Disponibiliza materiais de apoio às aulas (“módulos”, fichas, propostas de atividades,...) com qualidade					
	Comunica de forma clara					
	Incentiva / promove a participação dos alunos					
	Está disponível para tirar dúvidas					
	Utiliza várias técnicas de avaliação					
	Promove um ambiente disciplinado na sala de aula					
<b>Relações interpessoais</b>	Tem boa relação com os alunos					
	Respeita todos os alunos					
	Está motivado para ensinar					

### Autoavaliação de professores

Escala: **1 – nunca; 2 – poucas vezes; 3 – algumas vezes; 4 – muitas vezes; 5 – sempre**

	Professor _____	1	2	3	4	5
<b>Cumprimento das formalidades da docência</b>	Defino os objetivos e as regras de funcionamento da disciplina / módulo no início					
	Sou pontual					
<b>Competências para a docência</b>	Domino a matéria que leciono					
	Utilizo novas tecnologias no apoio às aulas					
	Disponibilizo materiais de apoio às aulas (“módulos”, fichas, propostas de atividades,...) com qualidade					
	Comunico de forma clara					
	Incentivo / promovo a participação dos alunos					
	Estou disponível para tirar dúvidas					
	Utilizo várias técnicas de avaliação					
	Promovo um ambiente disciplinado na sala de aula					
<b>Relações interpessoais</b>	Tenho boa relação com os alunos					
	Respeito todos os alunos					
	Estou motivado(a) para ensinar					

## 5. Objetivos, política e princípios de gestão

## OBJETIVOS DA QUALIDADE

Princípios de Gestão da Qualidade	Orientações Políticas e Estratégicas da EPF	Objetivos da Qualidade
<p><b>Foco nos alunos e outros beneficiários</b></p>	<p>Garantir um ensino de qualidade, que vá ao encontro dos anseios e necessidades dos nossos alunos, das famílias, das empresas e da comunidade</p> <p>Garantir uma adequada formação pessoal, social e técnica aos nossos alunos tendo em vista a sua integração na vida ativa</p> <p>Cumprir os requisitos legais, estatutários e normativos e melhorar continuamente a eficácia do sistema de gestão da qualidade</p>	<p>Analisar as necessidades de formação locais e regionais e proporcionar respostas formativas adequadas</p> <p>Melhorar as taxas de conclusão dos cursos</p> <p>Reduzir o número de módulos em atraso no final de cada ano letivo</p> <p>Reduzir o abandono escolar</p> <p>Garantir a integração dos alunos no ambiente escolar, promovendo a melhoria do clima de convivência, a camaradagem e o respeito mútuo</p> <p>Dinamizar a realização de atividades extracurriculares que reforcem o espírito de grupo e promovam o enriquecimento social e cultural dos nossos alunos</p> <p>Favorecer a aproximação entre a escola e o mundo do trabalho e facultar aos alunos o estabelecimento de contactos com o mundo empresarial e a experiência profissional</p> <p>Reforçar a articulação curricular e a interdisciplinaridade entre as várias áreas dos cursos</p> <p>Implementar, de forma faseada e de acordo com orientações da</p>

## OBJETIVOS DA QUALIDADE

Princípios de Gestão da Qualidade	Orientações Políticas e Estratégicas da EPF	Objetivos da Qualidade
		<p>ANQEP, o Quadro EQAVET</p> <p>Rever e atualizar o Regulamento Interno</p>
<p><b>Liderança visionária</b></p>	<p>Promover uma cultura que valorize a garantia da qualidade e a melhoria como as bases fundamentais de um sistema de gestão eficaz e eficiente</p> <p>Dar o exemplo, assumindo os riscos e a estratégia, mobilizando os recursos necessários e valorizando a participação de todos.</p>	<p>Assegurar que a política da qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o SG e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização</p> <p>Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o SG</p>
<p><b>Comprometimento das pessoas</b></p>	<p>Consciencializar os colaboradores da importância da garantia da qualidade, promovendo o envolvimento e o comprometimento de todos</p>	<p>Garantir que os colaboradores compreendem e implementam a política e os objetivos da qualidade e que propõem melhorias ao sistema de gestão</p> <p>Orientar e capacitar os colaboradores para contribuírem para a eficácia do SG</p> <p>Assegurar o comprometimento das partes interessadas na implementação do Quadro EQAVET</p>

<b>Princípios de Gestão da Qualidade</b>	<b>Orientações Políticas e Estratégicas da EPF</b>	<b>Objetivos da Qualidade</b>
<b>Abordagem por processos</b>	Adotar a abordagem por processos, que incorpora o ciclo PDCA e o pensamento baseado em risco, como metodologia de desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia do sistema de gestão	Definir e gerir sistematicamente os processos do SG e as suas interações
<b>Melhoria</b>	<p>Assegurar a criação de mecanismos para o estabelecimento e revisão dos objetivos da qualidade</p> <p>Determinar e tratar riscos e oportunidades que podem afetar a conformidade dos nossos serviços e a aptidão para aumentar a satisfação dos nossos cliente</p> <p>Promover uma cultura de autoavaliação</p>	<p>Planear e implementar revisões do SG</p> <p>Planear e realizar auditorias internas</p> <p>Planear e implementar ações para determinar, avaliar e tratar riscos e as oportunidades</p> <p>Promover uma cultura de autoavaliação e implementar os mecanismos necessários à sua concretização</p>
<b>Tomada de decisões baseada em evidências</b>	Analisar as evidências obtidas pela monitorização e avaliação de desempenho e resultados como base para a tomada de decisões fundamentadas e responsáveis	Recolher e tratar, de forma sistemática, os dados relativos à monitorização e avaliação de desempenho dos processos
<b>Gestão das relações</b>	Dialogar com todas as partes interessadas relevantes, procurando compreender e integrar as suas necessidades e expeativas no sistema de gestão da qualidade, considerando que estas lhe conferem força,	<p>Assegurar o estabelecimento de parcerias e protocolos com empresas e outras organizações</p> <p>Promover o envolvimento e a participação dos Encarregados de</p>

## OBJETIVOS DA QUALIDADE

<b>Princípios de Gestão da Qualidade</b>	<b>Orientações Políticas e Estratégicas da EPF</b>	<b>Objetivos da Qualidade</b>
	<p>relevância e reconhecimento</p> <p>Comunicar a Política a todas as partes interessadas da EPF</p>	<p>Educação no processo ensino-aprendizagem e no sistema de gestão da EPF</p> <p>Reativar o Conselho Consultivo</p> <p>Dinamizar atividades que reforcem a integração e o sentimento de pertença dos colaboradores</p> <p>Divulgar os projetos dos alunos através da participação em exposições, mostras e outros palcos</p> <p>Implementar mecanismos de avaliação da satisfação e de auscultação das partes interessadas</p>
<b>Responsabilidade social</b>	Melhorar continuamente o desempenho social e ambiental	<p>Dinamizar o envolvimento da comunidade escolar em ações de solidariedade social e de proteção ambiental</p> <p>Colaborar com outras entidades</p>
<b>Acessibilidade e equidade</b>	Garantir as mesmas condições de acesso a todos os candidatos e promover a equidade	<p>Analisar os dados sobre o acesso, participação e conclusão de alunos de diferentes origens</p> <p>Garantir apoio e acompanhamento a todos os alunos de modo a ajudá-los a melhorar o desempenho</p>

## OBJETIVOS DA QUALIDADE

<b>Princípios de Gestão da Qualidade</b>	<b>Orientações Políticas e Estratégicas da EPF</b>	<b>Objetivos da Qualidade</b>
<b>Conduta ética em educação</b>	Promover uma cultura organizacional guiada por valores éticos	Redigir e implementar um Código de Ética
<b>Segurança e proteção de dados</b>	Garantir a segurança e a proteção dos dados dos alunos	Implementar mecanismos de garantia da segurança e proteção de dados dos alunos

## 6. Mapa de acompanhamento e monitorização dos objetivos

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
<b>Analisar as necessidades de formação locais e regionais e proporcionar respostas formativas adequadas</b>	Participar em reuniões da CIM, do Conselho Municipal da Educação e outras entidades relevantes  Dialogar com Associações Empresariais e outros representantes do tecido empresarial	Disponibilidade de agenda de responsáveis  Transporte	PG01  Diretora Executiva (DE) / Diretora Pedagógica (DP)	Julho 2018	Taxa de participações  Qualidade e quantidade da informação recolhida	PG01 DE/DP	Julho 2018	Atas, Emails, Registos de contactos		
<b>Melhorar as taxas de conclusão dos cursos em 10%</b>	Reforçar momentos de apoio e recuperação de módulos	Recursos Humanos (Disponibilidade de horário de professores)	PO03  Diretora Pedagógica /Professores	Julho 2018	Taxa de conclusão por curso  Taxa de conclusão global	PG01 Coord. Qualidade (CQ)	Set. 2018	E-schooling		
<b>Reduzir o número de módulos em atraso no final de cada ano letivo em 15%</b>	Identificar as disciplinas em que se registam maiores atrasos na execução modular  Reforçar estratégias e momentos de apoio e recuperação	RH (Disponibilidade de professores)	PO03  Diretora Pedagógica /Professores	Julho 2018	Número de módulos em atraso por aluno  Número de módulos em atraso por disciplina  Número de módulos em atraso por turma	PG01 CQ	Set. 2018	E-schooling		
<b>Reduzir o abandono escolar em 10%</b>	Criar e implementar uma metodologia de recolha de dados que permitam identificar as causas do abandono escolar  Implementar metodologias e estratégias de intervenção concertadas entre todos os	RH (Disponibilidade de Professores / Diretores de Turma e Psicóloga)	PS06 Psicóloga	Julho 2018	Taxa de abandono escolar por turma e por curso;  Taxa de abandono global por ano letivo	PG01 CQ	Set. 2018	Registos dos serviços administrativos e das direções de turma		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	agentes tendo em vista o acompanhamento dos alunos em risco									
<p><b>Garantir a integração dos alunos no ambiente escolar, promovendo a melhoria do clima de convivência, a camaradagem e o respeito mútuo</b></p> <p><b>Dinamizar a realização de atividades extracurriculares que reforcem o espírito de grupo e promovam o enriquecimento social e cultural dos nossos alunos</b></p>	<p>Recolher propostas para integrar atividades de convívio, lazer e de carácter cultural no Plano Anual de Atividades</p> <p>Realizar reuniões de áreas disciplinares e de coordenações de curso</p> <p>Criar grupos responsáveis pela organização das atividades</p> <p>Realizar as atividades</p>	<p>Instrumento de auscultação/apresentação de propostas para colaboradores não docentes e alunos</p> <p>Disponibilidade dos professores e outros colaboradores</p> <p>Transportes</p> <p>Recursos financeiros para cobrir eventuais despesas de de entradas em espaços culturais ou outros</p>	<p>PO03 DP/Professores e outros colaboradores</p>	<p>Out. 2017</p> <p>Julho 2018</p>	<p>Número de atividades realizadas</p> <p>Taxa de participação dos alunos</p>	<p>PG01 CQ</p>	<p>Nov. 2018</p> <p>Set. 2018</p>	<p>Plano Anual de Atividades</p> <p>Relatórios de atividades</p> <p>Sumários</p> <p>Faturas/recebos</p>		
<p><b>Favorecer a aproximação entre a escola e o mundo do trabalho e facultar aos alunos o estabelecimento de contactos com o mundo empresarial e a experiência profissional</b></p>	<p>Angariar e garantir a realização de estágios em empresas / organizações com as características adequadas aos alunos dos segundo e terceiro anos ;</p> <p>Organizar visitas a empresas e outras organizações</p> <p>Criar grupos responsáveis pelo acompanhamento dos alunos em</p>	<p>RH (Disponibilidade dos coord. de curso); Transporte;</p> <p>RH (Disponibilidade de professores);</p>	<p>PO03 Coordenadores de curso</p>	<p>Julho 2018</p>	<p>Horas de FCT realizadas por aluno</p> <p>Taxa de realização de atividades planeadas</p>	<p>PO03 DP</p>	<p>Set. 2018</p>	<p>Dossiês de Coordenação de Curso (protocolos, relatórios, avaliações, registos de presenças)</p>		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	FCT  Organizar as Jornadas Técnicas e outros momentos	Espaço físico ; Recursos financeiros para cobrir eventuais despesas de deslocação								
<b>Reforçar a articulação curricular e a interdisciplinaridade entre as várias áreas dos cursos</b>	Realizar reuniões de Direção de Turma, Coordenação de Curso, Grupos Disciplinares e Conselho Pedagógico	Articulação de horários	PO03 DP	Julho 2018	Número de reuniões realizadas vs reuniões planeadas	PG01 CQ	Set. 2018	Convocatórias e atas		
<b>Implementar, de forma faseada e de acordo com orientações da ANQEP, o Quadro EQAVET</b>	Criar instrumentos para recolher dados  Contactar ex-alunos  Contactar entidades empregadoras  Elaborar relatório	RH (Disponibilidade de funcionários dos serviços administrativos)	PG01 CQ Funcionários Serviços administrativos	Dez. 2017	Taxa de alunos contactados  Taxa de entidades empregadoras contactadas	PG01 DE, DP	Jan. 2018	Relatório		
<b>Rever e atualizar o Regulamento Interno</b>	Recolher contributos dos colaboradores  Redigir nova versão do Regulamento Interno	RH	PO03 DP	Jan. 2018	Nova versão RI: sim/não	PG01 DE	Jan. 2018	Regulamento Interno		
<b>Assegurar que a política da</b>	Definir uma política da qualidade	RH	PG01	Nov.	Política e	PG01	Nov.	Política e		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
qualidade e os objetivos da qualidade são estabelecidos para o SG e são compatíveis com o contexto e com a orientação estratégica da organização	e objetivos da qualidade adequados ao propósito e compatíveis com o contexto e com a organização estratégica	(Disponibilidade das responsáveis dos órgãos diretivos e dos colaboradores)	DE, DP CQ	2017	Objetivos de Gestão definidos e publicitados: sim/não	CQ	2017	Objetivos		
Assegurar a disponibilização dos recursos necessários para o SG	Disponibilizar os recursos necessários à manutenção do SG	RH, Recursos financeiros e materiais	PG01 DE	Julho 2018	Taxa de cumprimento dos objetivos da Qualidade	PS03 CQ	Set. 2018	Relatório de desempenho; Ata da reunião de revisão pela gestão		
	Melhorar o processo de gestão documental através da criação de um procedimento e de um sistema de codificação	RH, Recursos informáticos	PG01 CQ	Nov. 2017	Procedimento escrito e implementado: sim/não	PG01 DE	Dez. 2017	Procedimento		
	Identificar necessidades de formação através da análise dos processos individuais / registos de formação e da auscultação de desejos de formação aos colaboradores através de inquérito	RH Recursos informáticos	PS02 Responsável RH PG01 CQ	Dez. 2017	Taxa de respostas a inquérito	PG01 CQ	Jan. 2018	Relatório de necessidades formativas		
	Continuar a garantir o acesso ao programa de gestão escolar Eschooling e alargar o leque de funcionalidades em uso	RH Recursos informáticos (programa)	PG01 DP Gestor do programa	Jul. 2018	Novas funcionalidade em uso: sim/não	PG01	Set. 2018	Documentos produzidos		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	<p>Implementar novo programa de registo e gestão de PRA (Planos de Recuperação de Aprendizagens), mais prático e funcional do que o anterior</p> <p>Melhorar as condições físicas através da mudança para novas instalações</p>	<p>RH (Disponibilidades responsável informática)</p> <p>Recursos financeiros</p>	<p>PG01 DP Resp. Informática</p> <p>PG01, PS07 DE, Resp. Infraestruturas</p>	Out. 2017	Programa em funcionamento: sim/não	CQ	Nov. 2017	com recurso aos programas		
<p><b>Garantir que os colaboradores compreendem e implementam a política e os objetivos da qualidade e que propõem melhorias ao sistema de gestão</b></p> <p><b>Assegurar o comprometimento das partes interessadas na implementação do Quadro EQAVET</b></p>	Realizar ações de sensibilização, formação e partilha de experiências e opiniões	<p>RH</p> <p>Recursos físicos (espaços)</p> <p>Recursos financeiros</p>	PG01 DE, DP CQ	Julho 2018	<p>Nº de ações realizadas</p> <p>Taxa de participação</p> <p>Nº de propostas apresentadas</p>	PG01 CQ	Set. 2018	Relatórios, Sumários, Registos de presenças, Propostas de melhoria		
<b>Orientar e capacitar os colaboradores para contribuírem para a eficácia do SG</b>	Delegar competências e responsabilidades	RH	PG01 DE	Nov. 2017	Delegação de competências e responsabilidade: sim/não	PG01 CQ	Dez. 2018	Mapas de processos, Matriz de objetivos		
<b>Definir e gerir</b>	Determinar os processos	RH	PG01	Nov.	Processos	PG01	Dez.	Mapas de		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
<b>sistematicamente os processos e as suas interações</b>	necessários para o SIG, a sua sequência e interação; assegurar a sua operacionalização e controlo eficazes		CQ	2017	determinados: sim/não	DE	2018	processos		
<b>Planear e realizar revisões do SG</b>	Definir uma metodologia para a realização da reunião de revisão pela Gestão  Realizar uma revisão anual	RH	PG01 DE, DP CQ	Set. 2018	Realização da reunião: sim/não	PG01 CQ	Set. 2018	Ata da reunião		
<b>Planear e realizar auditorias internas</b>	Realizar duas auditorias internas (frequência semestral)	RH	PG01 CQ	Jan. 2018  Julho 2018	Auditorias realizadas: sim/não	PG01 DE	Jan. 2018  Julho 2018	Relatórios de auditorias		
<b>Planear e implementar ações para determinar, avaliar e tratar os riscos e as oportunidades</b>	Definir metodologia para determinar, avaliar e tratar riscos e oportunidades  Aplicar a metodologia	RH	PG01 CQ	Dez. 2017  Julho 2018	Metodologia implementada: sim/não  Extensão da implementação da metodologia nos diversos processos	PG01 DE  PG01 CQ	Jan. 2018  Julho 2018	Mapa de análise, tratamento e controlo de riscos		
<b>Promover uma cultura de autoavaliação e implementar os mecanismos necessários à sua concretização</b>	Rever e melhorar questionários de avaliação  Concluir a determinação dos critérios e metodologia de	RH  Recursos informáticos	PG01 CQ	Julho 2018	Taxa de participação da comunidade escolar /partes interessadas no	PG01 CQ	Set. 2018	Relatório		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	<p>avaliação de professores</p> <p>Aplicar e tratar dados de questionários de avaliação</p> <p>Criar mecanismos para promover uma taxa de participação elevada</p> <p>Privilegiar o recurso a instrumentos em formato digital</p>				processo de autoavaliação					
<b>Recolher e tratar, de forma sistemática, os dados relativos à monitorização e avaliação de desempenho dos processos</b>	<p>Criar tabelas de monitorização e controlo de: desempenho de processos; acompanhamento dos objetivos da qualidade; não conformidades; riscos e oportunidades de melhoria; registos de formação e ações de sensibilização; resultados de auditorias; avaliação do desempenho de fornecedores</p>	RH	PG01 CQ	Julho 2018	Quantidade e qualidade da informação recolhida	PG01 CQ	Set. 2018	Mapas Relatórios		
<b>Assegurar o estabelecimento de parcerias e protocolos com empresas e outras organizações</b>	<p>Continuar a procurar e a estabelecer contactos com empresas e organizações diversas, tendo em vista o alargamento do leque de parcerias que a Escola já angariou</p> <p>Implementar formas de reconhecimento do valor da colaboração de cada empresa/organização com a Escola (carta/email de agradecimento, convite para a</p>	RH  Recursos financeiros	PG01 DE, DP, Coord. Curso	Julho 2018	Nº de novas parcerias estabelecidas	PG01 CQ	Set. 2018	Protocolos, correspondência		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	participação em eventos organizados pela Escola,...)									
<b>Promover o envolvimento e a participação dos Encarregados de Educação no processo ensino-aprendizagem e no sistema de gestão da EPF</b>	<p>Convocar os encarregados de educação para reuniões com os Diretores de Turma e, uma vez por ano, com os professores da turma</p> <p>Convidar os encarregados de educação a participação em atividades de convívio e/ou mostra dos projetos dos seus educandos</p> <p>Realizar ações de sensibilização para a importância da garantia da qualidade e informação sobre o sistema de gestão da EPF</p>	RH	PG01 DP CQ	Julho 2018	<p>Nº de reuniões e ações realizadas</p> <p>Taxa de participação de E.E. nas reuniões e ações realizadas</p>	PG01 CQ	Set. 2018	Atas e registos de presença; relatórios		
<b>Revitalizar o Conselho Consultivo</b>	Elencar e convidar um conjunto de representantes de entidades que possam acrescentar valor ao SG e que cumpram os requisitos estabelecidos no Regulamento Interno para integrarem o Conselho Consultivo; Realizar reunião anual	RH	PG01 DE, DP	Fev. 2018	Conselho Consultivo formado: sim/não	PG01 CQ	Mar. 2018	Ata da reunião do Conselho Consultivo		
<b>Dinamizar atividades que reforcem a integração e o sentimento de pertença dos colaboradores</b>	Organizar momentos de convívio e partilha, como o Jantar de Natal e a Festa de Final de Ano Letivo	RH Recursos financeiros	PG01 DE, DP	Jul. 2018	<p>Nº de atividades organizadas</p> <p>Taxa de participação por atividade</p>	PG01 CQ	Set. 2018	Faturas e outros registos relacionados com as atividades		
<b>Divulgar os projetos dos</b>	Participar em concursos de âmbito	RH	PG01, PS03	Jul.	Nº de	PG01	Set.	Relatórios		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO				AÇÃO	
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
<b>alunos através da participação em exposições, mostras e outros palcos</b>	nacional e internacional com os projetos desenvolvidos pelos alunos  Participar em eventos como exposições, mostras, feiras apresentando os projetos dos alunos e o trabalho desenvolvido no âmbito dos cursos	Recursos financeiros  Transportes	DE, DP, Coord. Curso	2018	participações por curso	CQ	2018			
<b>Implementar mecanismos de avaliação da satisfação e de auscultação das partes interessadas</b>	Realizar inquéritos de satisfação das partes interessadas  Criar mecanismo de recolha de opiniões, queixas e sugestões , preferencialmente acessível através da Internet  Criar e implementar mecanismo de avaliação de fornecedores	RH  TIC	PG01 CQ  PS03 Resp. compras	Jul. 2018  Jan. 2018	Nº de ações realizadas  Taxa de participação po ação  Avaliação de fornecedores: sim/não	PG01 CQ	Set. 2018  Fev. 2018	Relatórios  Mapas de registos, relatórios		
<b>Dinamizar o envolvimento da comunidade escolar em ações de solidariedade social e de proteção ambiental</b>	Definir grupo de professores responsáveis  Convidar os alunos para participarem na seleção de uma	RH  Recursos Financeiros	PG01, PS03 DP, Professores	Julho 2018	Nº de ações realizadas com sucesso	PG01 CQ	Set. 2017	Relatórios		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
	<p>causa social para apoiar; Realizar as atividades necessárias à concretização do apoio à causa escolhida, envolvendo os alunos e a comunidade escolar</p> <p>Participar no Concurso Eco-Escolas</p> <p>Dinamizar a separação de resíduos na Escola através de campanhas de sensibilização</p>									
<b>Colaborar com outras entidades</b>	<p>Analisar pedidos de estágio e verificar existência de recursos/condições de acolhimento</p> <p>Acolher estagiários de outras escolas</p> <p>Definir orientador(es)</p>	RH, Recursos Físicos (instalações, equipamento informático)	PG01 DE	Julho 2018	Nº de estagiários acolhidos vs nº de pedidos de estágios	PG01 CQ	Set. 2018	Protocolos, Registos de acompanhamento de estágios		
<b>Analisar os dados sobre o acesso, participação e conclusão de alunos de diferentes origens</b>	<p>Analisar processos dos alunos na fase de matrícula; realizar entrevistas</p> <p>Criar instrumento de sistematização e tratamento de dados</p> <p>Tratar dados e analisar informação resultante tendo em vista a sua consideração na definição de estratégias de ensino e apoio aos alunos</p>	RH (Psicóloga, Diretores de turma)	PO03 DP/Psicóloga	Out. 2017 Dez. 2017 Jan. 2018	<p>Taxa de processos analisados; taxa de entrevistas realizadas</p> <p>Instrumento criado e informação gerada: sim/não</p>	PG01 CQ	Fev. 2018	Relatórios		
<b>Garantir apoio e</b>	Analisar a informação proveniente	RH	PO03	Julho	Nº de ações	PS03	Set.	Atas;		

PLANEAMENTO	EXECUÇÃO				VERIFICAÇÃO					AÇÃO
Objetivo	Ações a Implementar	Recursos	Responsável (Processo / função)	Prazo	Forma de avaliação / Indicador de monitorização ou de medição	Responsável (Processo / função)	Prazo	Fonte (de dados)	Resultado <sup>(1)</sup>	Observações e Decisões
<b>acompanhamento a todos os alunos de modo a ajudá-los a melhorar o desempenho</b>	do Gabinete de Psicologia e das Direções de Turma e definir estratégias de apoio de acordo com as necessidades detetadas		DP/Professores	2018	definidas e realizadas  Desempenho escolar dos alunos visados	CQ	2018	E-schooling		
<b>Redigir e implementar um Código de Ética</b>	Recolher contributos e redigir Código de Ética  Publicitar Código e realizar ações de sensibilização (professores, colaboradores não-docentes, alunos e E.E.)	RH	PG01 DP/Professores de Integração	Abril 2018	Código redigido: sim/não  Nº de ações de sensibilização realizadas	PS03 CQ	Mai 2018	Código; Sumários e registos de presenças		
<b>Implementar mecanismos de garantia da segurança e proteção de dados dos alunos</b>	Elaborar e implementar um procedimento de segurança e proteção de dados  Realizar ação de formação para todos os colaboradores	RH	PG01 DE/Responsável pelo Gabinete de Informática	Mai 2018	Procedimento redigido e implementado: sim/não  Formação realizada: sim/não	PS03 CQ	Junho 2018	Procedimento; Sumários e registos de presenças		

<sup>(1)</sup> LEGENDA	OBSERVAÇÕES
C - Cumprido NC - Não Cumprido EC - Em curso A - Adiado CC - Cancelado	

Anexo 1. Certificado de participação no II Congresso Internacional  
Desafios da Qualidade em Instituições de Ensino

# Certificado

Certifica-se que a comunicação oral "**Implementação de um Sistema Integrado de Gestão, Qualidade e Educação, na Escola Profissional de Felgueiras**", do(s) autor(es) Paula Cristina de Sampaio Barros, foi apresentada por Paula Cristina de Sampaio Barros, no dia 19 de outubro de 2017, no **II Congresso Internacional Desafios da Qualidade em Instituições de Ensino: novos referenciais para a avaliação das organizações educativas**, que decorreu de 19 a 20 de outubro de 2017, na Escola Superior de Enfermagem de Coimbra.

Coimbra, 19 de outubro de 2017

A Comissão Organizadora

*Manuela Frederico*

A Presidente da ESEnfC

*Maria da Conceição Saraiva da Silva Costa Bento*

Maria da Conceição Saraiva da Silva Costa Bento

# PROGRAMA



## 19 de outubro

### 09:30 | Sessão de abertura

Maria da Conceição Bento (Presidente da ESEnFC - Escola Superior de Enfermagem de Coimbra)  
Manuela Frederico (Presidente do CQA - Conselho para a Qualidade e Avaliação, ESEnFC)

### 10:00 | Mesa-redonda - A Garantia da Qualidade no Ensino Superior: Um "olhar de fora" - Stakeholders externos

» Carlos Sezões - Setor Privado  
» Pedro Beja Afonso - Setor Público  
Moderadora: Madalena Fonseca (Secretária Geral da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior)

### 11:20 | Conferência I - A Norma ISO 21001: a implementação do Sistema de Gestão para as Organizações do Ensino e articulação com os demais referenciais ENQA, Avaliação da A3ES, CAF Educação e EQAVET

» Carla Gonçalves Pereira (Diretora Executiva da SInASE)  
Moderadora: Manuela Frederico (Presidente do CQA - Conselho para a Qualidade e Avaliação, ESEnFC)

### 12:00 | Conferência II - Avaliação institucional para as instituições de Ensino Superior

» Sérgio Machado dos Santos (Vogal Executivo do Conselho de Administração da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior)  
Moderador: João Paulo Marques (Vice-Presidente do IPL - Instituto Politécnico de Leiria)

### 14:00 | Painel I - Avaliações internacionais e os rankings e sua interferência na reorganização das Instituições de Ensino

» AHELO - António M. Magalhães (Diretor do Departamento de Ciências da Educação, FPCE, Universidade do Porto)  
» PISA - Luís Miguel Carvalho (Prof. Catedrático, Instituto da Educação, Universidade de Lisboa)  
Moderador: Almerindo Janela Afonso (Diretor do Departamento de Ciências Sociais da Educação, IE, Universidade do Minho)

### 15:30 | Conferência III - Novos referenciais para a avaliação das escolas do Ensino Básico e Secundário

» Isabel Fialho (Professora Auxiliar do Departamento de Pedagogia e Educação da Universidade de Évora e Membro do Grupo de Trabalho do 3º ciclo da Avaliação Externa das Escolas)  
Moderadora: Ana Paula Camarneiro (Membro do CQA - Conselho para a Qualidade e Avaliação, ESEnFC)

### 16:30 | Conferência IV - Certificação CAF-USER e EFQM no Agrupamento de Escolas Figueira Mar

» Pedro Mota (Docente e Diretor do Agrupamento de Escolas Figueira Mar, Figueira da Foz)  
» Paula Parracho (Docente e Subdiretora no Agrupamento de Escolas Figueira Mar, Figueira da Foz)  
Moderadora: Isabel Margarida Mendes (Membro do CQA - Conselho para a Qualidade e Avaliação, ESEnFC)

### 17:00 | Conferência V - Auditorias internas e garantia da qualidade

» Ana Sofia Rodrigues (Pró-Presidente do IPVC, Instituto Politécnico de Viana do Castelo)  
Moderadora: Elisabete Fonseca (Membro do CQA - Conselho para a Qualidade e Avaliação, ESEnFC)

### 17:30 | Comunicações Livres

## 20 de outubro

### 08:30 | Comunicações Livres

### 10:00 | Painel II - Avaliar, transformar e melhorar

» José Manuel Martins Ferreira (Vice-Reitor da Universidade do Porto)  
» Manuel Alves Rodrigues (Coordenador da UICISA:E - Unidade de Investigação em Ciências da Saúde: Enfermagem, ESEnFC)  
» Denise Leite (Secretária Regional de GUNI Unesco para a América Latina e Caribe)  
Moderadora: Aida Mendes (Vice-Presidente da ESEnFC)

### 11:30 | Painel III - "Avaliação, certificação, acreditação, ... que futuro?"

» Alberto Amaral (Presidente da A3ES - Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior)  
» Rafael Llavori de Micheo (Chefe da Unidade de Relações Internacionais e Institucionais da Agência Nacional Espanhola de Garantia da Qualidade e Acreditação, ANECA)  
Moderadora: Madalena Alarcão (Vice-Reitora da Universidade de Coimbra)

13:00 | Encerramento

### 14:30 | Workshops

» Workshop - Indicadores de Qualidade  
» Workshop - Avaliação institucional participativa

