



**Ana Paula
Alves Matos**

**Auto-avaliação de uma escola de ensino particular:
Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM**



**Ana Paula
Alves Matos**

**Auto-avaliação de uma escola de ensino particular:
Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Operações e Logística, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria João Pires da Rosa, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditam na relação Escola – Ensino/ Formação - Excelência, como alavanca para uma Sociedade melhor.

o júri

presidente

Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro

Doutora Patrícia Helena Ferreira Lopes Moura e Sá
Professora Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Doutora Maria João Machado Pires da Rosa
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço à Professora Doutora Maria João Pires da Rosa, que esteve directamente relacionada com esta investigação, e que sempre se predispôs a debater comigo a melhor forma de a realizar, pelas críticas construtivas e pelo bom ambiente de trabalho que sempre proporcionou.

Agradeço, também ao director do Centro de Educação Integral Dr. Joaquim Valente que apoiou esta investigação desde o início, bem como a todos aqueles que de forma directa ou indirecta contribuíram para a sua concretização.

Por último, agradeço à minha família, nomeadamente ao meu filho Santiago e ao meu marido Sérgio, todo o apoio e paciência constante durante a realização desta investigação.

A todos um bem-haja!

palavras-chave

qualidade, (auto) avaliação, melhoria, excelência, ensino/ formação

resumo

Vivemos no “Século da Qualidade”! Actualmente as organizações vivem em constantes adaptações à realidade em que estão inseridas, pois nada é estável, nada está conquistado, pelo que o desempenho com Qualidade e Excelência fazem a distinção entre a organização sustentada e aquela que desaparecerá a curto prazo. Os clientes são exigentes e atentos ao mercado, pelo que as organizações não podem satisfazer apenas as suas necessidades, têm de superar as suas expectativas, cativando e envolvendo-os para obter a sua confiança e consequente fidelização sustentada.

Face a esta realidade, também as organizações escolares entendem que essa é a estratégia a seguir, pelo que promovem actividades de (Auto) Avaliação em busca de um desempenho organizacional competente, da melhoria do ensino/ formação e da qualificação das pessoas, ou seja, constataam a necessidade imperativa de percorrer o caminho da melhoria contínua que culminará na Excelência. Para tal, recorrem a modelos de Gestão e Avaliação da Qualidade que apoiam e orientam as organizações no diagnóstico e análise do seu desempenho e posterior definição das áreas onde é necessário intervir. Com a presente investigação, no âmbito do Mestrado em Gestão de Operações e Logística, e recorrendo à metodologia de estudo de caso, pretendeu-se analisar a aplicabilidade do Projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”, delineado com base no modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, numa escola privada.

Após a interpretação e adaptação do mesmo, procuram-se identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola em estudo. Além disso, procedeu-se à análise crítica do modelo, apresentando-se as dificuldades sentidas antes, durante e após a sua aplicação, bem como as vantagens advindas do processo de auto-avaliação.

Em suma, decorrente do presente estudo constatou-se a viabilidade da aplicação do modelo em organizações escolares, como sistema de gestão para a melhoria contínua da Qualidade do seu desempenho, baseado num processo de (Auto) Avaliação, em busca da Excelência, quer ao nível organizacional, quer ao nível educativo, cujos resultados alcançados terão um papel preponderante no desenvolvimento da Sociedade.

keywords

quality, (self) evaluation, improvement, excellence, education/ training

abstract

We live in the "Quality Century"! Currently organizations live in constant adaptation to the reality they live in. As nothing is permanent and nothing is conquered, a performance with Quality and Excellence will distinguish a solid organization from one that will disappear in a short term. Customers are demanding and conscious of the market so organizations must not only meet their needs, but also exceed their expectations, captivating and involving them in order to obtain their trust and sustained loyalty.

According to this reality, school organizations also understand that this is the strategy to follow. They promote activities of (Self) Evaluation so they can achieve a competent organizational performance, improved education / training and qualification. They understand the imperative need of following the path of continuous improvement that will culminate in Excellence. To do this, models of Management and Quality Assessment are used to support and guide organizations in the diagnosis and analysis of its performance and further definition of areas where intervention is needed.

With this research work, within the Masters in Operations Management and Logistics, using the methodology of case study, we sought to examine the applicability of the "Qualis - Quality and educational success", designed along the lines of Excellence European Foundation for Quality Management (EFQM), in a private school.

After its interpretation and adaptation, we tried to identify the strengths and areas of improvement of the school in study. Moreover, we proceeded to a critical review of the model, presenting the difficulties founded before, during and after its implementation, as well as the advantages resulting from the process of self-evaluation.

In short, with this study we found that it is viable to apply the model in school organizations as a management system in order to achieve continuous improvement of the Quality of its performance based on a process of (self) evaluation, with the pursuit of Excellence in both organizational and educational levels. Its results will have an important role in the development of Society.

Índice

I. Introdução.....	1
II. Qualidade e Avaliação na Organização Escola.....	5
II.1 O conceito de Qualidade	5
II.2 Referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade	10
II.2.1 As Normas ISO 9000	11
II.2.2 O Modelo de Excelência da EFQM	16
II.2.3 O Modelo CAF	26
II.3 Qualidade e Avaliação em Escolas	37
II.3.1 Avaliação nas escolas	37
II.3.2 Auto-avaliação da Qualidade em escolas Portuguesas	45
II.3.2.1 O Modelo Personalizado (Leandro, 2002)	47
II.3.2.2 O Projecto “Melhorar a Qualidade!”	51
II.3.2.3 O Projecto “QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo”	58
III. Um modelo de Auto-avaliação para uma escola particular contextualizada	69
III.1 Estratégia metodológica de investigação	70
III.2 O modelo de Auto-avaliação e a sua implementação	74
III.3 Método de análise de dados.....	81
III.4 O Centro de Educação Integral	82
IV. Aplicação do modelo de Auto-avaliação no Centro de Educação Integral	91
IV.1 Caracterização dos participantes/ inquiridos.....	91
IV.2 Análise dos dados recolhidos.....	94
IV.2.1 Análise da situação actual do Centro de Educação Integral	94

IV.2.2 As percepção dos diferentes Grupos de Inquiridos	117
IV.2.3 Consistência Interna das Escalas	131
V. Conclusões e propostas de trabalho futuro.....	135
Bibliografia	141
Legislação.....	149
Anexos.....	151
Anexo 1 – Apresentação do Modelo do Projecto “Qualis”	153
Anexo 2 – Apresentação do Questionário distribuído aos inquiridos	179
Anexo 3 – Codificação da Informação de Enquadramento	187
Anexo 4 – Caracterização e respostas dos inquiridos.....	189
Anexo 5 – Enquadramento dos questionários válidos para análise	199
Anexo 6 – Análise de Dados: por Tipo e Critério.....	201
Anexo 7 – Tabelas de Pontuação.....	211

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo de um sistema de Gestão de Qualidade baseado em processos	13
Figura 2 – Exemplo de Estrutura de Processos	14
Figura 3 – Conceitos fundamentais da Excelência.....	17
Figura 4 – Modelo de Excelência da EFQM	18
Figura 5 - Matriz de Pontuação RADAR.....	22
Figura 6 – Modelo CAF.....	28
Figura 7 – Visão geral do processo de Auto-avaliação	31
Figura 8 – Sistema de Pontuação Clássico: Componente Meios.....	32
Figura 9 – Sistema de Pontuação Clássico: Componente Resultados	32
Figura 10 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida	33
Figura 11 – Sistema de Pontuação Avançado: Componente Meios	34
Figura 12 – Sistema de Pontuação Avançado: Componente Resultados.....	34
Figura 13 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida	35
Figura 14 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida	36
Figura 15 – Modelo Personalizado de Ema Leandro	48
Figura 16 – Modelo de Excelência da EFQM adaptado ao contexto de ensino.....	52
Figura 17 – Processo geral de Auto-avaliação.....	55
Figura 18 – Pós-Avaliação.....	56
Figura 19 – Modelo do “QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo”	59
Figura 20 – Exemplo de grelha de Avaliação do subcritério 1.1 – Componente Meios	63
Figura 21 – Exemplo de grelha de Avaliação global do critério 1 – Componente Meios ..	64

Figura 22 – Exemplo de grelha de Avaliação do critério 6 – Componente Resultados.....	65
Figura 23 - Esquema do modelo de investigação	77
Figura 24 – Exemplo da grelha para cálculo da pontuação no critério Liderança.....	82
Figura 25 – Organigrama do Centro de Educação Integral.....	84

Índice de Tabelas

Tabela 1 – População actual do CEI	85
Tabela 2 – Disposição da distribuição dos questionários pelos inquiridos.....	93
Tabela 3 – Questionários recebidos/ válidos para análise	93
Tabela 4 – Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 1.....	96
Tabela 5 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 1	96
Tabela 6 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 2	98
Tabela 7 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 2	99
Tabela 8 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 3	101
Tabela 9 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 3	102
Tabela 10 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 4	104
Tabela 11 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 4	104
Tabela 12 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 5	106
Tabela 13 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 5	107
Tabela 14 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 6	109
Tabela 15 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 6	110
Tabela 16 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 7	111
Tabela 17 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 7	112
Tabela 18 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 8	113
Tabela 19 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 8	114
Tabela 20 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 9	115

Tabela 21 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 9	116
Tabela 22 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério - Liderança	118
Tabela 23 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério - Planejamento e Estratégia.....	120
Tabela 24 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Gestão de Pessoas	121
Tabela 25 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Parcerias e Recursos.....	123
Tabela 26 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Gestão de Processos.....	124
Tabela 27 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Resultados orientados para a Comunidade Educativa.....	126
Tabela 28 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Resultados relativos às Pessoas.....	127
Tabela 29 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Impacto na Sociedade.....	129
Tabela 30 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de <i>Kruskal-Wallis</i> referente ao critério – Resultados de Desempenho-Chave.....	130
Tabela 31 – Valores de <i>Alfa de Cronbach</i> para cada um dos subcritérios.....	132

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, por grupo e pelo total de inquiridos	95
Gráfico 2 – Pontuação obtida para o critério 1 e para cada um dos subcritérios	97
Gráfico 3 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 2.1, 2.2 e 2.3 por grupo e pelo total de inquiridos	98
Gráfico 4 - Pontuação obtida para o critério 2 e para cada um dos subcritérios.....	99
Gráfico 5 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 3.1, 3.2 e 3.3 por grupo e pelo total de inquiridos	100
Gráfico 6 - Pontuação obtida para o critério 3 e para cada um dos subcritérios.....	102
Gráfico 7 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 por grupo e pelo total de inquiridos	103
Gráfico 8 - Pontuação obtida para o critério 4 e para cada um dos subcritérios.....	105
Gráfico 9 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 5.1, 5.2, 5.3, e 5.4 por grupo e pelo total de inquiridos	106
Gráfico 10 - Pontuação obtida para o critério 5 e para cada um dos subcritérios.....	108
Gráfico 11 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 6 por grupo e pelo total de inquiridos.....	108
Gráfico 12 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 7 por grupo e pelo total de inquiridos.....	110
Gráfico 13 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 8 por grupo e pelo total de inquiridos.....	113
Gráfico 14 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 9 por grupo e pelo total de inquiridos.....	115
Gráfico 15 – Níveis de excelência obtidos pela organização	117

I. Introdução

O mundo actual caracteriza-se por uma mudança constante, pelo que as organizações são forçadas a adaptarem-se permanentemente, repensando as suas estratégias e reflectindo sobre o seu desempenho, com o intuito de responder, de forma mais eficaz e eficiente, às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*, imperativo da sobrevivência no mundo global, cada vez mais exigente e competitivo.

Conscientes desta situação, as organizações rapidamente perceberam que a resposta para a sua sustentabilidade reside na (Auto) Avaliação, na Qualidade e na Excelência. Assim, para apoiar as organizações nesta demanda, uma pluralidade de modelos de Gestão e Avaliação da Qualidade foram criados, nomeadamente o Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM).

Enquadrada nesta realidade, também a organização escolar, impulsionada pela Sociedade cada vez mais exigente e pelo reforço dado pelos diplomas legais, entende que a Qualidade e a Excelência do seu desempenho, são os factores decisivos para o seu sucesso. Além disso, a melhoria do desempenho destas organizações tem um impacto directo na evolução da Sociedade, pois é através de um ensino/ formação/ conhecimento de Qualidade e de Excelência que são obtidas as competências necessárias ao incremento da riqueza e competitividade das nações. Por conseguinte, as organizações necessitam de analisar o seu desempenho e reflectir sobre as áreas em que têm de intervir para melhorar continuamente, ou seja, proceder à sua (Auto) Avaliação em busca da Excelência.

Os modelos de Gestão e Avaliação da Qualidade existentes foram criados para poderem ser aplicados a qualquer tipo de organização; contudo a sua interpretação e implementação é dificultada pela complexidade da organização escolar. Por conseguinte, sentiu-se a necessidade de os adaptar à organização escolar, o que deu origem a diversos projectos, nomeadamente o projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”.

Pela importância e impacto que o desempenho das organizações escolares têm na Sociedade actual, o presente trabalho de investigação centra-se na Auto-avaliação com base no modelo preconizado no projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”, que é uma adaptação do Modelo de Excelência da *European Foundation for Quality*

Management (EFQM), como ferramenta de Avaliação da Qualidade organizacional, procedendo-se, através da metodologia de estudo de caso, à sua interpretação e adaptação à organização objecto de estudo. Assim, o principal objectivo é analisar a aplicabilidade do modelo numa escola de ensino particular, sendo os objectivos da Auto-avaliação na escola contextualizada, os seguintes: a) identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria; b) identificação das principais dificuldades sentidas na implementação do modelo, bem como das vantagens inerentes à mesma. Para isso, é utilizado o questionário, enquanto técnica de recolha de dados, o qual foi distribuído a toda a comunidade escolar, nomeadamente Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de Educação, Docentes, Não Docentes e Comunidade envolvente. A análise dos dados recolhidos foi feita recorrendo aos softwares *Microsoft Office Excel* e *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*.

A estrutura desta dissertação está organizada em cinco capítulos, que de seguida se apresentam de forma resumida:

No primeiro capítulo, “Introdução”, procede-se ao enquadramento do trabalho de investigação desenvolvido, apresentando-se os principais objectivos e a metodologia utilizada, bem como uma breve descrição de cada capítulo.

No segundo capítulo, “Qualidade e Avaliação na Organização Escola”, será abordado o conceito e princípios de Gestão da Qualidade, seguindo-se a exposição de três referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade, enquanto modelos promotores da Qualidade e melhoria contínua nas organizações. Será também, abordada a problemática da Avaliação nas escolas, respondendo a um conjunto de questões que se colocam no decorrer deste processo. Para finalizar, apresentam-se ainda três projectos de Auto-avaliação da Qualidade específicos para as organizações escolares portuguesas.

No terceiro capítulo, “Um modelo de Auto-avaliação para uma escola particular contextualizada”, apresenta-se o quadro conceptual da investigação, descrevendo-se o modelo proposto, os objectivos da investigação e a metodologia da investigação a desenvolver. Apresenta-se também a organização alvo do estudo.

No quarto capítulo, “Aplicação do modelo de Auto-avaliação no Centro de Educação Integral”, caracteriza-se a amostra em estudo, refere-se o método de análise dos dados e procede-se à análise crítica dos mesmos.

Por fim, no quinto capítulo, “Conclusões e propostas de trabalho futuro”, apresenta-se uma apreciação crítica do modelo de Auto-avaliação utilizado e da abordagem seguida para a sua aplicação, bem com das principais conclusões a retirar do estudo de caso único, referindo os principais contributos e as perspectivas futuras de investigação que se possam desenvolver.

II. Qualidade e Avaliação na Organização Escola

Vivemos numa Sociedade em constante mudança, cada vez mais exigente e competitiva, resultado da globalização e do fluxo de informação existente. Conscientes desta situação, as organizações rapidamente perceberam que a sua existência depende da satisfação de todos os seus *stakeholders*, pelo que é imperativo apostar na Qualidade. Assim sendo, as organizações adoptam e implementam referenciais de Gestão e Avaliação da Qualidade, pois têm consciência que é através deles que conseguem obter a rentabilização e melhoria dos seus processos, com o objectivo de alcançar o sucesso.

Também as escolas, como organizações educativas, sentem a necessidade de investir na Avaliação e Auto-avaliação, como forma de promover a Qualidade dos seus serviços, bem como a melhoria do seu desempenho em busca da excelência.

Assim sendo, neste capítulo, introduz-se a temática em análise, através da apresentação, numa perspectiva geral, do conceito de Qualidade e a sua evolução ao longo do tempo. De seguida, apresenta-se três referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade, enquanto modelos promotores da Qualidade e melhoria contínua nas organizações. Por fim, abordam-se estes conceitos na perspectiva das organizações escolares, nomeadamente a aplicação de projectos de Auto-avaliação da Qualidade em escolas portuguesas, como forma de alcançar um desempenho excelente.

II.1 O conceito de Qualidade

A preocupação com a Qualidade não é recente. De facto, ela já existe há muitos séculos, podendo situar-se na idade antiga o surgimento das primeiras formas de inspecção e controlo da Qualidade. (Pires, 2007)

Na Idade Média, o sistema de produção dos artesãos, em que estes eram responsáveis por todas as etapas de concepção, produção e comercialização e respondiam de uma forma directa aos desejos e necessidades do cliente, pode também ser considerado como exemplo de introdução do conceito de Qualidade na organização da produção. Com o aparecimento dos primeiros aglomerados populacionais, surge a necessidade de abastecimento em grande escala, situação a que os artesãos não

conseguiram fazer face, pelo que criaram oficinas de artesãos. Nestas oficinas as pessoas/ trabalhadores estavam reunidas para produzirem, sob a ordem do proprietário responsável pela produção, Qualidade e comercialização dos produtos. O controlo da produção e Qualidade era assumido por um supervisor/ mestre/ encarregado, muito embora a responsabilidade pela Qualidade do produto ainda estivesse muito associada ao trabalhador que o produziu. (idem, 2007)

No início do século XX, assiste-se ao aumento do número de indústrias e à necessidade de organizar toda a produção, para a qual contribuiu Frederick W. Taylor com os “princípios da gestão científica” do trabalho (Teixeira, 1998, p. 9), com o intuito de melhorar a produtividade. Aqui surge a figura do inspector, responsável por evitar que os produtos com defeito chegassem aos clientes, ou seja, que fossem fornecidos fora das especificações pré-definidas. Ter inspectores era muito oneroso para as organizações, sendo que por volta dos anos 30 - 40, com a Segunda Guerra Mundial, surgiu o controlo estatístico da Qualidade. Aqui, introduziu-se o controlo estatístico da produção, nomeadamente as técnicas de amostragem, pelo que o processo de inspecção da Qualidade da produção tornou-se muito mais eficiente e acessível para as organizações. (Pires, 2007)

Por volta da década de 60, começam a evidenciar-se os problemas relativos à concepção do produto, pelo que as práticas da Qualidade deixam de ser aplicadas só na produção, passando também a ser utilizadas na concepção do produto, ou seja, surge o conceito do controlo total da Qualidade, com o objectivo de obter zero defeitos na produção. Na sequência da evolução da Qualidade e das áreas vitais das nações, como a aeroespacial, a defesa e a nuclear, surge a necessidade de garantir a Qualidade dos produtos, ou seja, estabelecer a sua confiança. Assim, nas décadas de 50/ 60, surge o conceito de garantia da Qualidade, onde todas as actividades são planeadas e controladas, com vista à garantia dos requisitos da Qualidade pré-definidos. (idem, 2007)

Na década de 80, fruto da evolução dos processos de produção e do aumento da exigência dos consumidores, a garantia da Qualidade assume-se como uma das áreas de relevância nas organizações, evoluindo para a Gestão da Qualidade, pelo que a Qualidade passou a fazer parte da gestão de qualquer organização, sendo considerada um factor de diferenciação e vantagem competitiva das organizações. (ibidem, 2007)

Actualmente, a Qualidade não se centra só na produção, abrange também os serviços, ou seja, é aplicada em todas as áreas onde o objectivo seja a optimização dos recursos, a competitividade, a rentabilidade e a máxima satisfação dos clientes, ou seja, a melhoria contínua em busca da excelência.

Em suma, nos dias de hoje a Qualidade abrange a organização como um todo, tratando de aspectos técnicos, administrativos, organizacionais, e depende não só da engenharia e da estatística, mas também de ciências tais como a psicologia, sociologia, educação, economia, informática e/ou ciências jurídicas. É o conceito da Gestão pela Qualidade Total.

Tal como referiam Juran (1992) e Deming (2000), se as organizações conseguirem aumentar a sua Qualidade, aumenta também a sua produtividade e consequentemente a competitividade, ou seja, a capacidade de um produto ou serviço se destacar dos da concorrência quer seja pelo preço, quer pelas características específicas desse produto ou serviço. Assim, a interligação entre Qualidade, Produtividade e Competitividade é um dos factores mais importantes na Economia.

Mas o que se entende, então, por Qualidade?

O conceito varia de contexto para contexto e, além disso, tem uma componente subjectiva bastante acentuada, o que torna difícil a sua definição exacta. Da pluralidade de definições existentes, apresentam-se:

“A Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”. (NP EN ISO 9000:2000, p. 16)

“A combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. (Feigenbaum, 1994, p. 8)

“Qualidade é a conformidade consistente com as expectativas dos clientes. Deve ser entendida do ponto de vista do cliente porque, para o cliente, a Qualidade de um produto específico ou serviço é algo que ele espera do produto. Entretanto, as expectativas de cada cliente individual podem ser diferentes”. (Slack *et al.*, 2006, p. 404)

“Adequação ao uso e 100% de conformidade”. (Juran, 1992, p. 9-13)

“Qualidade só pode ser definida pelo cliente/ consumidor”. (Deming, 2000, p. 167-182)

“Qualidade é fazer bem à primeira, ou seja, zero defeitos”. (Crosby, 1995, p. 82)

Assim, qualquer que este seja, o conceito de Qualidade implica objectividade e quantificação, ou seja, as organizações têm de definir para os seus produtos/ serviços uma escala que permita a medição das características e avaliação dos resultados, com o objectivo de melhorar continuamente. Se esta situação é relativamente fácil de ser aplicada nos produtos, nos serviços o processo é mais difícil pois a subjectividade está implícita na avaliação, isto é, num livro podem-se avaliar características tais como a impressão, encadernação, papel, grafismo, etc. Já numa consulta médica só se pode avaliar o serviço depois de este ter sido “consumido” e a interpretação de bom ou mau serviço irá depender não só do procedimento médico em si, mas também da interacção existente entre médico e utente, que estará dependente da percepção, da expectativa e da escala de valores do utente em causa.

A preocupação com a Qualidade faz sentido a partir do momento em que ela é geradora de valor para a organização. Assim, se ela potencia o lucro, a rentabilidade dos recursos, fidelização dos clientes/ utilizadores, etc., passa a ter um papel fundamental nas organizações que pretendam crescer e obter vantagem competitiva em mercados altamente competitivos. Contudo, há que fazer a ressalva de que esta visão centrada nas relações da organização com os seus clientes, como sendo o factor crítico, deixa de ser tão focalizado, devido às novas áreas de preocupação das organizações, como sendo o Ambiente, a Higiene e Segurança no Trabalho e a Responsabilidade Social, responsáveis pela imagem da empresa na Sociedade.

Assim, surge o conceito de Qualidade Total, que como o próprio nome indica é mais abrangente, não se focalizando apenas nos clientes, mas em todos os *stakeholders*, evidenciando-se como o caminho a seguir por quem pretende alcançar a excelência. Pode-se, então, definir Qualidade Total como um sistema de gestão focalizado nas pessoas, que tem como objectivo um aumento contínuo da satisfação dos clientes, a custos reais e cada vez mais baixos, que faz uma abordagem global ao negócio e

trabalha horizontalmente, cruzando todas as áreas funcionais e envolvendo todos os colaboradores, bem como a cadeia de fornecedores e clientes. (AEP, 2006)

Para a implementação da Qualidade nas organizações, estas devem pautar a sua actuação com base nos princípios de Gestão da Qualidade, nomeadamente (NP EN ISO 9004:2000):

♦ Focalização no cliente

Orientação para o cliente, ou seja, toda a empresa tem de focalizar a sua actividade no cliente, de forma a satisfazer as suas necessidades, bem como as suas expectativas com vista à sua fidelização.

♦ Liderança

A organização só consegue evoluir se na sua frente estiver um líder capaz de traçar metas e objectivos ambiciosos e concretizáveis. Para tal o líder necessita de motivar, unir e conduzir os seus colaboradores para a concretização dessas metas e objectivos.

♦ Envolvimento das pessoas

As pessoas são a essência das organizações, pelo que o envolvimento delas no processo é obrigatório. As pessoas sentir-se-ão motivadas se tiverem conhecimento sobre o seu contributo para a concretização das metas e objectivos, bem como se participarem activamente no processo de Qualidade.

♦ Abordagem por processos

O conceito inerente a esta abordagem é que as organizações existem para transformar *inputs* em *outputs*, os quais são fornecidos aos clientes, acrescentando valor. O objectivo é que sejam as organizações a decidir sobre quais os processos chave que afectam a sua capacidade em cumprir com os requisitos dos clientes, legais/ regulamentares e próprios associados ao produto e/ou serviço que realizam, de acordo com a sua forma de trabalhar e sendo coerentes com a sua cultura organizacional.

♦ Abordagem da gestão como um sistema

Toda a organização funciona como um sistema que tem objectivos que pretende concretizar, sendo todos os intervenientes responsáveis pelos resultados obtidos. Assim, uma vez definidos, os processos devem ser controlados e geridos e as suas interfaces

inequivocamente estabelecidas. É de esperar que as organizações adotem a metodologia PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), isto é, o ciclo de *Deming*, para gerirem e melhorarem continuamente os seus processos.

- ♦ Melhoria contínua

A melhoria contínua do desempenho deve constituir um objectivo permanente da organização. Na metodologia PDCA, a melhoria surge quando as organizações após avaliarem os seus processos, identificam áreas de actuação, que são objecto de planos de correcção e/ ou melhoria.

- ♦ Abordagem à tomada de decisão baseada em factos

Todas as decisões são baseadas em factos exactos e fiáveis, pelo que é retirado o carácter subjectivo das decisões.

- ♦ Relações mutuamente benéficas com fornecedores

Este princípio requer um bom relacionamento entre todos os parceiros de negócio, ou seja, a relação baseia-se no “ganhar-ganhar”, isto é, todos os intervenientes atingem os objectivos previstos para a relação.

Em suma, as organizações que pretendam alcançar mais e melhor desempenho apostam na Gestão e Avaliação da Qualidade, nomeadamente através da selecção e implementação de um dos referenciais criados para esse efeito (ver ponto II.2).

II.2 Referenciais para a Gestão e Avaliação da Qualidade

De acordo com Cachero (2009, p. 9), “num momento de crise em que os recursos diminuem e os cidadãos são cada vez mais exigentes, a única forma de ser competitivo, eficiente e produtivo é mediante políticas da Qualidade e Excelência, que é aquilo que o cidadão ao fim e ao cabo reconhece”.

Existem diversos modelos para a implementação da Gestão e Avaliação da Qualidade nas Organizações e não é possível determinar qual deles é o correcto ou melhor, pois tudo irá depender da organização em si. De facto, a ênfase não deve ser dada ao modelo adoptado, mas sim ao objectivo final que é a promoção da melhoria do sistema. Para que haja sucesso e melhoria, a organização terá de interiorizar o conceito

de Qualidade, definir os seus objectivos e o grau de envolvimento de todos os intervenientes.

Os modelos que existem deverão funcionar como referencial e não como regra, sendo a sua adaptação um processo dinâmico, em constante adaptação, e em que as alterações deverão estar devidamente fundamentadas tendo em conta o contexto onde a organização está inserida. Esta adaptação origina uma pluralidade de modelos derivados, que surgem como novos referenciais de Gestão e Avaliação da Qualidade.

II.2.1 As Normas ISO 9000

A *International Standards Organization (ISO)*, criada em 1947, é uma organização não governamental sediada em Genebra, responsável pela elaboração e aplicação de padrões internacionais de Qualidade. Em resultado da integração das normas de Qualidade de 111 países, nasceram as ISO 9000, um conjunto de normas para a Gestão da Qualidade. O Comité Técnico 176 (ISO/TC176) da agência foi constituído em 1979 para harmonizar a actividade internacional em Gestão da Qualidade e normas de garantia da Qualidade.

As normas ISO 9000 são uma série de normas individuais sobre gestão e garantia da Qualidade, relacionadas entre si. São normas genéricas, que não se referem especificamente a nenhum tipo de produto, pelo que poderão ser utilizadas tanto pela indústria, como pelos fornecedores de serviços, isto é, aplicam-se a qualquer tipo de organização, incluindo por exemplo as instituições de ensino.

As normas da família ISO 9000 foram desenvolvidas com o intuito de apoiar as organizações no processo de implementação e gestão de sistemas da Qualidade, nomeadamente (NP EN ISO 9000:2000, p. 7):

- ISO 9000 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulário. Esta norma “descreve os fundamentos de sistemas de Gestão da Qualidade e especifica a terminologia que lhes é aplicável”.

- ISO 9001 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos.

Aqui são especificados os “requisitos de um sistema de Gestão da Qualidade a utilizar sempre que uma organização tem necessidade de demonstrar a sua capacidade para fornecer produtos que satisfaçam tanto os requisitos dos seus clientes como dos regulamentos aplicáveis e tenha em vista o aumento da satisfação de clientes”.

- ISO 9004 - Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de orientação para melhoria de desempenho.

Esta norma fornece “linhas de orientação que consideram tanto a eficiência como a eficácia de um sistema de Gestão da Qualidade. O objectivo desta norma é a melhoria do desempenho da organização e a satisfação dos seus clientes e das outras partes interessadas”.

- ISO 19011 - Linhas de orientação para auditorias de sistemas de Gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental.

Esta norma dá a “orientação para a execução de auditorias a sistemas de Gestão da Qualidade e/ou de gestão ambiental”.

A aplicação do referencial ISO 9000, como decisão estratégica face ao contexto onde está inserida a organização, obriga à Gestão por Processos, ou seja, para cada processo chave na empresa identificam-se os *inputs* e *outputs*, bem como a forma como o processo influencia a concretização dos objectivos e política da organização. É, pois, importante que cada organização analise internamente os seus pontos fracos e os seus pontos fortes e que também verifique as oportunidades e as ameaças que a rodeiam.

Em suma, o conceito subjacente ao referencial ISO 9000 é o de que as organizações existem para transformar *inputs* em *outputs*, os quais são fornecidos aos clientes, acrescentando valor (ver figura 1).

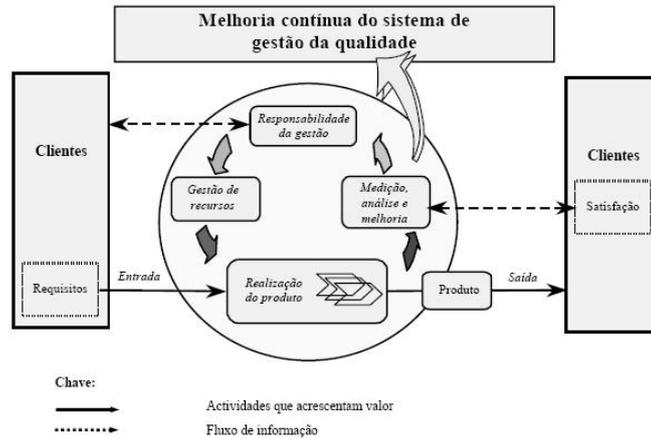


Figura 1 – Modelo de um sistema de Gestão de Qualidade baseado em processos (NP EN ISO 9001:2008)

Assim, o objectivo deste referencial é que sejam as organizações a decidir sobre quais os processos chave que afectam a sua capacidade em cumprir com os requisitos dos clientes, legais/ regulamentares e próprios associados ao produto e/ ou serviço que realizam, de acordo com a sua forma de trabalhar e coerentes com a sua cultura organizacional.

Para que as organizações funcionem têm que definir e gerir numerosos processos ligados entre si, visto que, na maior parte dos casos, o *output* de um processo serve de *input* ao processo seguinte. A identificação sistemática e a gestão dos vários processos existentes numa organização, particularmente das relações existentes entre eles, pode ser designada como abordagem da gestão como um sistema. A estrutura de processos (ver figura 2) de uma organização deverá ser a adequada para contribuir para o êxito do negócio e também para satisfação das partes interessadas (accionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, ambiente e Sociedade envolvente).

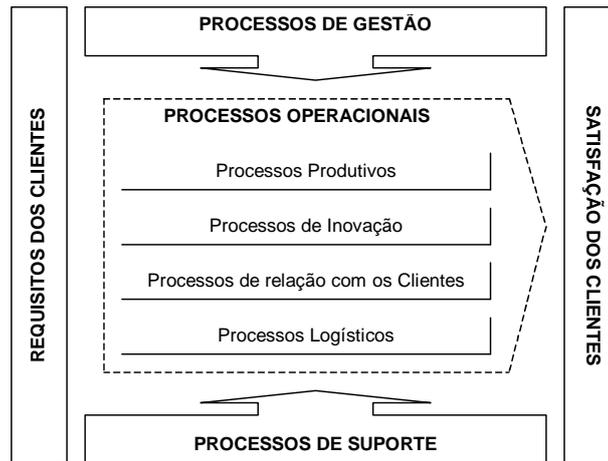


Figura 2 – Exemplo de Estrutura de Processos (AZEVEDO *et al.*, 2001)

Os processos deverão ser desenhados e estruturados de uma forma integrada, não fazendo sentido a gestão de cada um dos processos individualmente, mas antes, a gestão de todos os processos de uma forma integrada e complementar, contribuindo dessa forma para atingir os objectivos da organização.

A norma ISO 9001, revista em 2008, é a norma que especifica um conjunto de 23 requisitos para um sistema de Gestão da Qualidade, sendo que estes estão distribuídos pelo modelo de Gestão da Qualidade apresentado na figura 1, nomeadamente (NP EN ISO 9001:2008):

- Sistema de Gestão da Qualidade
 - 4.1 Requisitos gerais
 - 4.2 Requisitos da documentação

- Responsabilidade da Gestão
 - 5.1 Comprometimento da gestão
 - 5.2 Focalização no cliente
 - 5.3 Política da Qualidade
 - 5.4 Planeamento
 - 5.5 Responsabilidade, autoridade e comunicação
 - 5.6 Revisão pela gestão

- Gestão de Recursos

- 6.1 Provisão de recursos

- 6.2 Recursos humanos

- 6.3 Infraestrutura

- 6.4 Ambiente de trabalho

- Realização do Produto

- 7.1 Planeamento da realização do produto

- 7.2 Processos relacionados com o cliente

- 7.3 Concepção e desenvolvimento

- 7.4 Compras

- 7.5 Produção e fornecimento do serviço

- 7.6 Controlo do equipamento de monitorização e medição

- Medição, Análise e Melhoria

- 8.1 Generalidades

- 8.2 Monitorização e Medição

- 8.3 Controlo do produto não conforme

- 8.4 Análise de dados

- 8.5 Melhoria

As normas ISO 9000 baseiam-se, então, numa abordagem por processos, em consonância com os princípios orientadores da Gestão da Qualidade, sendo o seu foco a Qualidade do produto/ serviço fornecido ao cliente. Assim, para que uma organização funcione de forma eficaz, tem que determinar e gerir numerosas actividades interligadas, tendo em vista a melhoria e eficácia de um sistema de gestão de Qualidade, para aumentar a satisfação do cliente.

Segundo Rosa *et al.* (2005), a implementação da norma ISO 9001 permite:

- ♦ melhorar a organização do trabalho;
- ♦ um maior controlo e avaliação dos processos;
- ♦ o estabelecimento de interfaces internas cliente-fornecedor;
- ♦ a documentação do quê e de como se faz (manual da Qualidade, planos da Qualidade, procedimentos escritos, etc.);

- ♦ a existência de registos da Qualidade, que permitem evidenciar que a organização efectivamente faz o que afirma fazer e do modo previsto;
- ♦ a definição das acções a introduzir para manter, controlar e rever o sistema da Qualidade.

Após a implementação de um sistema de Gestão da Qualidade de acordo com a norma NP EN ISO 9001, a organização poderá solicitar a sua certificação, qualquer que seja a sua dimensão ou sector de actividade. Segundo o IPQ (2009), a certificação, após a realização de uma auditoria por parte de um organismo de certificação, preferencialmente acreditado pelo Sistema Português da Qualidade (SPQ), permite à organização o reconhecimento formal de que dispõe de um sistema de gestão implementado que cumpre as Normas aplicáveis, dando lugar à emissão de um certificado.

Tratando-se de uma norma que foi concebida a pensar nas organizações empresariais, e não numa organização escolar, a ISO criou, em 2003 (posteriormente foi revisto em 2007), um guia de implementação da ISO 9000 para o sector da educação - IWA 2:2003, *Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*. Este guia não altera a norma, apenas simplifica a linguagem utilizada, para uma linguagem mais comum ao meio escolar e complementa-a com anexos de Auto-avaliação escolar e alguns exemplos práticos.

II.2.2 O Modelo de Excelência da EFQM

A *European Foundation for Quality Management* (EFQM) foi fundada em 1988, por líderes de catorze grandes companhias europeias, que consideraram necessário a criação de uma organização que promovesse a melhoria da Qualidade nas organizações privadas e públicas da Europa. Assim em 1991, criaram o Prémio Europeu da Qualidade da EFQM, semelhante ao Prémio *Malcolm Baldrige* existente nos EUA e ao Prémio *Deming*, existente no Japão.

Subjacente ao prémio está o Modelo de Excelência da EFQM, baseado no conceito da Gestão pela Qualidade Total. Este modelo oferece uma perspectiva mais abrangente de Qualidade do que a da ISO 9000, pois pretende que as organizações

melhorem não só as funções relacionadas com o cliente, como também todas aquelas que directamente ou indirectamente possam influenciar a melhoria da organização como um todo.

O modelo da EFQM fundamenta-se num conjunto de oito conceitos fundamentais de Excelência (ver figura 3), sendo eles (EFQM, 2003a, p. 7 - 9):



Figura 3 – Conceitos fundamentais da Excelência (EFQM, 2003a)

- ♦ Orientação para os Resultados

“Excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização”.

- ♦ Focalização no Cliente

“Excelência é criar valor sustentável para o cliente”.

- ♦ Liderança e Constância de Propósitos

“Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos”.

- ♦ Gestão por Processo e por Factos

“Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e inter-relacionados”.

- ♦ Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas

“Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento”.

- ♦ Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas

“Excelência é desafiar o *status quo* e efectuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria”.

- ♦ Desenvolvimento de Parcerias

“Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado”.

- ♦ Responsabilidade Social Corporativa

“Excelência é exceder o enquadramento legal mínimo no qual a organização opera e empreender esforços para compreender e responder às expectativas dos *stakeholders* na Sociedade”.

Em suma, o Modelo de Excelência da EFQM aplica-se à organização como um todo, incluindo aqui os colaboradores, accionistas, fornecedores, clientes e Comunidade Envolvente, e o processo de Avaliação é feito de acordo com nove critérios (ver figura 4).

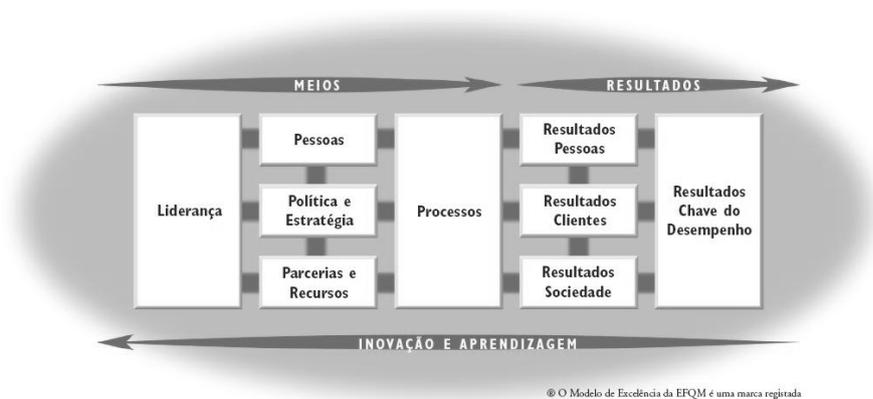


Figura 4 – Modelo de Excelência da EFQM (EFQM, 2003b)

Este modelo está dividido em duas componentes e por sua vez cada componente é composta por critérios e subcritérios. A Componente de Meios inclui os critérios: Liderança, Política e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos e Processos, cada um dos quais com pesos diferentes na Excelência global da organização e divididos em subcritérios. A Componente de Resultados é composta pelos critérios: Resultados Clientes, Resultados Pessoas, Resultados Sociedade e Resultados Chave do

Desempenho. Também aqui cada critério apresenta um peso diferente na Excelência global e está dividido em subcritérios.

Este modelo é, então, composto por nove critérios e trinta e dois subcritérios. Cada critério focaliza uma área sensível para a obtenção da Qualidade Total, sendo que a componente Meios incide na execução da organização, nomeadamente naquilo que esta faz, para quem, como faz, com que meios, e com que objectivos, enquanto que a componente de Resultados incide, como o próprio nome indica, nos resultados das acções desencadeadas na componente Meios, ou seja, na sua concretização.

Cada critério tem um peso diferente no processo de Avaliação, sendo a escala de pontuação de 0 a 1000 pontos. Seguidamente apresenta-se a definição de cada um dos nove critérios do modelo (EFQM, 2003a, p. 13 - 24):

♦ Liderança – 100 pontos

“Líderes excelentes desenvolvem e facilitam o alcançar da missão e visão. Desenvolvem valores e sistemas organizacionais necessários para o sucesso sustentável e implementam-nos através das suas acções e comportamentos. Durante épocas de mudança, norteiam-se pela constância de propósitos. Quando necessário, estes líderes demonstram capacidade para alterar o rumo da sua organização e inspiram as suas pessoas”.

♦ Política e Estratégia - 80 pontos

“Organizações excelentes implementam a sua missão e visão através do desenvolvimento de uma estratégia focalizada nos *stakeholders*, que tem em consideração o mercado e o sector nos quais operam. Políticas, planos, objectivos e processos são desenvolvidos e desdobrados para transferir a estratégia”.

♦ Pessoas - 90 pontos

“Organizações excelentes gerem, desenvolvem e libertam o pleno potencial das suas pessoas, a nível individual, de equipa e da organização como um todo. Promovem a equidade e a igualdade, envolvem e incentivam o *empowerment* nas suas pessoas. Assistem, comunicam, reconhecem e recompensam de uma forma que motiva, gera envolvimento e incentiva as pessoas na utilização das suas capacidades e conhecimentos em benefício da organização”.

♦ Parceria e Recursos - 90 pontos

“Organizações excelentes planeiam e gerem as parcerias externas, os fornecedores e os recursos internos de forma a apoiar a condução da política e estratégia e uma eficaz operacionalização dos processos. Durante o planeamento e gestão das parcerias e recursos, equilibram as necessidades actuais e futuras da organização, da comunidade e do ambiente”.

♦ Processos - 140 pontos

“Organizações excelentes concebem, gerem e melhoram os processos de forma a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os clientes e outros *stakeholders*”.

♦ Resultados Clientes - 200 pontos

“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos seus clientes”.

♦ Resultados Pessoas - 90 pontos

“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação às suas pessoas”.

♦ Resultados Sociedade - 60 pontos

“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação à Sociedade”.

♦ Resultados Chave do Desempenho - 150 pontos

“Organizações excelentes medem e alcançam, de forma abrangente, resultados relevantes em relação aos elementos chave da sua política e estratégia”.

Subjacente ao Modelo de Excelência da EFQM, encontra-se a lógica RADAR, baseada em quatro elementos: Resultados, Abordagem, Desdobramento, Avaliação e Revisão. Esta metodologia polivalente, baseada no ciclo de *Deming* (PDCA), pretende apoiar a implementação do Modelo da EFQM, promovendo a reflexão em cada critério em busca da melhoria contínua, sendo que os elementos: Abordagem, Desdobramento,

Avaliação e Revisão devem ser aplicados na componente de Meios e o elemento Resultados na componente de Resultados.

Assim esta metodologia, refere que uma organização para ser excelente necessita de (EFQM, 2003a, p. 27):

- ♦ “Determinar os Resultados que espera alcançar como parte integrante do processo de desenvolvimento da política e estratégia. Estes resultados abrangem o desempenho da organização, tanto financeiro como operacional, e a percepção dos seus *stakeholders*”.
- ♦ “Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro”.
- ♦ “Desdobrar as abordagens de uma forma sistemática garantindo a sua implementação total”.
- ♦ “Avaliar e Rever as abordagens adoptadas, através da monitorização e análise dos resultados alcançados e das actividades de aprendizagem realizadas. Finalmente, identificar, priorizar, planear e implementar melhorias onde necessário”.

As organizações que implementam o Modelo de Excelência da EFQM, no processo de Avaliação ou Auto-avaliação, podem ser apoiadas pelas ferramentas:

- ♦ Matriz de Pontuação RADAR,
- ♦ Cartão *PATHFINDER*.

De acordo com a EFQM, a utilização da Matriz de Pontuação RADAR (ver figura 5) consiste em obter a pontuação da organização nos diferentes critérios, que têm diferentes pesos na Avaliação, permitindo assim a comparação e medição dos processos com outras organizações, ou seja, o *benchmarking*. Esta matriz é também utilizada para pontuar as organizações que se candidatam ao Prémio Europeu da Qualidade.

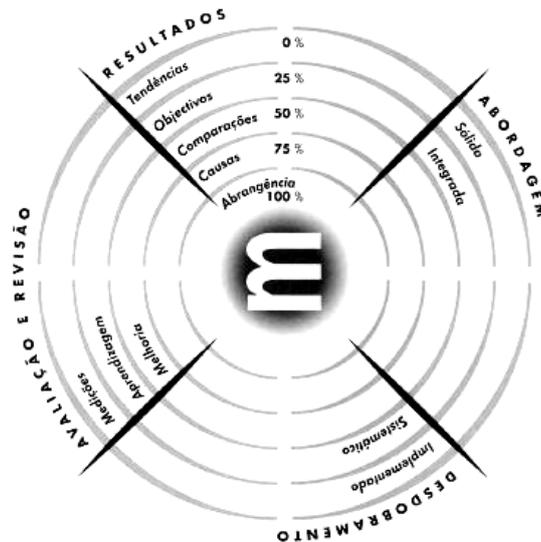


Figura 5 - Matriz de Pontuação RADAR (EFQM, 2004 e 2005)

O Cartão *PATHFINDER* reflecte a lógica RADAR e consiste simplesmente em identificar oportunidades de melhoria, ao contrário da Matriz de Pontuação RADAR, que consiste em pontuar. Assim sendo, a sua utilização acontece no processo de Auto-avaliação da organização, através de um conjunto de questões que são colocadas e às quais a organização pode responder de forma rápida. Durante este processo são elaborados os planos de melhoria.

Segundo Pires (2007), a Avaliação necessita de treino específico e experiência, devendo as organizações estar atentas a algumas questões de referência:

- as primeiras avaliações tendem a pontuar “a cima” face à realidade;
- a pontuação de 50% é, normalmente, atingível por empresas de elevado desempenho;
- uma empresa certificada (com um sistema muito desenvolvido) poderá atingir uma pontuação de 300 pontos.

Assim sendo, depreende-se que este modelo é uma ferramenta exigente na determinação do grau de desempenho da organização e conseqüente nível de excelência.

Assim, como na ISO existe a certificação das organizações, de forma a evidenciar o cumprimento das normas, também a EFQM criou, em 2001, um esquema de Reconhecimento de Excelência, com o intuito de incentivar a utilização do modelo e as

práticas de Auto-avaliação. De acordo com a EFQM (2007, p. 2), os principais objectivos são:

- ♦ “proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos;
- ♦ maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;
- ♦ fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados”.

Este esquema, baseado no Modelo de Excelência da EFQM e nos oito conceitos fundamentais da Excelência, é composto por cinco etapas onde as organizações são convidadas a percorrer um caminho em busca da excelência:

- 1ª etapa: *Committed to Excellence*

A organização inicia o processo melhoria em busca da excelência, através da sua Auto-avaliação de acordo com o modelo de EFQM, com o intuito de perceber o seu nível de desempenho e definir e implementar as acções necessárias num plano de melhoria. Segundo o IPQ (2009), esta etapa tem os seguintes benefícios:

- ♦ permitir de uma forma prática, simples e orientada o ganho de experiência na utilização do Modelo de Excelência e na realização de processos de Auto-avaliação;
- ♦ identificar os pontos fortes e áreas de melhoria relativamente a cada um dos nove critérios do Modelo de Excelência;
- ♦ aprender e experimentar um processo estruturado de definir prioridades, documentar, implementar e monitorizar acções de melhoria;
- ♦ obter o reconhecimento atribuído com base na relevância e desenvolvimento de um Plano de Acção de Melhorias e não de uma pontuação alcançada;
- ♦ oportunidade de aceder a uma perspectiva independente relativamente a todo o processo, realizada por um avaliador experiente;
- ♦ no caso de sucesso, obter a promoção da organização, durante um período de dois anos, a nível nacional e europeu.

- 2ª etapa: *Recognised for Excellence*

Nesta etapa, a organização aplica o modelo de melhoria contínua pelo menos há três anos e todos os elementos que compõe a organização conhecem e operam de acordo com os critérios e subcritérios do modelo. No processo de Auto-avaliação se a organização obtém uma pontuação de pelo menos 300 pontos, poderá solicitar a Avaliação independente e iniciar o processo de candidatura ao Prémio Europeu da Qualidade. Segundo o IPQ (2009), esta etapa tem os seguintes benefícios para as organizações:

- ♦ possibilidade de candidatar-se ao longo dos doze meses do ano;
- ♦ não ter que concorrer com outras organizações para alcançar um reconhecimento;
- ♦ o reconhecimento é atribuído com base na pontuação obtida – 3 estrelas, 4 estrelas ou 5 estrelas, respectivamente para pontuações entre os 300 e os 400 pontos, entre os 400 e os 500 pontos e superiores a 500 pontos;
- ♦ possibilidade de optar por uma abordagem estruturada, mas simplificada, para a realização da Auto-avaliação;
- ♦ obter um relatório produzido por uma equipa externa de profissionais experientes, incluindo a identificação dos seus pontos fortes e áreas de melhoria por critério do Modelo de Excelência;
- ♦ obter uma listagem de áreas de melhoria identificadas a partir da qual podem priorizar as áreas de maior relevância e estabelecer e implementar Planos de acções de melhorias, fechando assim o ciclo da Auto-avaliação;
- ♦ obter um perfil de pontuação que pode ser utilizado para efeitos de comparação com outras organizações;
- ♦ testar o desempenho da organização face a uma futura candidatura ao PEX-SPQ¹;
- ♦ no caso de sucesso, obter a promoção da organização, durante um período de dois anos, a nível nacional e europeu.

¹ Prémio de Excelência – Sistema Português da Qualidade, segundo o IPQ (2009) baseia-se no modelo de Excelência da EFQM e segue a linha do Prémio Europeu da Qualidade. Trata-se de uma distinção anual, que pretende promover o reconhecimento público das organizações instaladas em Portugal, que se destaquem pelos resultados obtidos pela aplicação dos métodos de Gestão pela Qualidade Total e Excelência.

- 3ª etapa: *EFQM Excellence Award (EEA)*

Esta etapa subdivide-se em três níveis de reconhecimento e esta subdivisão está relacionada com o nível de pontos obtidos pela organização. Decorrente da etapa anterior, as organizações consideradas modelo e que têm um histórico de melhoria contínua de pelo menos cinco anos e no processo de Auto-avaliação obtém uma pontuação de pelo menos 450 pontos, candidatam-se a este concurso rigoroso e exigente de reconhecimento a um dos três níveis: *EEA Finalist*, *EEA Prize Winner* ou *EEA Winner*. Em Portugal, as organizações que atingem esta etapa, têm a possibilidade de se candidatarem ao PEX-SPQ.

Em suma, e segundo a EFQM (2007, p. 8), este “processo oferece um investimento atractivo às organizações face ao tempo e aos recursos envolvidos. Em particular:

- ♦ fornece uma visão holística da organização;
- ♦ permite visualizar as prioridades e focalizar as actividades de melhoria;
- ♦ proporciona uma forma prática e simples de adquirir experiência no Modelo de Excelência da EFQM e na Auto-avaliação como meio de identificação e monitorização das acções de melhoria;
- ♦ oferece um ponto de partida para as organizações planearem as suas melhorias e um percurso migratório em direcção à Excelência;
- ♦ confere a oportunidade à organização de ser avaliada por um avaliador independente formado e licenciado pela Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ);
- ♦ permite demonstrar aos clientes actuais e potenciais que o reconhecimento é baseado na melhoria, oferecendo um claro potencial de marketing;
- ♦ proporciona uma linguagem comum para um diálogo eficaz com empresas consideradas como bem geridas e bem sucedidas, que utilizam o Modelo de Excelência da EFQM”.

Conforme é referido pela própria EFQM (2003a, 2003b) o Modelo de Excelência é uma ferramenta estruturada, não prescritiva e como tal reconhece que existem outras abordagens possíveis para alcançar a Excelência.

II.2.3 O Modelo CAF

A crescente preocupação com a questão da Qualidade e da sua gestão no sector privado empresarial (industrial, comercial e dos serviços) levou a que também o sector público começasse a manifestar preocupações neste domínio.

Devido à especificidade do sector público, surgiu a necessidade de se criar um referencial adaptado a essa realidade, que sendo implementado em todas as organizações desse género, possibilitasse a identificação das melhores práticas e das áreas a melhorar, bem como a Avaliação do desempenho da gestão, promovendo assim a melhoria contínua das organizações.

Assim, em 1998 é criado, pelos Directores-Gerais das Administrações Públicas da União Europeia, um grupo responsável por organizar e coordenar as actividades desenvolvidas pelos 16 membros (os 15 e a Comissão) relativamente à evolução da administração pública. Fruto desta cooperação surge, no ano 2000, a Estrutura Comum de Avaliação (*Common Assessment Framework - CAF*), bem como o Grupo de Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Services Group – IPSG*), responsável pelo seu desenvolvimento e pela promoção da sua utilização nas Administrações Públicas da União Europeia.

Segundo a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2007a) este modelo baseia-se no Modelo de Excelência da EFQM e no modelo da *Speyer* - Universidade Alemã de Ciências Administrativas, e é dirigido às organizações públicas ou privadas com missão pública.

Uma das diferenças deste modelo de Gestão e Avaliação da Qualidade em relação à norma ISO 9001:2008 e ao Modelo de Excelência da EFQM reside nos destinatários, ou seja, os primeiros foram elaborados de forma a serem implementados em qualquer tipo de organização, enquanto que a CAF é direccionada para as organizações com missão pública, nomeadamente a Administração Pública.

A CAF encontra-se na sua terceira versão - CAF 2006 (a primeira surgiu no ano 2000), o que reflecte a sua evolução e aperfeiçoamento com base nas experiências

obtidas através da sua aplicação nas organizações de cariz público em diferentes países da União Europeia no decorrer deste período.

Este modelo consiste numa simplificação do Modelo de Excelência da EFQM, focalizando-se no processo de Avaliação do desempenho da organização com base em evidências, sendo os seus objectivos principais (DGAEP, 2007a, p. 6):

- ♦ “introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management/ TQM*) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da Auto-avaliação, da actual sequência de actividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido «PDCA» – Planear (fase de projecto); Executar (fase da execução); Rever (fase da Avaliação) e Ajustar (fase da acção, adaptação e correcção);
- ♦ facilitar a Auto-avaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;
- ♦ servir de ponte entre os vários modelos utilizados na Gestão da Qualidade;
- ♦ facilitar o *bench learning* entre organizações do sector público”.

Este modelo rege-se pelos mesmos princípios/ conceitos de excelência do Modelo de Excelência da EFQM.

Em suma, o Modelo CAF aplica-se fundamentalmente à Administração Pública e tem por objectivo a melhoria contínua da organização, bem como desenvolver actividades de *bench learning* e/ ou *benchmarking*, ou seja, melhorar o desempenho da organização através de um processo de aprendizagem obtido pela identificação/ comparação/ partilha de conhecimentos das melhores práticas desenvolvidas noutras organizações.

O seu sistema de Avaliação consiste na Auto-avaliação da organização segundo o conjunto de critérios apresentados na figura 6:



Figura 6 – Modelo CAF (DGAEP, 2007a)

Este modelo, muito semelhante ao Modelo de Excelência da EFQM, está também dividido em duas componentes, sendo que, cada componente é composta por critérios e subcritérios. É um modelo flexível, muito embora exista a obrigatoriedade de se respeitarem três elementos básicos:

- Os nove critérios;
- Os vinte e oito subcritérios;
- O sistema de pontuação.

A componente de Meios direcciona-se para as actividades da organização, nomeadamente como elas são realizadas com vista a alcançar os resultados pretendidos, enquanto que a componente Resultados se direcciona para os resultados dessas acções, nomeadamente o impacto e a forma como são percebidos pelas partes interessadas (pessoas, cidadãos/ clientes e Sociedade) e pelos indicadores internos de concretização/ desempenho.

Assim, e segundo a Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP, 2007a, p. 14 - 35), cada critério tem a seguinte definição:

♦ Liderança

“O comportamento dos líderes de uma organização pode ajudar a criar clareza e unidade nos objectivos, bem como um ambiente no qual a organização e os seus colaboradores sejam excelentes. Os líderes dão uma orientação à organização. Os líderes desenvolvem a missão, a visão e os valores necessários para o sucesso da organização a longo prazo; motivam e apoiam as pessoas da organização actuando

como modelo de conduta e com um comportamento adequado e consentâneo com os valores expressos e implícitos. Os líderes desenvolvem, implementam e monitorizam o sistema de gestão da organização e revêem o desempenho e os resultados. São responsáveis pela melhoria do desempenho e preparam o futuro promovendo as mudanças necessárias para realizar a sua missão. No sector público, os líderes são o principal interlocutor entre a organização e o poder político, gerindo as suas responsabilidades partilhadas. São, também, responsáveis pela gestão das relações com as partes interessadas, assegurando que as necessidades destas sejam satisfeitas”.

♦ Planeamento e Estratégia

“A forma como uma organização combina eficazmente as suas actividades determina o seu desempenho global. A organização implementa a sua missão e visão através de uma estratégia claramente orientada para as partes interessadas alinhando as políticas públicas/ objectivos e as necessidades das mesmas, apoiada por uma melhoria contínua da gestão dos recursos e processos. A estratégia é transformada em planos, objectivos e metas mensuráveis. O planeamento e a estratégia reflectem a abordagem da organização para implementar a modernização e a inovação”.

♦ Pessoas

“As pessoas são a organização e constituem o seu activo mais importante. A forma como os colaboradores interagem uns com os outros e gerem os recursos disponíveis influencia decisivamente o sucesso da organização. O respeito, o diálogo, o *empowerment*, bem como um ambiente seguro e saudável são fundamentais para assegurar o empenho e a participação das pessoas no caminho da organização para a excelência. A organização gere, desenvolve e utiliza as competências e todo o potencial dos seus colaboradores, tanto ao nível individual como organizacional, de forma a implementar o planeamento e a estratégia e a assegurar o eficaz funcionamento dos processos”.

♦ Parcerias e Recursos

“Como a organização planeia e gere as parcerias - chave — especialmente com os cidadãos/ clientes — de forma a apoiar o planeamento e a estratégia, bem como o eficaz funcionamento dos processos. Deste modo, as parcerias são importantes recursos para o bom funcionamento da organização. Para além das parcerias, as organizações necessitam dos recursos tradicionais — tais como recursos financeiros, tecnologia, infra-

estruturas — para assegurar o seu funcionamento eficaz. Estes são utilizados e desenvolvidos para apoiar a estratégia da organização e os seus processos mais importantes, tendo em vista atingir os objectivos da organização da forma mais eficiente possível. Funcionando de forma transparente, as organizações podem assegurar aos cidadãos/ clientes que a utilização legítima dos recursos disponíveis se faz de forma responsável”.

- ◆ Processos

“Como a organização identifica, gere, melhora e desenvolve os seus processos-chave de modo a implementar o planeamento e a estratégia. A inovação e a necessidade de gerar valor acrescentado para os cidadãos/ clientes e outras partes interessadas são dois dos principais impulsionadores no desenvolvimento dos processos”.

- ◆ Resultados orientados para os Cidadãos/ Clientes

“Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos cidadãos/ clientes com os produtos/ serviços que presta”.

- ◆ Resultados relativos às Pessoas

“Os resultados que a organização atinge relativamente à competência, motivação, satisfação e desempenho das pessoas”.

- ◆ Impacto na Sociedade

“Os resultados que a organização atinge na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade local, nacional e internacional. Este critério inclui a percepção da Sociedade relativamente à conduta da organização e contributo para a qualidade de vida, a preservação do meio ambiente e dos recursos globais, bem como os indicadores internos da própria organização sobre a eficácia do seu contributo face à Sociedade”.

- ◆ Resultados do Desempenho-chave

“Os resultados que a organização atinge relativamente ao planeado no que respeita à realização dos objectivos e satisfação das necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas externas (resultados externos); e os resultados que a organização alcança no que respeita à respectiva gestão e processos de melhoria (resultados internos)”.

Este modelo acentua a Avaliação na relação causa-efeito entre a componente Meios e a componente Resultados, ou seja, para além de todas as áreas relativas à actividade da organização serem avaliadas, tem de ser avaliado também o impacto de cada uma delas nas restantes.

Na implementação deste modelo – CAF 2006, as organizações encontram um conjunto de linhas orientadoras, divididas por fases, que apoiam e facilitam a compreensão de todo o processo de Auto-avaliação, em busca da melhoria contínua (ver figura 7).

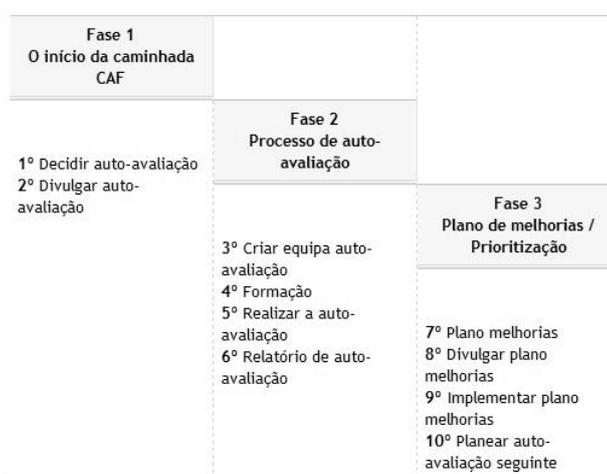


Figura 7 – Visão geral do processo de Auto-avaliação (DGAEP, 2007b)

As organizações que adoptem o modelo CAF 2006, podem optar por um de dois sistemas de pontuação, sendo que a cada um deles está subjacente o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*): o Sistema de Pontuação Clássico e o Sistema de Pontuação Avançado. A existência dos dois sistemas de pontuação tem por objectivo permitir às organizações a aplicação do ciclo PDCA de forma gradual. Estes dois sistemas apresentam tabelas diferentes de pontuação para cada componente – Meios e Resultados.

Em relação ao Sistema de Pontuação Clássico, trata-se de uma revisão e actualização do sistema de pontuação da CAF 2002, cuja escala se situava entre zero e cinco. Nesta versão - CAF 2006, este consiste na pontuação de cada critério e subcritério em seis níveis de pontuação, numa escala de valores que varia entre zero e cem pontos, sendo que o intervalo de cada nível varia entre dez e vinte pontos (ver figuras 8 e 9).

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

Figura 8 – Sistema de Pontuação Clássico: Componente Meios (DROAP, 2008)

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

Figura 9 – Sistema de Pontuação Clássico: Componente Resultados (DROAP, 2008)

Aquando da sua aplicação, é solicitado a cada elemento que compõe a equipa de Auto-avaliação (EAA), a identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria da organização em cada critério/ subcritério, ou seja, “a equipa com base nos documentos de que dispõe e na experiência e conhecimento que tem da organização, deve fazer um levantamento das acções existentes, bem como das evidências que as suportam e comprovam” (DROAP, 2008, p. 95). A pontuação obtida em cada critério permitirá constatar o grau de realização e implementação das acções, bem como a sua tendência e/ ou o resultado alcançado, sendo esta informação apresentada da seguinte forma (ver figura 10):

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

SUBCRITÉRIO 1.1

Presente		
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
<p>- A visão, missão e valores da organização estão definidos. (plano de actividades, actas das reuniões preparatórias com os colaboradores)</p> <p>- Com base na missão foram estabelecidos objectivos estratégicos em 2006 com um horizonte temporal de 4 anos. A estes objectivos estão associados objectivos operacionais e metas concretas. (plano de actividades)</p>	<p>- A missão, visão e valores estão definidos, contudo não são divulgados junto das partes interessadas da organização (colaboradores, fornecedores e utentes). (plano de actividades)</p> <p>- Não estão definidas normas de boa liderança, não há uma política estabelecida de comunicação e não estão identificadas áreas de conflito potenciais.</p>	<p>- Providenciar uma comunicação eficaz e eficiente da missão, visão e valores através de: Placard informativo, mailing a todos os colaboradores, reunião geral de colaboradores, utilizar página web para publicar.</p> <p>- Elaborar regulamento interno do serviço para definir potenciais áreas de conflito de interesses e definir políticas e normas de actuação (p.e. implementação do sistema de controlo de assiduidade) com divulgação a todos os interessados.</p> <p>- Rever a missão, visão e valores no início de novo ciclo político.</p> <p>- Fazer reuniões conjuntas, envolvendo chefias de diferentes graus de forma a criar confiança mútua e responsabilização de todos.</p>
Pontuação do subcritério e justificação		
<p>30 pontos.</p> <p>- Para a EAA, tendo em consideração aquilo que é exigido pelo modelo e as iniciativas/acções que o serviço apresenta, constata-se que maioritariamente as acções estão apenas na fase do planeamento (11-30) (visão, missão, valores e objectivos estratégicos definidos), mas, no seu conjunto, constituem-se como de grande relevância para o subcritério e, por consequência, para a organização (30).</p>		

Figura 10 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida (DROAP, 2008)

O Sistema de Pontuação Avançado é mais realista, identificando de uma forma mais perspicaz e com maior detalhe as situações menos positivas, sendo essas as áreas

de actuação para melhorar continuamente a organização. Normalmente é utilizado pelas organizações que já possuem algum histórico na área da melhoria contínua e buscam a excelência, sendo necessário um profundo conhecimento da organização e deste sistema para que os resultados permitam indicar o posicionamento da organização face à situação real com a maior precisão possível (ver figuras 11 e 12).

		QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS MEIOS					
ESCALA		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Fase	Evidências	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes, comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização. Pontuação						
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das ecções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização Pontuação						
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação						
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes da organização. Pontuação						
							Total/400
							Pontuação/100

Figura 11 – Sistema de Pontuação Avançado: Componente Meios (DROAP, 2008)

		QUADRO DE PONTUAÇÃO DOS RESULTADOS					
Escala		0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDÊNCIA	Não há resultados avaliados	Tendência negativa	Tendência estável ou progresso pouco significativa	Progresso sustentável	Progresso considerável	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes	
Pontuação							
METAS	Não há resultados avaliados e/ou não há informação disponível	Os resultados não alcançaram as metas	Algumas metas foram alcançadas	Algumas metas relevantes foram alcançadas	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas	Todas as metas relevantes foram alcançadas	
Pontuação							
							Total/200
							Pontuação/100

Figura 12 – Sistema de Pontuação Avançado: Componente Resultados (DROAP, 2008)

Aquando da sua aplicação, é solicitado a cada elemento que compõe a equipa de Auto-avaliação (EAA), a identificação dos pontos fortes e áreas de melhoria da

organização em cada critério/ subcritério. Após a identificação das acções, a EAA deverá analisar o nível de planeamento, execução, revisão e melhoria das acções, com o intuito de avaliar não só o estado actual da organização, mas também o rigor e empenho na melhoria contínua, sendo esta informação apresentada da seguinte forma (ver figuras 13 e 14):

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA

SUBCRITÉRIO 1.1

A avaliação deve procurar evidenciar o que a liderança da organização faz para dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.		
<p>Exemplos:</p> <p>Formular e desenvolver a missão (qual a nossa razão de ser) e a visão (para onde queremos ir) da organização envolvendo as partes interessadas relevantes e os colaboradores;</p> <p>Transformar a visão e a missão em objectivos estratégicos (longo e médio prazo) e objectivos e acções operacionais (concretos e de curto prazo);</p> <p>Estabelecer um quadro de valores, nele incluindo neste a transparência, a ética, o princípio do serviço público, bem como, um código de conduta da organização, envolvendo as partes interessadas;</p> <p>Reforçar a confiança mútua e o respeito entre os líderes/gestores/colaboradores (ex. definindo normas de boa liderança);</p> <p>Criar condições para uma comunicação eficaz. Assegurar uma comunicação alargada da missão, visão, valores, objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da organização, bem como às outras partes interessadas;</p> <p>Rever periodicamente a missão, visão e valores, ajustando-os às mudanças no ambiente externo;</p> <p>Gerir "conflitos de interesse" identificando as áreas de conflito potenciais e transmitindo linhas de orientação aos colaboradores.</p>		
Presente	Presente	Futuro
Pontos fortes e evidências	Áreas de melhoria e evidências	Tópicos/sugestões de melhoria
	<p>1. A liderança definiu a missão, visão, e valores deste serviço, auscultando as chefias intermédias e os colaboradores por meio de reuniões preparatórias. Não foram tidos em consideração os nossos fornecedores. (Plano de Actividades)</p> <p>2. Posteriormente à definição da missão foram extraídos e definidos objectivos estratégicos e operacionais para cada direcção de serviços e divisão. E, igualmente os projectos, as actividades e planos de acção que constituem o plano de actividades anual. Os objectivos estratégicos são divulgados através do Plano de Actividades</p> <p>(Plano de actividades, Actas de reuniões)</p> <p>3. Dois anos após a definição da missão desta organização, e considerando que lhe foram confiadas novas competências, está em curso um processo de revisão da missão que culminará com um ajustamento da versão inicial da missão. (Despacho do dirigente máximo)</p>	<p>- Criar brochuras de divulgação interna e externa da visão, missão, valores e objectivos do serviço</p> <p>- Incentivar a participação dos colaboradores na elaboração do Plano de Actividades</p> <p>- Fazer reuniões conjuntas, envolvendo chefias de diferentes graus de forma a criar confiança mútua e responsabilização de todos e definir a visão, e redigir actas dessas reuniões</p> <p>- Definir (através de regulamento interno) potenciais áreas de conflito de interesses e definir políticas e normas de actuação com divulgação a todos os interessados)</p>
<p>Justificação: 26 pontos. A EAA encontrou acções importantes de planeamento (1) sobre a maior parte das áreas em que o subcritério incide (missão, visão, valores), acções de execução (2), mas pouco essenciais para o subcritério, e poucas acções de revisão (3) e ajustamento (3) do que já foi executado.</p>		

Figura 13 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida (DROAP, 2008)

Pontuação do subcritério 1.1								
Fase	Escala:	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100	Totais
	Acções identificadas na organização:	Não há acções ou existem apenas algumas ideias	Acções pouco importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre algumas áreas	Acções importantes sobre a maior parte das áreas	Acções muito importantes sobre todas as áreas	Acções excelentes comparadas com outras organizações, relacionadas com todas as áreas	
PLAN Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é realizado, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes da organização.				1.			
	Pontuação							51
DO Executar	A execução das acções é feita com base em processos e responsabilidades definidas. Existe divulgação das acções, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização.			2.				
	Pontuação							31
CHECK Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização.		3.					
	Pontuação							11
ACT Ajustar	As acções correctivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados apurados na revisão feita junto das partes interessadas relevantes da organização.		3.					
	Pontuação							11
Soma (P+D+C+A)								104
Pontuação Final (soma/4)								26

Figura 14 – Exemplo de grelha de Auto-avaliação preenchida (DROAP, 2008)

Assim sendo, o sistema de pontuação, independentemente do adoptado, assume uma grande importância neste modelo, pois é através dele que a organização aprofunda o conhecimento sobre si, bem como identifica as acções de melhoria com maior precisão. Assim sendo, este irá permitir à organização (DGAEP, 2007a, p. 10):

- ♦ “dar uma indicação sobre a orientação a seguir para as acções de melhoria;
- ♦ medir o progresso da organização;
- ♦ identificar boas práticas, tal como indicado pela pontuação elevada nos critérios de meios e resultados;
- ♦ ajudar a encontrar parceiros válidos com quem aprender”.

Em suma, a CAF é um modelo estruturado, simplificado e gratuito, destinado às organizações públicas que pretendam iniciar a melhoria contínua do seu sistema de Gestão da Qualidade, começando pela Avaliação e comparação do seu desempenho com outras organizações consideradas “melhores”, identificando as áreas a melhorar e os seus pontos fortes. Para além disso, este modelo é compatível com outros modelos mais aprofundados/ exigentes em termos de Gestão da Qualidade, sendo considerado assim o primeiro passo em busca da melhoria contínua.

II.3 Qualidade e Avaliação em Escolas

A Sociedade debate-se actualmente pelo bem-estar social e económico, sendo um dos pilares para a sua concretização a educação/ a formação/ o conhecimento, ou seja, a qualificação das pessoas.

Se a esta população é exigida uma qualificação geral e específica ao longo do tempo para um melhor desempenho nesta Sociedade cada vez mais competitiva, será então pertinente avaliar os estabelecimentos de ensino, para que a formação e o ensino ministrados sejam realmente geradores de conhecimento e de uma verdadeira qualificação.

“As escolas conhecedoras dos seus pontos fortes e fracos encontrar-se-ão mais seguras sobre o caminho a seguir e mais qualificadas para iniciar a mudança. Tal como os indivíduos, também as instituições/ organizações podem aprender. Elas têm capacidade de produzir e usar o conhecimento, são pró-activas e reactivas, perdem e ganham energia, numa palavra, são inteligentes” (Fialho *et al.*, 2002, p. 14 - 15).

Assim, as escolas deverão adaptar-se à realidade do meio onde estão inseridas, identificar os seus “clientes” e responder às suas expectativas, sendo a Avaliação da Qualidade, imprescindível à melhoria do seu desempenho enquanto organizações que são.

II.3.1 Avaliação nas escolas

Na escola, a preocupação com a Qualidade passa pela redução das desigualdades, promoção do conhecimento e competências ao longo de toda a vida, ou seja, obtenção de um ensino de excelência, que promova o equilíbrio entre os saberes: saber-fazer, saber-ser e saber-estar.

A educação é um pilar fundamental nas Sociedades desenvolvidas, onde a formação e conseqüente obtenção de competências gerais e específicas geram riquezas, enquanto a sua ausência leva ao fenómeno da exclusão social.

Em Portugal, têm-se desenvolvido esforços, ao longo das últimas décadas, para promover a educação dos cidadãos. Assim, podem identificar-se várias fases de evolução (Venâncio *et al.*, 2002, p. 7 - 8):

- “a década de 60 do século XX, caracterizou-se pela ênfase nos princípios de igualdade no acesso à educação;
- nas décadas de 70 e 80 do século XX, a ênfase foi posta nos actores (professores, alunos, etc.) e na sua “relação educativa”;
- os anos 90 do século XX, postulam, como princípios orientadores, a equidade na distribuição de recursos e no acesso às oportunidades de desenvolvimento e de sucesso e a redefinição dos níveis de responsabilidade do Estado e das comunidades locais;
- hoje, a reforma passa pela capacitação do indivíduo, com recurso à formação contínua, para a aquisição de conhecimentos e competências ao longo da vida”.

O Estado tem vindo a desempenhar um papel importante na Sociedade através da educação, dando resposta adequada aos jovens, adultos desempregados, empresários e empregados. Como refere o documento do Programa da Presidência Portuguesa para área da Educação e Formação (Rodrigues, 2007, p. 2 e 5):

“O reforço da aprendizagem ao longo da vida – todos o reconhecem hoje – tem de ser a primeira resposta para a formação de cidadãos; de cidadãos preparados para as necessidades e para os constrangimentos do desenvolvimento sustentável, de trabalhadores mais qualificados e por isso mais capazes de participar activamente nesse desenvolvimento e mais protegidos das inevitáveis incertezas do mercado de trabalho.

A criação de condições para a mobilidade dos cidadãos europeus; os esforços para a conjugação da eficiência e da equidade dos sistemas de educação e formação; a promoção da formação para o desenvolvimento sustentável e para a cidadania; a integração social dos imigrantes; a expansão da educação pré-escolar; a resposta às necessidades de formação da população adulta podem constituir domínios de eleição da cooperação política no seio da União Europeia”.

Neste documento está implícito a preocupação do Estado com a Educação, nomeadamente pelo impacto da globalização no sistema educativo e na mobilidade dos cidadãos.

É evidente que a questão da Qualidade nas escolas tem impacto na Sociedade, pelo que é influenciada, nomeadamente pelas pressões: sociais, políticas, culturais e

económicas, para a sua implementação, sendo que todos os intervenientes (docentes, colaboradores, estudantes e encarregados de educação/ pais) são co-responsáveis pela concretização dos pressupostos de uma Sociedade melhor.

Como refere o Decreto-lei nº 115-A/98 (p. 3), para “a realização de uma política coerente e eficaz de rede educativa, numa lógica de ordenamento do território, de descentralização e de desenvolvimento económico, social e cultural sustentado e equilibrado”, torna-se necessário “assentar num equilíbrio entre a identidade e complementaridade dos projectos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo, designadamente professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local”.

O Decreto-Lei nº 75/2008 (p. 1) refere que “as escolas são estabelecimentos aos quais está confiada uma missão de serviço público, que consiste em dotar todos e cada um dos cidadãos das competências e conhecimentos que lhes permitam explorar plenamente as suas capacidades, integrar-se activamente na Sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País”.

Assim, torna-se imperativo apostar cada vez mais na Qualidade e na Avaliação das escolas, como factor essencial para a evolução da Sociedade/ País.

As escolas reconhecem a importância da Qualidade, como elemento dissipador da imagem negativa que muitas vezes, de forma errada, é apresentada à Sociedade, e como elemento fundamental para a evidência e promoção do seu trabalho, desburocratização/ simplificação do sistema, identificação/ implementação de boas práticas e procedimentos, partilha de conhecimento, e conseqüente melhoria do sistema global de ensino.

O Estado consciente desta realidade e da importância da sua implementação, em 2002, reforça o já previsto, de forma muito reduzida, no artigo 49º da Lei nº 46/86, de 14 de Outubro, através da Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro onde refere, no artigo 3º os objectivos da Avaliação:

- ♦ “promover a melhoria da Qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência e eficácia, apoiar a formulação e desenvolvimento das políticas

de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema;

- ♦ dotar a administração educativa local, regional e nacional, e a Sociedade em geral, de um quadro de informações sobre o funcionamento do sistema educativo, integrando e contextualizando a interpretação dos resultados da Avaliação;
- ♦ assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de Qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;
- ♦ permitir incentivar as acções e os processos de melhoria da Qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas;
- ♦ sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;
- ♦ garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;
- ♦ valorizar o papel dos vários membros da comunidade educativa, em especial dos professores, dos alunos, dos pais e encarregados de educação, das autarquias locais e dos funcionários não docentes das escolas;
- ♦ promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;
- ♦ participar nas instituições e processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência”.

Está implícito que a Qualidade nas escolas tem de ser implementada sob pena de se comprometer o futuro dos cidadãos/ Sociedade; contudo, de nada serve uma aposta na Qualidade se não existir uma Avaliação que comprove a sua eficiência e eficácia no sistema, daí surgindo a necessidade de avaliar. Segundo Fialho *et al.* (2002, p. 15), “as escolas tornam-se mais inteligentes se tiverem à sua disposição instrumentos que permitam conhecer o seu mundo, o mundo ao nível das salas de aula, dos resultados, da escola, do meio que as envolve”. Assim sendo, a Avaliação surge como o instrumento indispensável para a concretização de uma escola de Qualidade.

A escola é o local onde a Avaliação surge de forma espontânea e a qualquer momento, não fosse ela o factor de evolução e melhoria dos alunos. Assim, se o pressuposto é a melhoria contínua, o conceito e a sua aplicação devem descentrar-se

dos alunos e abranger todos os intervenientes directos no sistema educacional, incluindo também o próprio sistema, pois de nada serve ter bons colaboradores, que cumpram o estabelecido, se a própria organização não dá o exemplo.

O que é, então, Avaliar a Qualidade de uma organização?

A Avaliação surge como o acto de recolha de informação, baseada em factos, sobre a organização e a sua conduta, que permita a reflexão e definição de acções, com o objectivo de promover a evolução/ melhoria da mesma. Assim, avaliar só faz sentido se causar mais-valia para o sistema, gerar reflexão, identificar oportunidades de melhoria, isto é, se ela gerar melhoria contínua no sistema, conforme refere o artigo 4º da Lei 31/02, de 20 de Dezembro, que afirma que com a Avaliação se pretende a “criação de termos de referência para maiores níveis de exigência, bem como a identificação de boas práticas organizativas, de procedimentos e pedagógicas, relativas à escola e ao trabalho de educação, ensino e aprendizagens, que se constituam em modelos de reconhecimento, valorização, incentivo e dinamização educativa”.

Nas escolas, o receio de um processo de Avaliação da Qualidade está a dissipar-se, dando lugar a uma nova realidade: “a Avaliação das escolas é um instrumento de política educativa que colabora no esforço global de melhoria da educação, entendida esta melhoria como um processo contínuo de elevação das aprendizagens dos alunos e dos resultados escolares. Neste contexto, a informação gerada pela Avaliação das escolas tem que contribuir para a regulação do sistema” (CNE, 2008, p. 1). Por conseguinte, com a Avaliação da Qualidade pretende-se o aperfeiçoamento pedagógico, organizativo e administrativo.

E como se avalia a Qualidade?

Nas organizações escolares podem encontrar-se dois tipos de Avaliação:

- ♦ Avaliação Interna (Auto-avaliação),
- ♦ Avaliação Externa.

Na Avaliação Interna, pressupõe-se um processo de análise, realizado por colaboradores da organização, que tem por objectivo evidenciar os aspectos positivos e

os menos positivos, que após reflexão, deverão ser objecto de um plano de acção/melhoria.

Na Avaliação Externa, pressupõe-se um processo de análise, realizado por entidades externas à organização, que tem por objectivo constatar/ medir o desempenho, evidenciando o “estado” da organização, bem como comprovar os resultados obtidos na Avaliação Interna.

Segundo Miranda (1999, p. 25), ambos os tipos devem existir, e apresentam vantagens e inconvenientes. Na Avaliação Interna, têm-se como vantagens:

- “é um processo de democracia participativa porque envolve todos os actores educativos numa reflexão sobre os problemas da escola e na procura das melhores soluções para o resolver;
- é um processo personalizado porque tem em conta a individualidade de cada escola;
- é um processo educativo porque possibilita a implementação e o desenvolvimento de um projecto educativo coerente, aferido e evolutivo;
- é um processo de crescimento e emancipação e por isso facilitador da autonomia da escola”.

E como inconvenientes:

- “subjectividade inerente a um processo de Auto-avaliação;
- dificuldades de implementação do processo de Avaliação por inexperiência de especialistas;
- autonomia limitada por resolver alguns problemas”.

Em relação à Avaliação Externa, Miranda (1999, p. 25-26) refere como vantagens:

- “objectividade resultante de uma observação mais neutra e naturalmente mais isenta;
- especialização resultante de um trabalho efectuado por peritos;
- permite a comparabilidade e possibilita a discriminação positiva em favor das escolas com mais problemas e, consequentemente, mais carenciadas”.

E como inconvenientes:

- “é um processo burocrático que, não suscitando a participação, não empenha os actores educativos na análise dos problemas da sua escola e na procura de soluções para os resolver;

- não tem em consideração a identidade própria de cada escola, nomeadamente os diferentes contextos e recursos;
- conotação com controlo e seriação das escolas;
- não fornece retorno informativo sobre os problemas da escola”.

A co-existência destas duas formas de Avaliação, permitem uma mais-valia para a organização, pois a Avaliação Interna permite o auto-conhecimento, podendo assim a escola actuar nas áreas menos positivas e a Avaliação Externa permite evidenciar/ comprovar aos públicos interessados o grau de Qualidade/ desempenho do sistema.

Para quê a Avaliação da Qualidade?

A Avaliação pretende contribuir para a eficácia e melhoria do sistema educativo. Uma organização que não promove a Avaliação fica estagnada no tempo, não evolui, os intervenientes acomodam-se e deixa de ter valor para a comunidade onde está inserida, acabando por desaparecer.

A Avaliação passa a ter um foco primordial no desenvolvimento e aperfeiçoamento da organização, necessário para a manutenção da organização na Sociedade a médio/ longo prazo. Assim, a Avaliação não pode ser um processo voluntário e de moda, mas sim imprescindível à organização, como ferramenta de apoio à concretização dos objectivos estabelecidos, tendo em vista a eficácia e melhoria do sistema.

Estudos efectuados por diversos autores, referem um conjunto de características que evidenciam a eficácia da organização escola (Alaiz *et al.* 2003, p. 35 – 36):

- ♦ “liderança profissionalizada;
- ♦ visão e objectivos partilhados;
- ♦ ambiente de aprendizagem;
- ♦ ênfase no ensino e na aprendizagem;
- ♦ ensino estruturado;
- ♦ expectativas elevadas acerca dos alunos;
- ♦ reforço positivo;
- ♦ monitorização do progresso;
- ♦ direitos e responsabilidades dos alunos;

- ♦ parceira família-escola;
- ♦ organização aprendente”.

De facto, estas características demonstram a necessidade do envolvimento de todos os elementos que directa ou indirectamente se relacionam com a escola, ou seja, todos os elementos deverão ter consciência do seu impacto no processo de eficácia da escola. Contudo, deve ser salientado que nem sempre isso é possível, pois nem todos os alunos partilham dos ideais da escola e do ensino, como também nem sempre é conseguido o *feedback* entre a escola e a família. Assim, uma escola que hoje é eficaz, poderá não o ser amanhã quando os intervenientes se alteram. Por conseguinte, a eficácia poderá não ser um objectivo concretizável e permanente ao longo do tempo, pelo que surge a necessidade de melhorar continuamente.

A melhoria caracteriza-se por actividades em que a escola evidencia os seguintes aspectos (Alaiz *et al.* 2003, p. 36):

- ♦ “melhora os resultados dos alunos;
- ♦ foca-se no ensino e na aprendizagem;
- ♦ desenvolve a capacidade para se apropriar da mudança;
- ♦ define os seus princípios orientadores;
- ♦ analisa a sua cultura e investe no seu desenvolvimento;
- ♦ define estratégias para alcançar os objectivos;
- ♦ tem em conta as condições internas necessárias à mudança;
- ♦ mantém o equilíbrio nos períodos de turbulência;
- ♦ monitoriza, avalia os seus processos, progressos, desempenho e desenvolvimento”.

Assim, os dois conceitos, eficácia e melhoria, quando interligados promovem a obtenção gradual de melhores resultados em termos globais, onde os objectivos e metas são estabelecidos tendo em conta o contexto e os intervenientes da organização. Por conseguinte, a melhoria eficaz da escola não se deve basear na obtenção de resultados com base em modelos estáticos, mas sim num processo gradual de regulação da organização, que vai adaptando o modelo à sua realidade, estabelecendo metas realistas, buscando a evolução positiva e sustentada do seu sistema.

Em suma, as organizações escolares tomaram consciência da importância da Qualidade e consequente Avaliação/ Auto-avaliação e de todas as vantagens que todo o

processo acarreta, nomeadamente melhoria do conhecimento da organização, optimização dos recursos, maior visibilidade externa, maior desempenho e melhores resultados/ satisfação dos *stakeholders*. A barreira que mais se destaca num processo de Avaliação/ Auto-avaliação é sem dúvida a tomada de consciência do desempenho e do caminho que a organização terá de percorrer para obter a tão desejada excelência.

As organizações escolares apostam cada vez mais na Qualidade e aspiram à excelência, como é o caso, por exemplo, do Externato Cooperativo da Benedita, que na sequência do processo de Auto-avaliação alcançou o reconhecimento *Committed to Excellence* da EFQM, em Junho de 2008, sendo que para Lopes (2008, p. 39) a Avaliação Externa e a obtenção do reconhecimento surgem como “um incentivo ao trabalho dos docentes e discentes, de forma a conseguir melhores aprendizagens, melhor ensino, melhor escola, melhor futuro para os alunos e melhor futuro para o nosso país”.

II.3.2 Auto-avaliação da Qualidade em escolas Portuguesas

A Sociedade está em constante mudança e a necessidade de apostar na Auto-avaliação e Avaliação, qualitativa e quantitativa, do sistema educativo, como forma de orientar as actuações pedagógicas, de promover a excelência, de distinguir as boas práticas e de identificar os melhores termos de referência, ou seja, melhorar continuamente, será o ponto de partida para a Sociedade do conhecimento efectivo. Em suma, a Avaliação e a Auto-avaliação surgem como a metodologia a aplicar pelas organizações que pretendam alcançar a Qualidade e a Excelência.

Para auxiliar as escolas neste processo estas “utilizam uma grande variedade de instrumentos para realizar a Auto-avaliação” (IGE, 2007, p. 22). Por conseguinte, são diversos os projectos que têm surgido com a pretensão de facilitar todo o processo de Auto-avaliação e busca da melhoria contínua, ou seja, da Excelência, formando instrumentos vários de suporte à realização da Auto-avaliação.

Em suma, a organização ao aplicar um dos instrumentos de Auto-avaliação existentes irá obter diversas vantagens, nomeadamente:

- ♦ gestão e organização eficiente dos recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.);

- ♦ maior autonomia;
- ♦ consciencialização do seu estado real de desempenho, permitindo a implementação de um plano de acções de melhoria;
- ♦ reforço/ melhoria do desempenho dos colaboradores para a concretização dos objectivos estabelecidos;
- ♦ utilização dos resultados obtidos, também, como uma estratégia de marketing;
- ♦ avaliação global da organização mais justa, uma vez que a envolvente externa, nomeadamente os factores económicos, sociais e culturais da comunidade onde a organização está inserida, também é considerada na Avaliação/ Auto-avaliação;
- ♦ responder, de forma mais eficaz, às necessidades e expectativas da comunidade escolar;
- ♦ contrariar a imagem pública menos positiva, criada por comparação pontual de resultados de exames e/ ou decorrente de problemas/ incidentes na comunidade escolar.

O Modelo de Excelência da EFQM é um dos instrumentos que podem ser utilizados pelas escolas para proceder à sua Auto-avaliação. De acordo com Rosa *et al.* (2005, p. 38), a aplicação desta metodologia apresenta um conjunto benefícios:

- ♦ identificação dos seus pontos fortes e das áreas de melhoria;
- ♦ obtenção de uma abordagem altamente estruturada, baseada em factos, que permite a Avaliação da escola e a medição periódica do seu progresso;
- ♦ criação de uma linguagem e de um enquadramento conceptual comuns para a maneira como se gere e melhora a escola;
- ♦ formação das pessoas pertencentes à organização (professores, funcionários e alunos) nos conceitos fundamentais da excelência e na sua relação com as responsabilidades de cada um;
- ♦ avaliação, de uma forma coerente, dos níveis macro e micro da escola;
- ♦ identificação e partilha de boas práticas dentro da escola;
- ♦ comparações com outras organizações similares, ou de natureza diferente, porque se recorre a um conjunto de critérios amplamente utilizados e aceites, nacional e internacionalmente;
- ♦ integração de várias iniciativas e melhoria nos processos que decorrem normalmente;
- ♦ contribuição para a melhoria do plano de desenvolvimento da escola e das estratégias nele definidas;
- ♦ reconhecimento do progresso e da obtenção de níveis superiores de desempenho.

Atendendo à complexidade das organizações escolares, o Modelo de Excelência da EFQM (e os projectos criados com base neste modelo) surge como a metodologia mais viável a aplicar, não só porque concretiza todas as vantagens de qualquer outro modelo no processo de Avaliação e Auto-avaliação, mas fundamentalmente porque abrange toda a organização, nomeadamente a envolvente interna e a envolvente externa; a linguagem utilizada é simples e não é dirigida a nenhuma actividade/ área em particular, ou seja, pode ser aplicado por qualquer organização independentemente do seu tipo ou dimensão; é exigente no processo de Avaliação e Auto-avaliação; bem como é reconhecido como o modelo focalizado na Gestão pela Qualidade Total, ou seja, na Excelência, tendo sido “aplicado com sucesso em múltiplos países, incluindo em contextos educativos” (Saraiva *et al.*, 2001a, p. 4).

Assim sendo, no contexto desta dissertação, descrevem-se três projectos, que têm por base o Modelo de Excelência da EFQM e são direccionados para as organizações escolares (públicas e privadas), que parecem os mais relevantes para o estudo realizado:

- » O Modelo Personalizado (Leandro, 2002);
- » O Projecto “Melhorar a Qualidade!”;
- » O Projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”.

II.3.2.1 O Modelo Personalizado (Leandro, 2002)

Resultado de um projecto desenvolvido no âmbito do Instituto Nacional de Administração, Ema Leandro propõe uma adaptação do Modelo de Excelência da EFQM às organizações escolares.

Trata-se de um modelo que pretende apoiar as organizações escolares no processo de Auto-avaliação orientado para a melhoria do desempenho, tendo como pressuposto que todos os intervenientes directos ou indirectos que se relacionam com a organização devem estar satisfeitos, nomeadamente:

- ♦ os clientes – alunos e famílias;
- ♦ as pessoas – docentes, não docentes, e restantes colaboradores independentemente do tipo de vínculo laboral;
- ♦ a Sociedade em geral.

A autora refere a importância das Lideranças na concretização dos Resultados-Chave do desempenho, sublinhando que são elas que impulsionam a melhoria contínua da organização. Assim sendo, o modelo, assente nos princípios fundamentais de Excelência da EFQM, é composto por duas partes: Meios e Resultados, pelas quais estão distribuídos nove critérios (ver figura 15) e trinta e dois subcritérios.

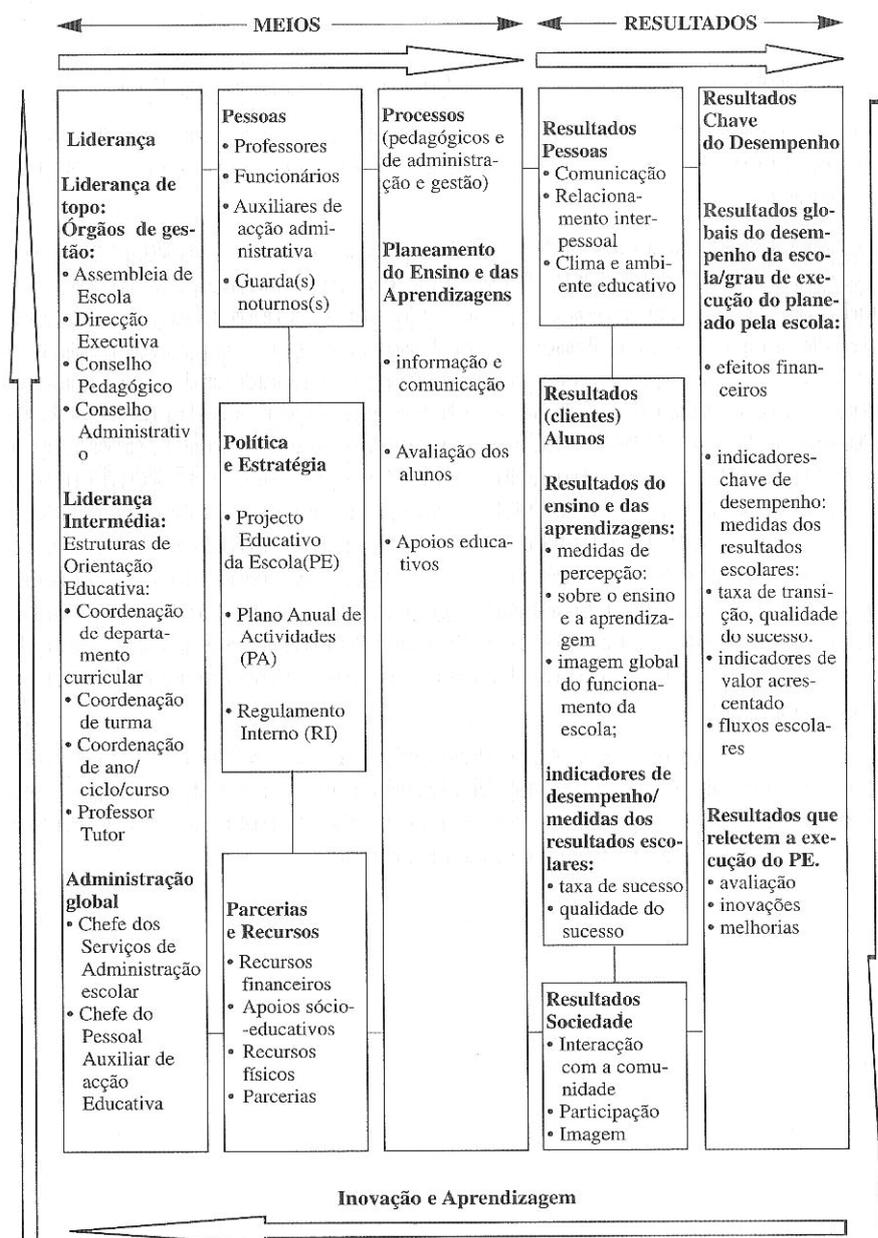


Figura 15 – Modelo Personalizado de Ema Leandro (Leandro, 2002b)

É de salientar a alteração da linguagem em relação ao Modelo de Excelência da EFQM, para termos próprios das organizações de ensino, o que por si só é facilitador da compreensão e conseqüente envolvimento dos elementos que o utilizam.

Em relação à sua estrutura, o modelo permite apenas incrementos no número e natureza das áreas a abordar dentro de cada subcritério, ou seja, na sua implementação devem ser respeitados os nove critérios e os trinta e dois subcritérios, sendo que as áreas a avaliar devem ser adaptadas à realidade e contexto da organização.

Assim, segundo a autora, cada critério tem a seguinte definição (Leandro, 2002b, p. 11 - 43):

♦ Liderança

“Os órgãos de administração e gestão da escola, as estruturas de orientação educativa e todos os que lideram equipas, desenvolvem e facilitam a consecução do projecto Educativo (missão e visão), desenvolvem os valores necessários para o sucesso a longo prazo e os implementam através de acções e comportamentos apropriados e estão pessoalmente empenhados em assegurar que o sistema de organização e gestão é desenvolvido e implementado”.

♦ Política e Estratégia

“Como a escola implementa a sua missão e visão (definidas no seu Projecto Educativo) através de uma estratégia clara e centrada nas expectativas das partes interessadas (em particular dos alunos, famílias, colaboradores, empregadores, Sociedade em geral) e suportada por políticas, planos, objectivos, metas e processos relevantes”.

♦ Pessoas

“Como a escola gere, desenvolve e liberta os saberes e o pleno potencial das pessoas/ colaboradores (pessoal docente e pessoal não docente), a nível individual, de equipas ou da escola como um todo, e planeia estas actividades por forma a apoiar a sua política e estratégia e a operacionalidade efectiva dos processos de ensino e aprendizagem”.

♦ Parceria e Recursos

“Como a escola planeia e gere as suas parcerias externas e os seus recursos internos por forma a apoiar a sua Política e Estratégia e a operacionalidade efectiva dos seus processos”.

♦ Processos

“Como a escola concebe, gere e melhora os seus processos (de ensino e aprendizagem e de gestão e administração), por forma a apoiar a sua Política e Estratégia e de modo a satisfazer completamente e a gerar valor acrescentado para os seus alunos, a Sociedade em geral e outras partes interessadas”.

♦ Resultados Cliente

“O que a escola está a alcançar relativamente aos clientes”.

♦ Resultados Pessoas

“O que a escola está a alcançar relativamente às pessoas (pessoal docente e pessoal não docente)”.

♦ Resultados Sociedade

“O que a escola está a alcançar relativamente à Sociedade, quer ao nível local quer aos níveis nacional e transnacional, conforme apropriado”.

♦ Resultados-Chave do Desempenho

“O que a escola está a alcançar relativamente ao desempenho planeado”.

Para a sua aplicação a autora propõe um conjunto de questionários elaborados para cada subcritério, abrangendo os aspectos considerados mais relevantes do funcionamento de uma organização escolar.

Este modelo tem sido uma fonte de inspiração para alguns estudos de investigação nesta área (veja-se, por exemplo, os trabalhos de Dias (2008), Tavares (2006) e Graça (2008)).

Graça (2008), baseando-se no modelo personalizado, utilizou a técnica do questionário para recolha de dados, sendo que o autor justifica a opção com o reduzido

dispêndio de recursos, bem como a exequibilidade de aplicação do modelo num curto espaço de tempo. No questionário são utilizadas duas escalas, uma primeira que permite obter a percepção dos inquiridos em relação a determinada área/ critério em Avaliação, e uma segunda que mede a importância dada pelos inquiridos à área/ critério que está a ser avaliada. Estas duas escalas, segundo o autor, permitem conhecer os pontos fortes e os pontos a melhorar na escola, bem como determinar a prioridade das acções a implementar. O autor elaborou questionários diferentes para cada público a inquirir, nomeadamente pessoal docente, pessoal não docente, alunos e encarregados de educação e entidades externas.

Por fim, na sua análise crítica ao estudo realizado refere um conjunto de vantagens inerentes ao modelo, tais como a “adaptabilidade às especificidades da organização, os critérios do modelo são aceites universalmente, a Avaliação baseia-se em evidências, assenta na abordagem da Gestão pela Qualidade Total, os indicadores de desempenho do modelo permitem a comparação entre organizações da mesma tipologia e a aplicação sistemática do modelo possibilita conhecer a evolução dos indicadores de desempenho organizacional”. (Graça, 2008, p. 108)

Também identificou algumas desvantagens, nomeadamente “a excessiva racionalidade do modelo na forma como concebe a organização, subestimando as áreas de incerteza decorrente das estratégias dos actores organizacionais e ao encarar a organização numa perspectiva sistémica, não integrando suficientemente a importância do contexto organizacional”. (Graça, 2008, p. 109)

Em suma, o Modelo Personalizado representa uma ferramenta de apoio à implementação da Qualidade dirigido às escolas. Permite numa primeira abordagem o auto-conhecimento da organização, ou seja, a Auto-avaliação do desempenho, permitindo a identificação e actuação nas áreas a melhorar, promovendo o envolvimento de todos aqueles que directa ou indirectamente se relacionam com a organização escolar.

II.3.2.2 O Projecto “Melhorar a Qualidade!”

A Associação dos Estabelecimentos de Ensino Particular e Cooperativo (AEEP) em conjunto com a empresa QUAL – Formação e Serviços em Gestão da Qualidade,

propuseram no ano 2000 um modelo de Auto-avaliação de escolas, baseado no Modelo de Excelência da EFQM, com o objectivo “de proporcionar a um conjunto de escolas associadas a possibilidade de realização de um exercício voluntário de Auto-avaliação” (Coelho *et al.*, 2008, p. 62).

O modelo assente nos princípios fundamentais de Excelência, é composto por duas partes: Meios e Resultados, pelas quais estão distribuídos nove critérios (ver figura 16) e trinta subcritérios.

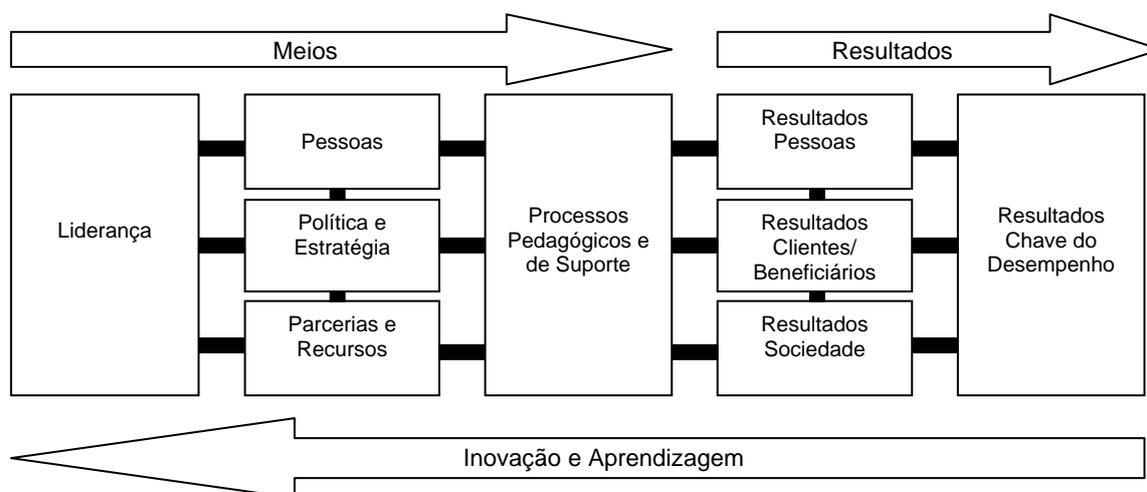


Figura 16 – Modelo de Excelência da EFQM adaptado ao contexto de ensino (Saraiva *et al.*, 2001a)

Assim, de acordo com Saraiva *et al.* (2001a, p. 14 - 52) cada critério tem a seguinte definição:

♦ Liderança

“Como a direcção e restantes responsáveis orientam a escola na sua caminhada rumo à excelência, definindo a missão, visão e estabelecendo um conjunto de valores, ao mesmo tempo que estão pessoalmente empenhados em garantir que o sistema global de gestão da escola é desenvolvido e implementado”.

♦ Política e Estratégia

“Como a escola põe em prática a missão e a visão que definiu como suas, através de uma estratégia claramente focalizada nas várias partes interessadas (alunos, pais,

professores, funcionários, autarquias, Estado, escolas de outros graus de ensino, Sociedade em geral), a qual deve ser suportada por políticas, planos, objectivos, metas e processos que sejam relevantes”.

♦ Pessoas

“Como a escola gere, desenvolve e liberta o conhecimento das pessoas que nela trabalham ao nível pessoal, de equipa e organizacional, e planeia estas actividades de forma a suportarem a sua política, estratégia e efectiva operação dos processos”.

♦ Parceiras e Recursos

“Como a escola planeia e gere as suas relações com organizações que lhe são exteriores (por exemplo, associação de pais, outras escolas, autarquias, etc.) e os recursos internos (financeiros, equipamentos, edifícios, biblioteca, laboratórios, salas de aula, refeitórios, etc.) de forma a que esta gestão suporte a política e estratégia definidas e a condução efectiva dos processos que nela decorrem”.

♦ Processos Pedagógicos e de Suporte

“Como a escola concebe, gere e melhora os seus processos de forma a suportar a política e estratégia, a satisfazer e a gerar um aumento de “valor” para os pais, alunos e restantes partes interessadas”.

♦ Resultados – Clientes/ Beneficiários

“Os resultados que a escola está a alcançar relativamente aqueles que definiu como sendo os seus clientes/ beneficiários. O exercício de Auto-avaliação deve permitir mostrar o grau de êxito da escola na satisfação das expectativas e necessidades destes indivíduos ou instituições. Para tal a escola pode, recorrendo a metodologias várias de análise (entrevistas, inquéritos, conversas de grupo, reclamações, elogios), medir a percepção que têm sobre si aqueles que definiu como sendo os seus clientes/ beneficiários. Simultaneamente, pode recolher, a partir da construção de uma bateria de indicadores relativos aos seus clientes/ beneficiários, dados sobre o seu próprio desempenho, avaliá-los e monitorizá-los, procurando melhorá-los”.

♦ Resultados – Pessoas

“Resultados que a escola está a alcançar relativamente aos seus colaboradores. O exercício de Auto-avaliação deve permitir mostrar o grau de êxito da escola na satisfação

das expectativas e necessidades de todo o seu pessoal, independentemente da função ou responsabilidade (professores, auxiliares de acção educativa, pessoal administrativo, etc.). Para isso, a escola pode, recorrendo a metodologias várias de análise (entrevistas, inquéritos, conversas de grupo, etc.), identificar a percepção que os seus colaboradores (docentes e não docentes) dela formam. Simultaneamente, a partir da construção de uma bateria de indicadores de desempenho relativos aos colaboradores, pode recolher dados sobre o seu nível de satisfação, avaliá-lo e monitorizá-lo, procurando melhorá-lo”.

♦ Resultados – Sociedade

“Resultados que a escola está a alcançar, relativamente ao seu impacte na Sociedade que a envolve (aos níveis local, regional, nacional e internacional). Este impacte é avaliado relativamente a áreas que não estão relacionadas com as responsabilidades mais directas da escola (ensino) e respectivas partes interessadas (alunos ou encarregados de educação), enquadradas e analisadas noutros critérios do modelo. A escola, recorrendo a diversos tipos de informação (inquéritos, relatórios, encontros públicos, seminários, etc.) mede a percepção que sobre ela tem a Sociedade onde se insere. A informação assim obtida permite-lhe ter uma ideia bastante clara sobre o que pensa acerca dela e qual a imagem que dela tem, podendo encetar esforços no sentido de vir a melhorar. Simultaneamente, a escola pode seleccionar um conjunto de indicadores de desempenho para, de forma objectiva, procurar caracterizar, compreender, monitorizar, prever e melhorar o impacte produzido pela sua actividade sobre a Sociedade envolvente”.

♦ Resultados Chave do Desempenho

“Resultados que a escola está a alcançar relativamente ao que é entendido como sendo essencial na sua actividade. O exercício de Auto-avaliação deve permitir mostrar o grau de sucesso da escola na obtenção de bons resultados de desempenho, alinhados com a política e estratégia definidas e adoptadas pela escola. Os resultados chave consistem num conjunto de medidas de desempenho, decorrentes da planificação e gestão da escola, a nível educativo, das actividades de suporte, gestão dos recursos e processos. Adicionalmente, os indicadores chave compreendem um conjunto de medidas utilizadas para monitorizar, compreender, prever e melhorar o desempenho da escola”.

Para a aplicação deste modelo Saraiva *et al.* (2001b) propõe no “Documento de Avaliação” um conjunto de instrumentos para a realização da Auto-avaliação de cada escola: o questionário, o formulário e o cartão de pesquisa (cartão *Pathfinder*).

De acordo com Saraiva *et al.* (2001a), a aplicação deste projecto, nomeadamente o processo de Auto-avaliação e pós-Avaliação, pode ser conduzido da seguinte forma (ver figuras 17 e 18):

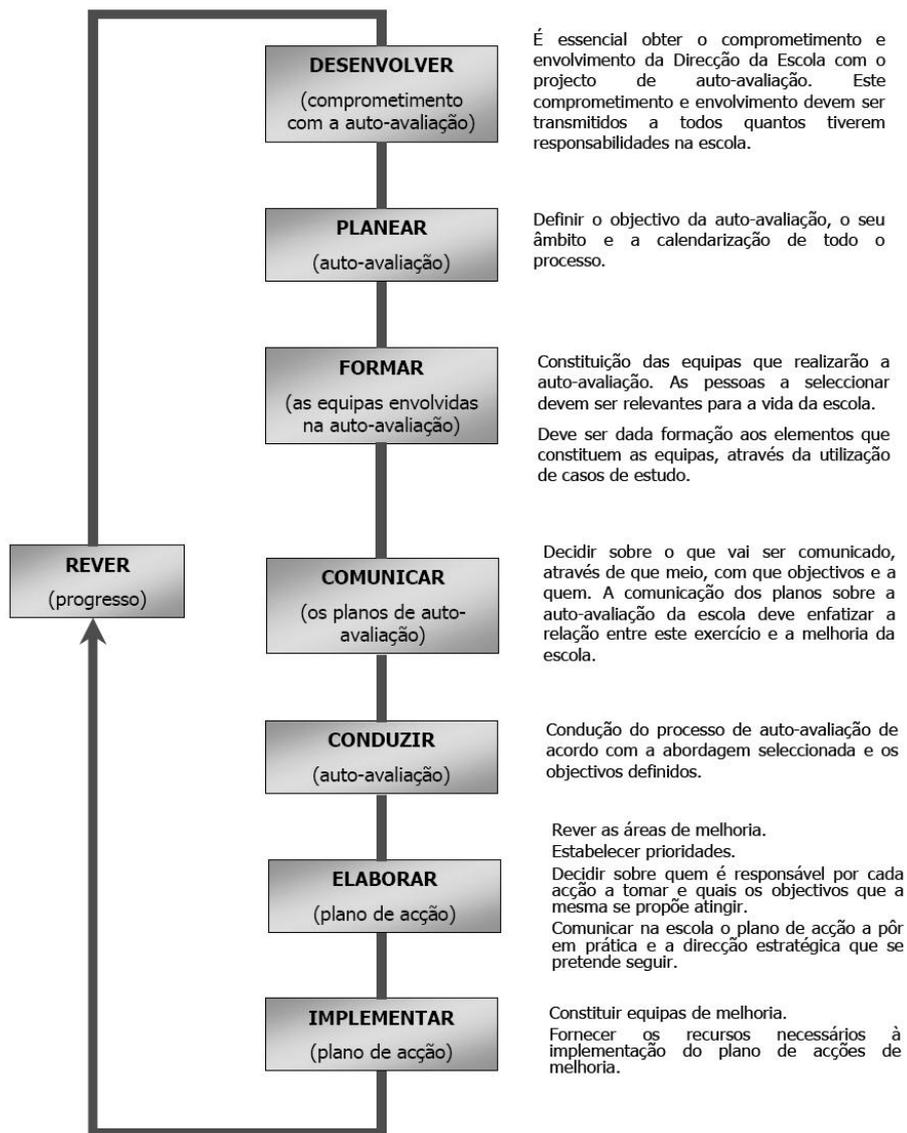


Figura 17 – Processo geral de Auto-avaliação (Saraiva *et al.* (2001a)

Após a conclusão do exercício de Auto-avaliação, a organização deve rever todo o processo em busca da melhoria contínua, assim sendo, deverá:

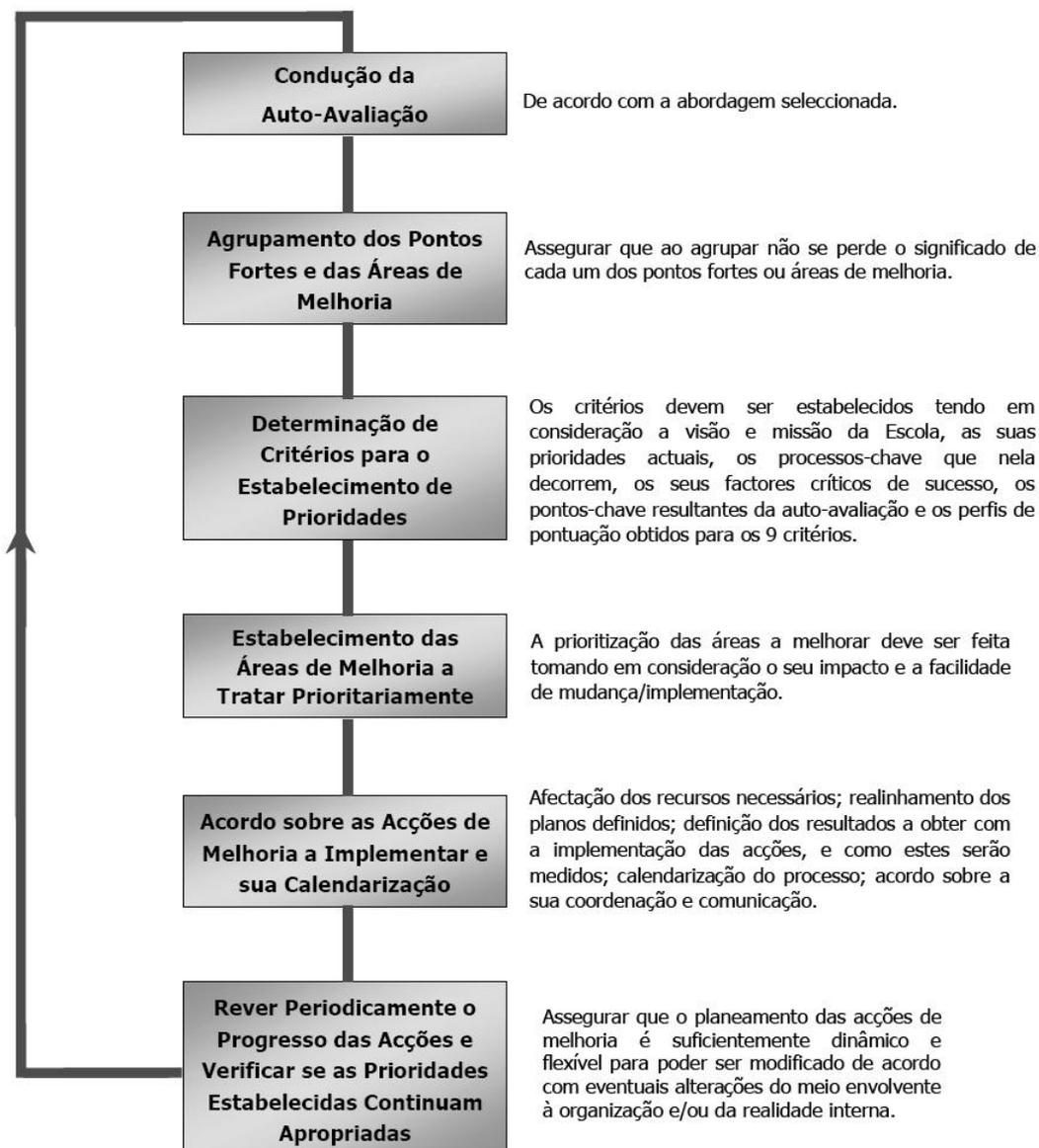


Figura 18 – Pós-Avaliação (Saraiva *et al.* (2001a)

Assim, desta forma todo o processo está em constante evolução rumo à excelência, através da análise e revisão sistemáticas de toda a organização.

De acordo com Almeida (2004, p. 25), as conclusões obtidas pelo universo de escolas participantes nos ciclos de Auto-avaliação do “Projecto Melhorar a Qualidade”, onde também se inclui o Centro de Educação Integral, foram as seguintes:

- “Liderança e gestão dos recursos são dois pontos fortes que se evidenciam na generalidade das escolas participantes nos dois ciclos deste projecto.

- Necessidade de uma maior recolha e tratamento sistemático de informação, indicadores e resultados.
- São ainda pouco frequentes os exercícios de *benchmarking*, uma vez que as escolas actuam muito fechadas sobre si mesmas.
- Existência de práticas bastante interessantes, por vezes mesmo algo surpreendentes, evidenciando que existe de facto um número significativo de escolas de excelência a operar em Portugal.
- A metodologia e o paradigma propostos foram bem aceites pela generalidade das escolas.
- Os resultados obtidos neste ciclo vêm reforçar que o Modelo de Excelência da EFQM pode realmente ser aplicado e adaptado ao contexto de ensino e utilizado pelas escolas como um importante catalisador da melhoria.
- A existência de um número alargado de escolas partilhando experiências provou ser uma mais-valia poderosa, apesar de haver alguns estrangimentos à partilha de toda a informação.
- Na quase totalidade das situações as escolas desenvolveram um excelente trabalho, sobretudo tratando-se de uma primeira experiência na aplicação do Modelo de Excelência da EFQM.
- Apesar do esforço exercido, a generalidade das escolas considera que valeu a pena e foi de utilidade a sua participação neste projecto.

Das experiências relatadas em Almeida (2004, p. 26 e 30), destacam-se a do Colégio de Nossa Senhora do Rosário, onde refere “embora os exercícios de Auto-avaliação (individual e das equipas) sejam práticas comuns do quotidiano do colégio, pensar globalmente na dinâmica de funcionamento de uma organização exige uma capacidade de estruturar e articular os diferentes aspectos em jogo, o que não é tarefa fácil, principalmente quando se efectua a análise numa perspectiva de excelência”, e a do Colégio Internato dos Carvalhos, onde refere “é pois neste processo de análise, Auto-avaliação, definição e redefinição constantes a partir do que de bom se faz que estimulam a nossa vontade de crescer a caminho da excelência”.

No entanto, conforme é referido por Coelho *et al.* (2008), muito embora este projecto pretendesse incentivar as organizações escolares a apostarem na melhoria contínua, através da identificação das áreas de melhoria, partilha de experiências/

conhecimento e identificação e divulgação das boas práticas, acabou por terminar em 2004 devido à fraca adesão das escolas registada ao longo do projecto.

II.3.2.3 O Projecto “QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo”

Este projecto nasce para dar cumprimento ao disposto no Decreto Legislativo Regional nº 29/2005/A, de 6 de Dezembro, ou seja, trata-se de um projecto criado especificamente para as organizações escolares do arquipélago dos Açores. Contudo no ano 2007 foi alargado às escolas profissionais e às instituições particulares de solidariedade social (IPSS). Para apoiar todo este projecto, surge o Instituto de Educação da Universidade Católica, como consultor e acompanhante.

Segundo a documentação disponibilizada sobre o Projecto “Qualis” no site da SREC - Direcção Regional de Educação dos Açores (SREC 2007a), este projecto pretende não só a Auto-avaliação das organizações, mas também a indução de comportamentos conducentes à Qualidade e sucesso educativos, ou seja, pretende que as organizações adoptem filosofias de trabalho diárias que promovam a melhoria contínua e o sucesso escolar através das boas práticas, desprezando a burocracia ou adequação às normas, nomeadamente a apresentação de relatórios formais.

Este projecto baseia-se numa adaptação do modelo da CAF, sendo que ela teve dois objectivos (SREC 2007a, p. 10):

- » “aproximar o texto do modelo da realidade das escolas;
- » incluir os itens de Avaliação previstos no Decreto Legislativo Regional nº 29/2005/A, de 6 de Dezembro, que não estavam expressos no modelo”.

Em consonância, surgem os objectivos concretos deste projecto (SREC 2007a, p. 5):

- ♦ “criar nas unidades orgânicas uma cultura de planeamento, acção, Avaliação e melhoria;
- ♦ promover a Auto-avaliação anual de cada unidade orgânica;
- ♦ levar cada unidade orgânica a formular e implementar, a partir de cada Auto-avaliação, o seu plano anual de acções de melhoria;
- ♦ obter relatórios de Auto-avaliação ou relatórios de seguimento das acções de melhoria, a serem entregues todos os anos ao Conselho Coordenador do Sistema Educativo;

- ♦ dotar as unidades orgânicas com informação de gestão para a liderança educativa;
- ♦ permitir que cada unidade orgânica realize exercícios de *benchmarking* com vista à melhoria da Qualidade da sua Auto-avaliação;
- ♦ induzir desempenhos alinhados com as necessidades reais da população escolar”.

Assim sendo, o modelo é composto por duas áreas – Meios e Resultados, pelas quais estão distribuídos nove critérios e vinte e oito subcritérios (ver figura 19).

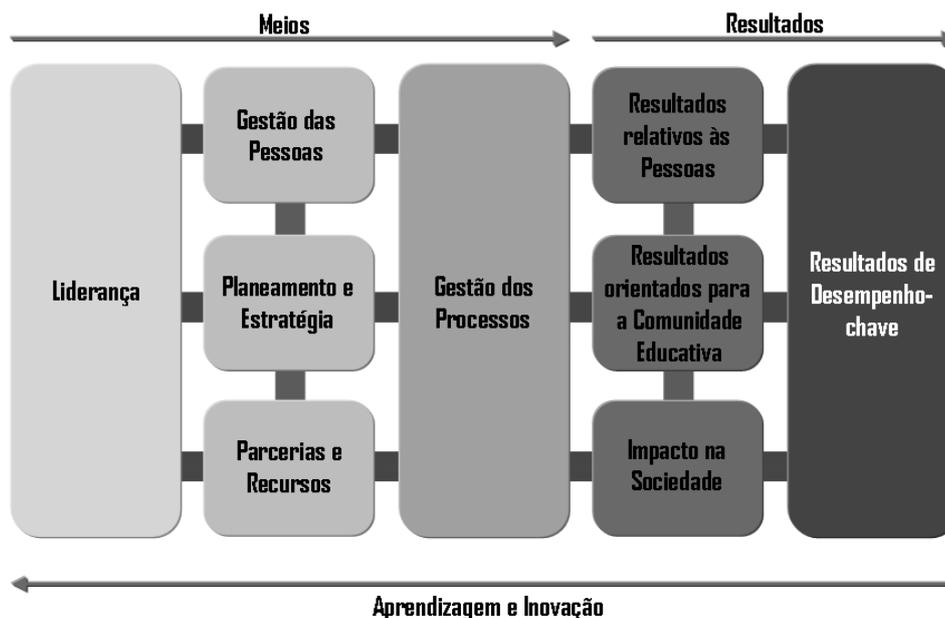


Figura 19 – Modelo do “QUALIS – Qualidade e Sucesso Educativo” (SREC, 2007a)

Assim, segundo o Modelo de Auto-avaliação (SREC 2006, p. 1 - 5) cada critério tem a seguinte definição:

♦ Liderança

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

♦ Planeamento e Estratégia

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

♦ Gestão das Pessoas

“Como a organização gere, desenvolve e liberta o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõem, quer ao nível individual, de equipa ou ao nível da organização no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal”.

♦ Parcerias e Recursos

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

♦ Gestão dos Processos

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

♦ Resultados orientados para a Comunidade Educativa

“Que resultados a organização atinge em relação à satisfação dos seus clientes internos e externos”.

♦ Resultados orientados para as Pessoas

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

♦ Impacto na Sociedade

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

♦ Resultados de Desempenho-Chave

“Que resultados a organização atinge em relação ao desempenho planeado, quanto à sua missão ou actividade principal, quanto a objectivos específicos e quanto à satisfação

das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse (financeiro ou outro) na organização”.

Para cada subcritério, este modelo refere um conjunto de indicadores a serem observados durante o processo de Avaliação/ Auto-avaliação (ver anexo 1). Para a componente Meios são apresentados sugestões para cada um deles (SREC, 2007c), como por exemplo:

- Critério 1: Liderança

Subcritério 1.1: Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
Formulam e desenvolvem a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola.	No projecto educativo está claramente formulado o que a escola pretende ser num futuro próximo.
Estabelecem os valores e os códigos de conduta da escola.	No regulamento interno existe um referencial de valores e de normas de conduta.
Transformam a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções.	O plano anual de actividades e o projecto curricular concretizam o projecto educativo.
Promovem o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos e operacionais da escola.	Os órgãos de gestão e administração envolveram todos (alunos, famílias, docentes, outros educadores e restante comunidade) na construção e/ou revisão do projecto educativo.
Comunicam a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas.	A divulgação dos documentos de referência da escola (projecto educativo e outros regulamentos) é feita pelos órgãos de gestão e administração, que explicam estes documentos à comunidade educativa.

Este modelo dá ênfase à equipa de Auto-avaliação, como sendo o actor principal deste processo, nomeadamente na recolha de evidências e consequente atribuição da

pontuação com base nessas evidências. Assim, de acordo com a SREC (2007b, p. 2), os parâmetros para a sua constituição, são os seguintes:

- a) “a equipa deverá ser suficientemente pequena para permitir um trabalho flexível e eficaz;
- b) deverão participar na equipa pessoas representativas dos vários grupos que constituem a unidade orgânica;
- c) a equipa directiva deverá estar representada de forma a dar legitimidade ao trabalho;
- d) os membros da equipa deverão ter um perfil adequado ao trabalho que se lhe pede (capacidade de análise, de autocrítica e de trabalhar em grupo)”.

Para a aplicação deste modelo é proposto no documento “Como Auto-avaliar?” (SREC 2007b, p. 3), que as pontuações obtidas em cada critério e subcritério sejam baseadas em evidências, sendo que “são consideradas evidências todas as fontes que permitam confirmar a existência ou uma manifestação de intenção, de projecto, de prática, de procedimento, de uma avaliação, de um questionário, de um resultado, ou de qualquer outro indício”. Assim sendo, “a equipa de Auto-avaliação fará recurso essencialmente a fontes documentais: actas, relatórios, documentos, estatísticas, resultados financeiros, inquéritos, etc”.

Em termos de pontuação, este modelo refere duas escalas diferentes para cada componente:

» Meios

- 0 - Ausência de evidências ou apenas evidência duma iniciativa sem expressão.
- 1 - Iniciativa planeada – P (*plan*).
- 2 - Iniciativa planeada e implementada – D (*do*).
- 3 - Iniciativa planeada, implementada e avaliada – C (*check*).
- 4 - Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de *benchmarking* e ajustada em conformidade – A (*act*).
- 5 - Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de *benchmarking* e completamente ajustada e integrada na organização.

» Resultados

- 0 - Não há resultados avaliados.
- 1 - Os resultados-chave estão avaliados e demonstram uma tendência estável e/ ou negativa.

- 2 - Os resultados demonstram um progresso modesto.
- 3 - Os resultados demonstram um progresso considerável.
- 4 - São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização (*benchmarking* interno).
- 5 - São alcançados resultados excelentes e são feitas comparações com os resultados obtidos dentro da organização, e com os resultados obtidos por outras organizações (*benchmarking* interno e externo).

O processo de pontuação subjacente a este modelo foi revisto em 2009, com o intuito de obter mais informação e de forma mais discriminada. Assim, é criada a pontuação analítica, que segundo a SREC (2009, p. 3) “permite uma análise mais profunda da situação das práticas da escola no ciclo da Qualidade (PDCA) no caso dos critérios dos meios e da evolução e relevância dos resultados atingidos no caos dos critérios de resultados”.

Para a componente Meios, segundo a SREC (2009, p. 3), a equipa tendo em “consideração as evidências que definiu como relevantes para os indicadores desse subcritério, anotarà (com uma cruz) as fases do ciclo PDCA concluídas ao nível do subcritério. De seguida, tendo presente o conjunto das evidências seleccionadas, deverá ainda determinar a consistência de cada fase do ciclo PDCA: débil, regular, bom” (ver figura 20).

PONTUAÇÃO ANALÍTICA DO SUB-CRITÉRIO 1.1.						
CICLO PDCA	PONTUAÇÃO					
	Débil		Regular		Bom	
	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
0 Não há evidências	<input type="checkbox"/>	—	—	—	—	—
1 Planeado (Plan)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Executado (Do)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Avaliado (Check)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Integrado (Act)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 PDCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PONTUAÇÃO DO SUBCRITÉRIO (nível do ciclo PDCA atingido):						3

Figura 20 – Exemplo de grelha de Avaliação do subcritério 1.1 – Componente Meios (SREC, 2009)

Após a compilação dos resultados de todos os subcritérios de um dado critério, a equipa expressa a pontuação que pretende atribuir a esse critério numa nova ficha (ver figura 21).

PONTUAÇÃO GLOBAL CRITÉRIO 1					
0 Ausência de evidências ou apenas evidência de uma iniciativa sem expressão.					
1	PLANEADO (PLAN)		PONTUAÇÃO		
	Iniciativa planeada	FASE	Débil (0-30)	Regular (31-70)	Bom (71-100)
		P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	EXECUTADO (DO)		PONTUAÇÃO		
	Iniciativa planeada e implementada	FASE	Débil (0-30)	Regular (31-70)	Bom (71-100)
		P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	CHECK (AVALIADO)		PONTUAÇÃO		
	Iniciativa planeada, implementada e avaliada.	FASE	Débil (0-30)	Regular (31-70)	Bom (71-100)
		P	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		D	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		C	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	ACT (INTEGRADO)		PONTUAÇÃO		
	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e ajustada em conformidade.	FASE	Débil (0-30)	Regular (31-70)	Bom (71-100)
		P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	PDCA		PONTUAÇÃO		
	Iniciativa planeada, implementada, avaliada e revista com base em dados retirados de acções de <i>benchmarking</i> e completamente ajustada e integrada na organização.	FASE	Débil (0-30)	Regular (31-70)	Bom (71-100)
		P	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		A	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		PDCA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Figura 21 – Exemplo de grelha de Avaliação global do critério 1 – Componente Meios (SREC, 2009)

Para a componente Resultados, segundo a SREC (2009, p. 6), os subcritérios “são sempre quantificáveis, e devem ser expressos na Auto-avaliação através de elementos gráficos (por exemplo: quadros, tabelas, gráficos) que facilitem a sua leitura”, bem como a sua Avaliação passa a ser feita ao nível do critério, com duas componentes, tendências e objectivos (ver figura 22). “As tendências são séries numéricas construídas pela compilação de dados recolhidos num período de tempo (mínimo de três anos e máximo de cinco anos), avaliadas em conformidade com o progresso da série apresentada. Os objectivos são metas quantificadas para o ano da Auto-avaliação, que

caso a caso são comparados com os objectivos previstos, são avaliados em função dos objectivos estabelecidos”.

PONTUAÇÃO GLOBAL CRITÉRIO 6						
ESCALA	0	1	2	3	4	5
TENDÊNCIAS	Não há resultados medidos	Tendência negativa 	Tendência estável ou progresso modesto 	Progresso consolidado 	Progresso substancial 	Comparação positiva com outras organizações
PONTUAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBJECTIVOS	Não há informação ou informação esporádica sobre objectivos	Resultados não se aproximam dos objectivos estabelecidos	Alguns objectivos são alcançados	Os objectivos importantes são alcançados	A maioria dos objectivos são alcançados	Todos os objectivos são alcançados
PONTUAÇÃO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PONTUAÇÃO						2

Figura 22 – Exemplo de grelha de Avaliação do critério 6 – Componente Resultados (SREC, 2009)

Em suma, o processo de Auto-avaliação não ocorre sem que haja um conjunto de informação disponível e fiável, pelo que o “QUALIS estimula as escolas a compilar informação, que muitas vezes não tinham disponível até à primeira Auto-avaliação” (SREC, 2009, p. 2).

No site da Direcção Regional de Educação dos Açores é disponibilizado um conjunto de materiais e pistas de trabalho que deverão ser utilizados no processo de Auto-avaliação, bem como todos os passos para a implementação do modelo nas organizações.

É evidente que todo o modelo é objecto de melhoria, sendo que a diversa documentação é alvo de revisão anual, onde são inseridas as melhorias identificadas no decorrer do ano transacto. Assim sendo, este modelo em constante mutação adapta-se à realidade das organizações ao longo do tempo.

De referir que na documentação disponibilizada, são feitas diversas referências ao Projecto “Melhorar a Qualidade”, pelo que subentende-se que o conhecimento adquirido

neste projecto que finalizou no ano 2004, foi também fonte de inspiração neste novo projecto.

No Relatório Síntese de Auto-avaliação Regulada do Sistema Educativo Regional, referente ao ano 2007 (IRE 2007, p. 34), refere-se nas conclusões que algumas escolas manifestaram dificuldades em avaliar na totalidade os critérios e os subcritérios, bem como se destaca a percepção de que existem “organizações que assumiram as vantagens do modelo “Qualis”, utilizando as suas virtualidades na operacionalização de procedimentos conducentes a uma melhoria dos resultados na acção educativa”. O relatório, contudo refere algum receio “numa determinada e menos assimilada operacionalização do modelo poder vir a traduzir-se na execução de um conjunto de medidas avulsas que não representam o desenvolvimento de um modelo operativo”.

Em relação ao ano 2008, o Relatório Síntese de Auto-avaliação Regulada do Sistema Educativo Regional (IRE 2008, p. 27), refere “que em algumas das unidades orgânicas e dos estabelecimentos de ensino começa a aparecer com persistência e objectivamente uma preocupação maior com questões pedagógicas, com o objectivo declarado do sucesso dos alunos”.

Este relatório refere, também, o incumprimento dos prazos estipulados (30 de Novembro) para entrega do Plano de Acções de Melhoria e o Relatório de Auto-avaliação por parte das escolas, pelo que as conclusões do Relatório Síntese de Auto-avaliação Regulada do Sistema Educativo Regional são pouco profundas, privilegiando a abordagem quantitativa à qualitativa, sendo que o risco de retratar subjectivamente a realidade está sempre subjacente.

A Escola Básica e Secundária das Lages do Pico, iniciou o processo de implementação do Projecto “Qualis” no ano 2006. No ano seguinte apresentaram, o plano de acções de melhoria e o relatório de Auto-avaliação, afirmando tratar-se de um processo exaustivo, que permitiu a reflexão sobre a identidade da escola, dos seus pontos fortes e daqueles onde é necessário melhorar para conseguir patamares de excelência (EBSLP, 2007).

No Relatório Síntese de Auto-avaliação Regulada do Sistema Educativo Regional (IRE 2008, p. 9), a Escola Básica e Secundária das Lages do Pico no ano 2008,

implementou uma acção e registou oito acções em implementação, sendo que todas foram avaliadas e registaram-se como acções mais significativas:

- “melhoria da circulação de informação;
- melhoria das acções de planeamento e definição de estratégias;
- rentabilização da formação recebida pelas pessoas da instituição”.

Decorrente dos três anos do Projecto “Qualis”, as escolas adquiriram conhecimento e práticas de Auto-avaliação, pelo que o Projecto “Qualis”, para o ano 2009, pretende um aprofundamento curricular da Auto-avaliação. Assim sendo, “os aspectos da escola em análise e as acções de melhoria que forem escolhidas deverão, na sua generalidade, estar directamente ligada ao sucesso educativo” (SREC, 2009a, p. 2).

Dos diversos relatórios disponibilizados, entende-se que a dificuldade neste modelo está em reunir, nos prazos estipulados, toda a informação relativa às escolas que implementaram o projecto. Contudo, este representa uma metodologia de análise da organização bastante completa, focalizando-se não só na gestão da organização, mas sobretudo na actividade que ela desenvolve – “melhoria ao serviço dos alunos e do seu sucesso educativo” (SREC, 2009a, p. 2).

Em suma, este modelo surge como mais uma metodologia para a implementação do processo de Auto-avaliação conducente à melhoria contínua, nomeadamente para as organizações escolares.

Concluí-se que as escolas reconhecem a necessidade da (Auto) Avaliação e aplicam o modelo que consideram mais adequado para a sua organização, como forma de promover a qualidade dos seus serviços e consequentemente a melhoria contínua do seu desempenho. Assim no capítulo seguinte, apresenta-se o modelo que será aplicado na escola objecto do presente estudo, com base no modelo preconizado no projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”, que é uma adaptação do Modelo de Excelência da EFQM.

III. Um modelo de Auto-avaliação para uma escola particular contextualizada

Pelo impacto significativo e premência do processo de Auto-avaliação das organizações escolares na Sociedade actual, torna-se bastante pertinente partir da abordagem teórica realizada e ver a sua aplicação concreta. Além disso, o interesse em desenvolver um trabalho de investigação sobre o tema da Auto-avaliação das organizações escolares, é reforçado pelo facto da actividade profissional do investigador ser desenvolvida numa escola - Centro de Educação Integral, e também, pelo seu interesse pelas áreas da Qualidade.

Na sequência da motivação explanada, para o presente estudo será utilizada a metodologia de estudo de caso, pois este assenta na Auto-avaliação de uma escola particular, com base no modelo preconizado no Projecto “Qualis”, que é uma adaptação do Modelo de Excelência da EFQM.

Para obter a informação necessária para o estudo de caso, será utilizada a técnica do questionário, com perguntas do tipo fechado e cuja resposta será realizada segundo uma escala ordinal.

O questionário apresenta um conjunto de afirmações pré-definidas que permitem avaliar a situação actual e o nível das práticas de gestão implementadas na escola, sendo que elas seguem a orientação dos critérios e subcritérios subjacentes ao modelo do Projecto “Qualis”.

Assim sendo, este trabalho de investigação pretende concretizar os seguintes objectivos:

Objectivo geral:

- Analisar a aplicabilidade do Modelo de Excelência da EFQM numa escola de ensino particular, nomeadamente procurando compreender como se aplicar o modelo numa escola contextualizada.

Objectivos específicos:

- Identificação dos pontos fortes e das áreas de melhoria no contexto específico da escola contextualizada.
- Identificação das principais dificuldades sentidas na implementação do modelo, bem como das vantagens inerentes à mesma.

Para melhor orientação da presente investigação, apresenta-se a estratégia metodológica de investigação, o modelo de Auto-avaliação e a metodologia para a sua implementação, o método de análise de dados e por fim uma breve apresentação da escola objecto do estudo – Centro de Educação Integral.

III.1 Estratégia metodológica de investigação

A metodologia estudo de caso tem sido utilizada em investigações na área das ciências sociais, nomeadamente nas ciências de educação.

Segundo Lessard-Hébert *et al.* (1990, p. 26 e 170), é possível identificar cinco modos de investigação nas ciências sociais: o estudo de casos; a comparação ou o estudo multicase; a experimentação no campo; a experimentação em laboratório e a simulação de modelos. Assim sendo, o estudo de caso afigura-se como uma possível metodologia de investigação. Referem, ainda, que o estudo de caso se caracteriza pelo facto de “reunir informações tão numerosas e tão pormenorizadas quanto possível com vista a abranger a totalidade da situação”, sendo que o estudo de um caso singular, pressupõe “um maior controlo do campo de investigação ao nível da determinação das unidades ou categorias de observação e da selecção dos casos a estudar”, ou seja, “é preciso saber quem, onde, quando e que situações observar?”.

Para Yin (2003), o estudo de caso é a estratégia mais adequada quando o “como” ou “porquê” são questões colocadas na investigação. Define um estudo de caso como uma abordagem empírica que investiga um fenómeno actual inserido em contexto real, particularmente adequado quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.

Para Coutinho *et al.* (2002, p. 223), a finalidade da pesquisa do estudo de caso “é sempre holística (sistémica, ampla, integrada) ou seja, visa preservar e compreender o “caso” no seu todo e na sua unicidade”.

Duarte (2008, p. 125 - 126), refere que o “estudo de caso pode ser uma contribuição séria para a investigação em educação”, tendo como vantagem “à partida, exigir menos recursos e poder ser assumido por um investigador ou uma pequena equipa”.

Yin (2003), refere ainda algumas razões/ condições para a aplicação do estudo de caso, nomeadamente o estudo de um caso único, quando representa: um teste crítico a uma teoria existente; uma circunstância rara ou original; um caso típico; um caso revelação ou um estudo ao longo do tempo.

Atendendo ao exposto, e tendo em atenção que o objectivo desta investigação é analisar a aplicabilidade do Modelo de Excelência da EFQM (adaptação e aplicação) numa organização escolar contextualizada, sendo que daí decorrem as questões “porquê” e “como”, o estudo de caso único assume-se como sendo a metodologia mais adequada, a qual permitirá obter um conhecimento e compreensão alargada sobre o fenómeno em estudo.

Após a definição da metodologia, há a necessidade de seleccionar a(s) técnica(s) para recolha de informação. Segundo Lessard-Hébert *et al.* (1990), no estudo de caso, existem três modos principais de recolha de dados/ informações:

- ♦ inquérito - inclui a entrevista e/ ou questionário;
- ♦ observação – inclui a observação directa (observador externo) e a observação participante (observador conhecido ou oculto);
- ♦ análise documental.

Para Alaiz *et al.* (2003, p. 87), a selecção da(s) técnica(s) para a recolha de informação requer algum cuidado, pois a sua “utilidade depende da coerência entre a finalidade e o objecto da avaliação, ou seja, do potencial de resposta dessa(s) técnica(s) às questões de avaliação”.

Estes autores, citando Góis e Gonçalves (1999), Herman e Winters (1992) e Steiner-Loeffler (1996), apresentam algumas técnicas utilizadas no processo de Auto-avaliação das organizações escolares, focando situações mais frequentes de aplicação e as suas características, nomeadamente:

- ♦ Inquérito por questionário: permite obter informação sobre as várias áreas em Avaliação ao mesmo tempo e possibilita a comparação entre as respostas de vários actores, sendo que o seu tratamento pode ser facilitado se forem escolhidos itens de resposta fechada ou de resposta curta; contudo este instrumento requer literacia por parte de quem o preenche, para além de que poderá ser maçador e por vezes as pessoas não os devolvem respondidos.

- ♦ Inquérito por entrevista: pela sua flexibilidade permite fazer perguntas que não estavam previstas no guião, introduzindo novas áreas relevantes para a Avaliação; contudo a sua aplicação é muito morosa.

- ♦ Observação: é apropriada quando se pretende registar o comportamento de certos actores no decurso de determinadas acções, permitindo assim informação contextualizada; contudo é necessário realizar um número razoável de observações, para que a informação seja consistente, pelo que implicará um maior dispêndio de tempo.

- ♦ Análise documental: poderá revelar-se muito útil, pois existe muita informação disponível na escola que poderá ser utilizada na Auto-avaliação; contudo reunir a informação leva imenso tempo, além do que pode ser incompleta/ inconsistente.

Analisando as técnicas supracitadas e atendendo ao espaço temporal relativamente curto para realização da presente dissertação, o inquérito por questionário apresenta-se como o mais adequado para a recolha de informação. Além disso, Saraiva *et al.* (2001b, p. 4) referem que “a realização da Auto-avaliação de uma organização recorrendo a um questionário é muito provavelmente a forma mais simples, rápida e que exige menor esforço em termos de tempo e recursos”.

Nesta fase, importa referir a selecção da amostra, sendo que no estudo de caso único a relevância da sua aleatoriedade não existe; pelo contrário nesta metodologia

interessa seleccionar os elementos do universo, tendo em atenção a sua importância e envolvimento/ impacto para a eficácia do estudo.

A análise de dados torna-se o factor promotor de todo o (in)sucesso, pois é através dela que toda a investigação se processa, sendo que algumas críticas/ questões são aqui colocadas, nomeadamente a validade e a fiabilidade (Carmo *et al.*, 1998). Em qualquer trabalho de investigação, a credibilidade do mesmo é sempre questionada, pelo que cabe ao investigador adoptar medidas que lhe permitam demonstrá-la.

Segundo Coutinho *et al.* (2002, p. 231), a “credibilidade é um conceito genérico (muito divulgado na literatura do estudo de caso e da investigação qualitativa em geral), que engloba em si os três critérios “clássicos” de aferição da qualidade de um qualquer trabalho de investigação: a validade externa ou possibilidade de generalização dos resultados, a fiabilidade (replicabilidade) do processo de recolha e análise de dados, e para o estudo de caso de tipo explicativo, coloca-se ainda a questão do rigor ou validade interna das conclusões a que conduz”.

Punch (1998) (citado em Coutinho *et al.*, 2002, p. 231), referem que “há estudos de caso em que a generalização não faz sequer sentido, não se coloca, porque o estudo está justificado à partida seja pela unicidade, pelo carácter extremo, ou ainda pelo facto do caso ser irrepetível”.

Já relativamente à fiabilidade, Yin (1994) (citado em Coutinho *et al.*, 2002, p. 234) “exorta o investigador a fazer uma descrição tão pormenorizada quanto possível de todos os passos operacionais do estudo, e a conduzir a investigação como se alguém estivesse sempre a espreitar por cima do seu ombro”.

Finalmente, para Yin (1994) (citado em Coutinho *et al.*, 2002: 234) a questão da validade interna coloca-se apenas quando o objectivo do investigador é buscar relações ou explicar fenómenos — estudo de caso explicativo, causal”.

Assim sendo, para um estudo de caso a credibilidade do mesmo pode ser obtida se o investigador adoptar medidas, tais como “fazer uma descrição pormenorizada e abundante de todo o processo da investigação, porque “sem essa informação é impossível fazer um juízo informado acerca das conclusões do estudo” (Schofield, 1993)

(citado em Coutinho *et al.*, 2002, p. 236). Além disso, devem equacionar-se todos os passos do estudo, ou seja, desde o planeamento até à análise de dados, não esquecendo os pontos mais frágeis, perigos e críticas da investigação. Importa reforçar que o estudo de caso retrata um caso devidamente contextualizado, pelo que a generalização apenas acontece nos aspectos relacionados com o modelo teórico e não com os dados estatísticos obtidos.

III.2 O modelo de Auto-avaliação e a sua implementação

Após a pesquisa e estudo dos três projectos de Auto-avaliação das escolas apresentados no ponto II.3.2., decidiu-se utilizar o modelo subjacente ao Projecto “Qualis” para fazer a Avaliação do Centro de Educação Integral. Esta escolha deveu-se a:

1º - Este modelo é uma adaptação do Modelo de Excelência da EFQM, para as organizações educativas, pelo que o processo de interpretação está facilitado, por exemplo, em relação ao modelo CAF;

2º - É um modelo recente e dinâmico, sofrendo alterações e adaptações para que melhor se adequa ao contexto real de uma organização escolar, que está em constante mudança;

3º - A organização escolar em causa participou no projecto “Melhorar a Qualidade”, pelo que será conveniente/ mais vantajoso aplicar outro modelo de Auto-avaliação; além disso este projecto terminou em 2004, pelo que não parece fazer sentido a sua aplicação integral;

4º - O Modelo Personalizado concebido por Ema Leandro está demasiadamente vinculado à Administração Pública, ou seja, a linguagem, os conceitos e a estrutura reflectem uma organização escolar pública, o que torna difícil a sua compreensão e adaptação a uma escola particular, onde simplesmente a estrutura da organização é diferente;

5º - O modelo do Projecto “Qualis” utiliza uma linguagem mais simples que permite a generalização para qualquer organização escolar/ educativa, sendo ela pública ou privada.

Em suma, este modelo surge como o mais adequado permitindo descrever a situação actual da escola particular e compreender o que está a acontecer na organização em termos de desempenho, ou seja, permite a auto-análise/ auto-avaliação

e a consciencialização dos pontos fortes e das áreas a melhorar, sendo o primeiro passo para a melhoria contínua/ excelência da organização.

Para aplicar o modelo e conduzir a Auto-avaliação do Centro de Educação Integral, construiu-se um questionário para recolha da percepção dos elementos da escola relativamente a um conjunto de práticas de Gestão da Qualidade. Por conseguinte, para cada critério/ subcritério foi definido um número de afirmações pré-definidas que permitem avaliar a situação actual e o nível das práticas de gestão implementadas na organização, sendo que elas seguem a orientação do Projecto “Qualis”.

O questionário está dividido em duas componentes, que correspondem aos nove critérios:

- ♦ A componente Meios

Aqui engloba-se o conjunto de estratégias, meios e recursos disponíveis na organização para a concretização da sua actividade.

Está dividida em cinco critérios e, cada um deles divide-se em subcritérios. Esta profundidade prende-se com o facto de esta parte coincidir com a estrutura da organização, sendo mais difícil a percepção por todos os elementos da amostra.

Além disso, é utilizada terminologia específica do meio escolar, pelo que a divisão e especificação em subcritérios parece ser mais acessível e facilitadora da compreensão dos elementos/ estruturas/ processos em análise. Ou seja, para a componente Meios, o questionário divide-se em critérios e subcritérios, sendo que nos subcritérios os intervenientes foram adaptados à realidade da escola. Por exemplo no Projecto “Qualis”, o critério 1 - Liderança, subcritério 1.1 refere “Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores”. No âmbito deste estudo a formulação foi “A Direcção orienta (...)”.

Em suma, as afirmações do questionário para esta componente consistem na adaptação dos indicadores, bem como, no complemento, para melhor compreensão, dos

exemplos de iniciativas que o Projecto “Qualis” apresenta para cada indicador de cada critério e subcritério.

- ♦ A componente Resultados

Aqui englobam-se os resultados obtidos no desenvolvimento da actividade e das acções desencadeadas para o bom desempenho.

O Projecto “Qualis” refere a obtenção de um conjunto de informações obtidas por uma bateria de indicadores de resultados, o que pressupõe a implementação de um conjunto de acções que permitam a obtenção desses dados ao longo do tempo, ou seja, os mesmos não são objecto de resposta por parte dos inquiridos uma vez que não se trata da percepção de cada um, mas sim de dados obtidos num determinado espaço de tempo. Por exemplo no critério 6 – Resultados orientados para a Comunidade Escolar, subcritério 6.2 Indicadores da Satisfação da Comunidade Educativa, no indicador relativo à imagem global da escola é o número de reclamações.

Esta componente é de mais fácil compreensão, pois relaciona-se directamente com o público-alvo, pelo que não foi dividida em subcritérios, ou seja, o questionário responde apenas ao critério.

Em suma, as afirmações do questionário referente a esta componente pretendem obter a percepção do inquirido nos quatro critérios, sendo que as mesmas são uma adaptação/ reformulação dos indicadores do Projecto “Qualis”.

Assim, como resultado da adaptação do modelo do Projecto “Qualis”, os critérios e subcritérios que englobam o questionário utilizado apresentam-se da seguinte forma (SREC, 2007c):

			Subcritérios
MEIOS	1	Critério: Liderança	1.1. A Direcção orienta a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.
			1.2. A Direcção e a Coordenação de cada departamento desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.
			1.3. A Direcção e a Coordenação de cada departamento motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.
			1.4. A Direcção e a Coordenação de cada departamento gerem as relações com as outras partes interessadas.
	2	Critério: Planeamento e Estratégia	2.1. A Direcção e a Coordenação de cada departamento obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.
			2.2. A Direcção e a Coordenação de cada departamento elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.
			2.3. A Direcção e a Coordenação de cada departamento implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.
	3	Critério: Gestão de Pessoas	3.1. A Direcção da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.
			3.2. A Direcção e a Coordenação de cada departamento identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.
			3.3. A Direcção, a Coordenação e os Directores de Turma envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.
	4	Critério: Parcerias e Recursos	4.1. A escola promove e implementa relações de parceria.
			4.2. A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.
			4.3. A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.
			4.4. A escola gere os recursos financeiros.
			4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.
4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais.			
5	Critério: Gestão dos Processos	5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave.	
		5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.	
		5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave.	
		5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte.	
Resultados	6	Critério: Resultados Orientados para a Comunidade Educativa	
	7	Critério: Resultados relativos às Pessoas	
	8	Critério: Impacto na Sociedade	
	9	Critério: Resultados de Desempenho-Chave	

Figura 23 - Esquema do modelo de investigação

Em suma, para cada um dos critérios e subcritérios foi definido um conjunto de afirmações/ questões que avaliam a percepção dos inquiridos em relação à escola. (ver anexo 2).

Para o Critério 1 – Liderança, pretende-se aferir qual a percepção que a amostra tem sobre como a direcção e os diferentes departamentos de coordenação definem e vivem a missão, visão e os valores que orientam a organização, bem como avaliar a forma como ela envolve a comunidade educativa e terceiros neste processo.

Quanto ao Critério 2 – Planeamento e Estratégia, na mesma linha do critério anterior, pretende-se aferir qual a percepção que a amostra tem sobre a forma como a direcção e os diferentes departamentos de coordenação concretizam o estabelecido na

missão e na visão, ou seja, quais as estratégias que utilizam para a sua implementação e se estas contemplam as necessidades das partes interessadas.

No Critério 3 – Gestão das Pessoas, pretende-se compreender qual a percepção que a amostra tem sobre a forma como a organização gere os recursos humanos de que dispõe, ou seja, de que forma cada elemento, que faz parte de um todo, está envolvido e alinhado na concretização dos seus objectivos individuais e da organização.

No Critério 4 – Parcerias e Recursos, pretende-se constatar de que forma a amostra percebe as relações e parcerias que a organização estabelece, de forma a atingir os seus objectivos.

Com o Critério 5 – Gestão dos Processos, focaliza-se a percepção da amostra em relação às actividades principais/ chave da organização, nomeadamente o processo educativo/ pedagógico, com vista à sua melhoria contínua e consequente satisfação das necessidades e expectativas das partes interessadas.

Quanto ao Critério 6 – Resultados orientados para a Comunidade Educativa, pretende-se aferir a percepção da amostra sobre os resultados atingidos pela organização relativamente à sua comunidade educativa, ou seja, não se pretende aferir a percepção sobre a avaliação das acções mas sim dos resultados delas, nomeadamente aquelas que se relacionam com os alunos/ formandos e pais/ encarregados de educação.

Em relação ao Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas, constata-se qual é a percepção da amostra em relação à satisfação das pessoas que desempenham funções na organização, nomeadamente os docentes e não docentes. Uma vez que estas pessoas fazem parte da organização é de toda a importância aferir a percepção sobre a sua satisfação, pois são elas um dos “veículos” de promoção da melhoria contínua e consequentemente a sua motivação poderá influenciar os resultados da organização.

No Critério 8 – Impacto na Sociedade, pretende-se compreender qual a percepção que a amostra tem sobre o impacto da organização na comunidade onde se insere, bem como qual é a percepção que a comunidade tem sobre a organização. Neste critério, constata-se se a organização está aberta à comunidade e se o trabalho desenvolvido é reconhecido.

Por fim no Critério 9 – Resultados de Desempenho Chave, pretende-se aferir qual é a percepção da amostra em relação ao desempenho global da organização, nomeadamente o resultado das aprendizagens e o desempenho financeiro.

O questionário é do tipo fechado e os inquiridos são convidados a optar por uma de cinco alternativas de resposta possíveis (escala ordinal). A escala definida para este questionário é a utilizada nos questionários do Projecto “Melhorar a Qualidade”, e consiste em quatro hipóteses de resposta:

1 = Não começado, 2 = Algum progresso, 3 = Progresso considerável e 4 = Totalmente alcançado. Foi também acrescentado à escala o item NS = Não sabe. A motivação para a inclusão deste item prende-se com o facto da amostra ser heterogénea, ou seja, poderão existir diferentes níveis de conhecimento sobre as práticas da organização.

Assim sendo, com esta escala todas as questões deverão ser alvo de resposta, o que permitirá conhecer a percepção do inquirido em cada questão, ou seja, não haverá justificação para o questionário possuir “não respostas”.

De acordo com o Documento de Avaliação do Projecto “Melhorar a Qualidade” (Saraiva, *et al.*, 2001b, p. 5), a escala deve ser entendida da seguinte forma:

1 - Não começado	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda não existe nenhuma acção concreta; - Talvez se comecem a delinear algumas ideias, mas estas ainda não passaram de boas intenções.
2 - Algum progresso	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas evidências de que algo útil começa a acontecer; - Revisões ocasionais e aleatórias originam melhorias; - Algumas acções postas em prática conduzem a resultados bem sucedidos.
3 - Progresso considerável	<ul style="list-style-type: none"> - Evidências claras de que este assunto está a ser tratado; - Existem mecanismos de revisão e melhoria regulares e sistemáticos; - Alguma preocupação de que o assunto em questão não esteja a ser tratado em toda a sua globalidade.
4 - Totalmente alcançado	<ul style="list-style-type: none"> - Abordagem ou resultado excelente que está a ser alcançado na sua globalidade em todas as áreas e aspectos possíveis; - Solução ou resultado que podem ser vistos como modelares,

tornando-se difícil imaginar uma melhoria significativa dos mesmos.

Esta escala permitirá aferir o grau de percepção dos inqueridos em relação à organização, bem como identificar os pontos fortes e as áreas de melhoria.

Entendeu-se seguir a orientação da escala do Projecto “Melhorar a Qualidade”, devido à escala preconizada no Projecto “Qualis” ser maior e mais complexa, o que provavelmente dificultaria a sua compreensão, uma vez que se presume que os inquiridos não são conhecedores do modelo e não estão familiarizados com os conceitos empregues. Assim sendo, a escala do Projecto “Melhorar a Qualidade” é menor, menos complexa e mais generalista, sendo que se julga que os termos utilizados são mais adequados à investigação, uma vez que se pretende obter a percepção dos inquiridos em relação à actividade/ desempenho da organização.

Ao contrário de outros estudos similares (Tavares, 2006; Graça, 2008) entendeu-se que o questionário construído deveria ser respondido por elementos de todos os grupos existentes na escola (alunos/ formandos, pais/ encarregados de educação, docentes, não docentes e comunidade envolvente), pelo que foi necessário criar um quadro de enquadramento, que especifica o público-alvo em relação à organização e permite uma análise da percepção por grupo inquirido. Esta decisão foi tomada no pressuposto de que para que a escola seja considerada de sucesso, ela terá de o ser para todos aqueles que directa ou indirectamente se relacionam com ela.

É, portanto, pertinente aferir qual é a percepção de todos os elementos da escola em relação à mesma, nomeadamente nos pontos considerados mais importantes para um bom desempenho. Ou seja, nesta investigação não se pretende afunilar o conhecimento do público-alvo sobre a organização, mas sim perceber de que forma a imagem da organização é percebida por todos aqueles que directa ou indirectamente se relacionam com ela.

Após a construção do questionário e a definição da população, surgem as seguintes questões:

- os questionários serão perceptíveis por todos os inquiridos?
- os inquiridos irão responder com rigor e sinceridade?

De facto, neste tipo de técnica de recolha de dados, parece que estas questões são e serão sempre colocadas; contudo entende-se que se os questionários forem objecto de uma apresentação e entrega pessoal, estas serão minimizadas, uma vez que na apresentação pode explicar-se o objectivo da investigação e esclarecer-se as dúvidas em relação ao questionário. Por outro lado, este contacto próximo permite um maior envolvimento/ compromisso do inquirido. Além disso, na construção do questionário colocaram-se em alguns itens (mais específicos) exemplos que são reflexos da pergunta/ afirmação, com o objectivo de minimizar situações de incompreensão que poderiam limitar a precisão na resposta.

No final de todo este processo de planeamento e construção dos questionários, definiu-se um prazo de duas semanas e o local de entrega (secretaria da organização), para a devolução dos mesmos.

III.3 Método de análise de dados

O tratamento de dados recolhidos com os questionários foi feito recorrendo ao *software Microsoft Office Excel* para proceder à estatística descritiva, nomeadamente distribuição de frequência de respostas, média, percentagem de concretização de cada critério/ subcritério, etc.

De seguida, recorrendo ao *software* estatístico *SPSS - Statistical Package for the Social Sciences*, versão 17, realizaram-se testes não paramétricos, nomeadamente o teste *Kruskal-Wallis*, para comparar as pontuações atribuídas às questões colocadas pelos cinco grupos inquiridos (alunos/ formandos, pais/ encarregados de educação, docentes, não docentes e comunidade envolvente). Adicionalmente, testam-se a consistência/ fiabilidade interna da escala através do cálculo do *Alpha de Cronbach*.

A pontuação global da organização escolar foi calculada de acordo com uma adaptação da metodologia proposta pela EFQM, ou seja, atribuiu-se um peso diferente para cada uma das respostas possíveis, excluindo-se as respostas “Não Sabe”: as respostas obtidas no 1 pontuam 0%, no 2 pontuam 33%, no 3 pontuam 67% e no 4 pontuam 100%. Cada afirmação que compõe o questionário tem o mesmo peso, pelo que o cálculo da pontuação de cada critério/ subcritério é obtido pelo somatório do resultado

da multiplicação do número das respostas pela sua correspondente percentagem e dividindo pelo número total de respostas (ver figura 24).

Critério 1: Liderança				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	1	1	1	1
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	0,33	0,67	1
Total	4	50 % Concretização		Total 2

Figura 24 – Exemplo da grelha para cálculo da pontuação no critério Liderança

Deste processo resulta a pontuação de cada critério/ subcritério, ou seja, a aferição do perfil global da organização. Por outro lado, a análise das respostas dadas a cada uma das questões permite a identificação dos pontos fortes e das áreas a melhorar na organização escolar.

No âmbito deste trabalho seleccionam-se como pontos fortes as três questões para as quais as médias das respostas são mais elevadas e como áreas a melhorar as três questões com média mais baixa.

III.4 O Centro de Educação Integral

De seguida apresenta-se o estabelecimento de ensino que proporcionou este estudo.

O Centro de Educação Integral (CEI) é um estabelecimento particular a funcionar em regime de paralelismo e autonomia pedagógica, de acordo com as normas estabelecidas pelo Ministério de Educação.

Localiza-se, na zona Sul/ Nascente de São João da Madeira e está implantado num espaço com 36000 m², constituído por edifícios, relvado e mata. Actualmente, existem 4 edifícios destinados a aulas, espaços polivalentes e desportivos, bem como espaço verde com uma vertente socioeducativa, privilegiando tempos de convívio e de aprendizagem.

O actual estabelecimento de ensino começou por funcionar através da autorização concedida ao “Pequeno Príncipe”, que foi inaugurado em Setembro de 1988 e que abrangia apenas o ensino pré-escolar e o 1º Ciclo. Começando apenas com 15 alunos rapidamente se concretizou um crescimento bastante significativo, atingindo a população escolar em 1991 os 230 alunos. A credibilidade do “Pequeno Príncipe” deu garantias para avançar com o projecto que sempre lhe esteve subjacente: o Centro de Ensino Integral, que abriu as suas portas a 5 de Setembro de 1992, abrangendo nessa altura também o 2º e o 3º ciclos do ensino básico.

O novo complexo educativo passou a ter novas infra-estruturas, necessárias para alcançar a tão desejada educação personalizada e integral, daí o nome de Centro de Educação Integral que actualmente possui.

Este estabelecimento divide-se em duas áreas distintas:

- ♦ CEI Educação, finalidade para a qual foi criado este estabelecimento de ensino. Aqui integra-se a Educação Pré-Primária, Ensino Básico e Ensino Secundário (iniciado em Setembro de 1996).
- ♦ CEI Formação, que foi criado em Setembro de 2005 com o objectivo de diversificar o leque de ofertas de ensino/ formação. Aqui integram-se os Cursos de Educação e Formação para Jovens, em 2007 a Formação de Activos e em Setembro de 2008 os Cursos Profissionais.

Na figura 25 apresenta-se o organigrama do Centro de Educação Integral:

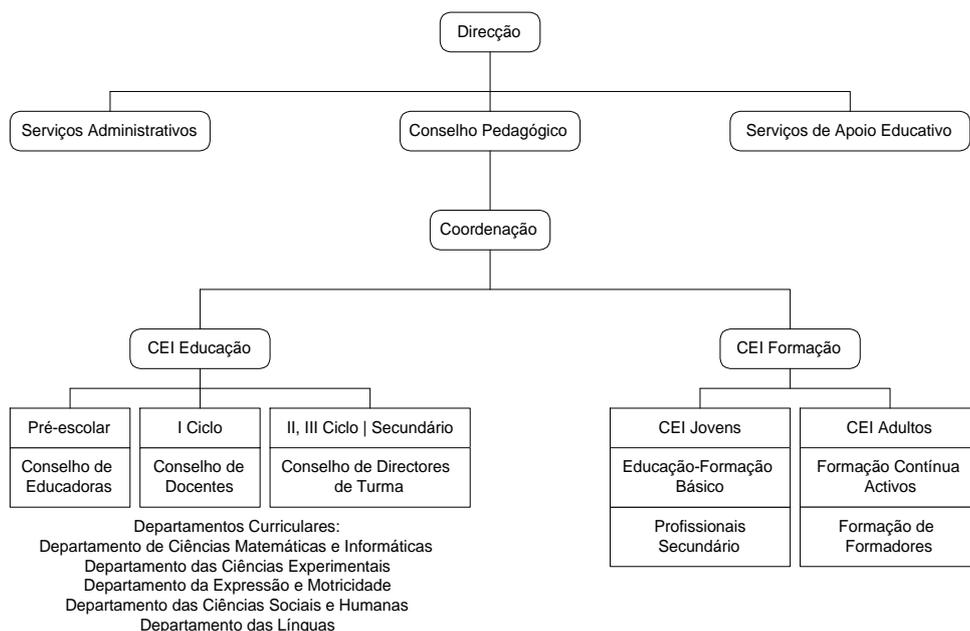


Figura 25 – Organigrama do Centro de Educação Integral (CEI, 2008)

O Centro de Educação Integral estabelece a sua actividade com base nos seguintes pilares (CEI, 2009):

- ♦ Proporciona uma formação diversificada através de um leque ajustado de actividades que contribuirão para um desenvolvimento equilibrado e harmonioso.
- ♦ Apresenta uma equipa pedagógica sólida, experiente, atenta e de espírito inovador.
- ♦ Aposta no *feedback* Família/ Escola promovendo a co-responsabilização de ambas na educação das crianças e dos jovens e na promoção do seu bem-estar.
- ♦ Oferece aprendizagens que se estendem para além das fronteiras de cada ciclo.
- ♦ A transição é devidamente planeada, para se evitar a angústia da mudança e a perda de informações importantíssimas.
- ♦ Avalia continuamente as suas actividades no sentido de melhorar a qualidade dos serviços que presta.
- ♦ Disponibiliza espaços e materiais adequados, seguros e saudáveis para ensinar, aprender e brincar.
- ♦ Preocupa-se com a segurança.
- ♦ Estabelece regras rígidas que promovem a disciplina, a responsabilidade, o respeito.
- ♦ Tem um ambiente acolhedor/ familiar.
- ♦ É um projecto educativo válido e com qualidade.
- ♦ Oferece uma educação para a vida.

Actualmente, a população estudantil (ano lectivo 2008/9) é de 418 Alunos/ Formandos e está distribuída da seguinte forma:

	Nível	Alunos/ Formandos
Pré-escolar	Pré 3 anos	9
	Pré 4 anos	22
	Pré 5 anos	9
Sub-Total		40
1º ciclo	1	22
	2	17
	3	19
	4	24
Sub-Total		82
2º ciclo	5	19
	6	19
Sub-Total		38
3º ciclo	7	25
	8	20
	9	18
Sub-Total		63
Ens Secundário	10	20
	11	14
	12	20
Sub-Total		54
CEI Formação Jovens: CEF e CP	PTC1	15
	PTC2	16
	HOT3	11
	CPC1	18
	CPR2	12
	CPC3	21
	CPR4	23
Sub-Total		116
CEI Formação Adultos: Cursos a decorrer 29.05.09	Acção de Formação Modular Certificada - POC Classe 6 a 8	10
	Formação pedagógica inicial de formadores	15
Sub-Total		25
TOTAL		418

Tabela 1 – População actual do CEI (informação disponibilizada pela Secretaria do CEI (Maio, 2009))

No Centro de Educação Integral colaboravam 54 pessoas no ano lectivo 2008/9, nomeadamente 40 docentes e 14 não docentes. Desta população 26 pertenciam ao quadro efectivo da escola (internos) e 28 estavam em contrato de prestação de serviços (externos).

Em suma, o Centro de Educação Integral pretende abarcar não só os vários níveis de ensino, mas constituir também uma resposta de Qualidade às muitas e complexas necessidades educativas da população desta região.

Vive-se no tempo da formação contínua, da actualização permanente, da flexibilidade curricular e da versatilidade das respostas educativas. Nesse sentido, o

Centro de Educação Integral garante as necessidades básicas do ensino e o salto qualitativo de modo a estar apto a equacionar as actuais necessidades educativas e formativas dos cidadãos.

A organização escolar Centro de Educação Integral, objecto do presente trabalho de investigação, fez parte do Projecto “Melhorar a Qualidade!” no ano 2000, pelo que considera-se pertinente apresentar as principais conclusões relatadas no “Relatório de Auto-avaliação do Centro de Educação Integral” (CEI, 2001, p. 52):

» Pontuação final obtida em cada critério

	Critério	Pontuação Obtida
Meios	1. Liderança	19,8%
	2. Política e Estratégia	50%
	3. Pessoas	39,8%
	4. Parcerias e Recursos	46,6%
	5. Processos	47,6%
Resultados	6. Resultados - Clientes	22%
	7. Resultados - Pessoas	46,6%
	8. Resultados – Sociedade	55,6%
	9. Resultados Chave do Desempenho	38,1%

Em relação ao critério Liderança, foi destacado o envolvimento da direcção no dia-a-dia da organização, bem como a sua disponibilidade para receber as pessoas (pais, alunos e colaboradores). Consequentemente, o relatório refere que a exposição excessiva da direcção, nomeadamente na resolução de conflitos, leva a um desgaste e depreciação da sua imagem.

No critério Política e Estratégia, refere-se a preocupação constante da escola em dar a conhecer o projecto e o trabalho desenvolvido às partes interessadas; contudo com a Auto-avaliação concluiu-se que os esforços são reduzidos, uma vez que nem todos os parceiros estão sensibilizados para o projecto.

No critério Pessoas, destacam-se os coordenadores como elos de ligação entre a direcção e os restantes professores, bem como a autonomia que lhes foi dada para desenvolverem as actividades que lhes competem. A direcção envolve todos os

colaboradores no projecto educativo e promove no final do ano lectivo uma reunião de avaliação e de identificação de áreas de melhoria a desenvolver no ano seguinte. Refere-se também a inexistência de um plano de formação que atenda aos interesses dos colaboradores, bem como a não representatividade de todos os sectores com os seus coordenadores junto da direcção.

No que concerne ao critério Parcerias e Recursos, refere-se que a escola promove relações com as instituições do meio em que está inserida, bem como gere e disponibiliza adequadamente os recursos necessários para a actividade. Contudo, são mencionados como pontos menos bons, a discriminação de outras entidades na divulgação da informação e concessão de subsídios. Refere-se ainda a inexistência formal de protocolos com outras entidades, bem como a inexistência de espaço coberto para a prática desportiva e para permanência dos alunos em dias de chuva, e ainda a ausência de um inventário de material.

Em relação ao critério Processos, o relatório de Auto-avaliação identifica o atendimento personalizado como forma de auscultar todos os elementos da comunidade educativa, bem como a realização de inquéritos a pais, alunos e professores, com o intuito de identificar as suas carências e introduzir melhorias com vista à sua satisfação. Destaca ainda a pedagogia diferenciada para responder da melhor forma às necessidades de cada aluno, bem como o facto da planificação individual de cada professor estar em articulação com o plano anual da escola. Como ponto de melhoria, refere-se o tratamento estatístico dos inquéritos para uma melhor aferição das carências.

Para o critério Resultados – Clientes, destaca-se o aumento gradual do número de alunos ao longo dos anos, bem como o seu sucesso escolar. Refere-se a existência de uma Associação de Pais que representa os pais na escola. Menciona-se como pontos de melhoria o tratamento estatístico dos inquéritos realizados junto da comunidade escolar, bem como o acompanhamento da evolução escolar dos antigos alunos da escola e sugere-se a comparação de resultados com outras escolas.

Relativamente ao critério Resultados – Pessoas, destacara-se a elevada assiduidade e envolvimento dos colaboradores, bem como a inexistência de conflitos. Em relação a pontos a melhorar, refere-se a comunicação interna, que deverá ser mais formal para que todos tenham conhecimento.

No critério Resultados – Sociedade, refere-se o crescimento da instituição, o relacionamento com várias entidades, bem como a promoção de encontros abertos à comunidade. Como pontos menos bons, constata-se o relacionamento com a Câmara Municipal e a inexistência de dados objectivos sobre a percepção que a Sociedade tem da escola.

Por último, relativamente ao critério Resultados Chave do Desempenho, constata-se a tendência positiva em diversas áreas, nomeadamente na obtenção de resultados académicos, na procura dos alunos pelas actividades complementares, na solicitação dos equipamentos da escola por professores, pais e alunos e na participação dos pais nas actividades escolares. Como pontos menos bons refere-se as turmas com poucos alunos, comprometendo a saúde financeira e a ausência de comparação de resultados com outras escolas.

Em relação ao modelo de Auto-avaliação são tecidos alguns comentários, nomeadamente:

» como pontos fortes:

- informação explícita e clara sobre o processo de Avaliação;
- criação de um momento de reflexão;
- presença da direcção nos trabalhos das equipas.

» como áreas de melhoria:

- a perspectiva empresarial da escola colide, por vezes, com a perspectiva pedagógica;
- o trabalho de Avaliação constitui um esforço acrescido pedido aos elementos das equipas;
- incompatibilidade de horários, levou por vezes ao trabalho realizado individualmente.

» como propostas para acções de melhoria:

- promover avaliações da Escola com regularidade, alternando os elementos que a realizam.

A direcção/ coordenação do Centro de Educação Integral referiu que este projecto de Auto-avaliação foi pontual, ou seja, o primeiro e único até à data.

Muito embora não tenha havido continuidade do projecto de acordo com a sua metodologia, este serviu para identificar áreas de melhoria, as quais foram objecto de acções que promoveram a melhoria da organização.

Assim, definido o modelo a aplicar no Centro de Educação Integral, no capítulo seguinte procede-se à caracterização da amostra e apresenta-se a análise dos dados recolhidos.

IV. Aplicação do modelo de Auto-avaliação no Centro de Educação Integral

Após todo o processo de análise e definição do modelo de Auto-avaliação para uma escola particular contextualizada, apresentam-se neste capítulo os resultados obtidos da sua aplicação no Centro de Educação Integral.

IV.1 Caracterização dos participantes/ inquiridos

Foi feito um levantamento do número de pessoas que intervêm directamente com a organização, sendo neste universo considerados: os alunos/ formandos, os docentes e não docentes (internos e externos). Considerou-se, também, que indirectamente intervêm com a organização pais/ encarregados de educação, empresas que acolhem estágios e entidades públicas. A definição da amostra foi feita de forma intencional (amostra não aleatória – intencional), ou seja, procuram-se seleccionar os elementos que melhor representam o universo.

Após a definição do universo, seleccionou-se um conjunto de respondentes representativo de cada grupo, nos seguintes termos:

- ♦ Alunos/ Formandos

Definiram-se os delegados e sub-delegados das turmas a partir do 8º ano até ao 12º ano para representantes deste grupo, dada a natureza representativa das funções que desempenham na turma/ organização. Excluíram-se as restantes turmas devido à complexidade das questões, cujas respostas poderiam comprometer o objectivo de obter informação com rigor e sinceridade. Na formação de adultos, embora não exista esta figura, utilizou-se o mesmo critério em termos de número, dois elementos por acção de formação. Na escolha dos dois elementos, teve-se em atenção aqueles que mais se relacionam com a escola, ou seja, aqueles que fizeram anteriormente formação na organização.

- ♦ Pais/ Encarregados de Educação

Foi utilizado o critério equivalente ao dos alunos/ formandos na selecção do número de representantes. Assim, e com o apoio do Director de cada turma, distribuiu-se um questionário a dois elementos representativos de cada turma. Na escolha dos elementos teve-se em atenção a regularidade do contacto com a organização, ou seja, aqueles que mais se envolvem com a organização, uma vez que supostamente deverão dispor de maior conhecimento da orgânica do seu funcionamento.

- ♦ Docentes e Não Docentes

Dada a relevância e pertinência destes grupos foram considerados na totalidade todos os elementos que deles fazem parte. Convém referir que estes grupos são compostos por elementos que pertencem ao quadro efectivo da organização e por elementos que têm um vínculo temporário (Trabalhadores Independentes/ Contrato de Prestação de Serviços).

Foi distribuído um questionário ao Gabinete de Psicologia e um questionário ao Gabinete de Ensino Especial. Estes foram considerados como fazendo parte do grupo de Não Docentes.

- ♦ Comunidade Envolvente

Foi utilizado o critério equivalente ao dos alunos/ formandos na selecção do número de representantes. Para este grupo consideraram-se as empresas acolhedoras de estágios, sendo distribuídos dois questionários por turma que realizou estágio no presente ano lectivo (2008/9).

Foram distribuídos, também, três questionários às seguintes entidades: Câmara Municipal de São João da Madeira, Rede Social de São João da Madeira e Coordenação Educativa de Entre o Douro e Vouga.

Apresenta-se de seguida a distribuição dos questionários pelos participantes no exercício da Avaliação:

	Universo	Alunos/ Formandos	Amostra							Outros	
			Alunos: Del./Sub.	Enc. Edu.	Doc. 100%	N DOC. 100%	Empresas Estágios	Gab. Psico.	Ens. Especial		
Pré	Pré 3 anos	9	0	2							
	Pré 4 anos	22	0	2							
	Pré 5 anos	9	0	2							
1º ciclo	1	22	0	2							
	2	17	0	2							
	3	19	0	2							
	4	24	0	2							
2º ciclo	5	19	0	2							
	6	19	0	2							
3º ciclo	7	25	0	2							
	8	20	2	2							
	9	18	2	2							
Ens Secundário	10	20	2	2							
	11	14	2	2							
	12	20	2	2							
CEI Formação Jovens: CEF e CP	PTC1	15	2	2							
	PTC2	16	2	2		2					
	HOT3	11	2	2		2					
	CPC1	18	2	2		2					
	CPR2	12	2	2		2					
	CPC3	21	2	2							
	CPR4	23	2	2							
CEI Formação Adultos: Cursos a decorrer 29.05.09	Acção de Formação Modular Certificada - POC	10	2	0							
	Formação pedagógica inicial de formadores	15	2	0							
	Sub-Total	418									
Docentes	Internos	16			16						
	Externos	24			24						
Não Docentes	Internos	10			10						
	Externos	4			4		1	1	3		
	Sub-Total	54									
	Total	472	28	44	40	14	8	1	1	3	Amostra
											139

Tabela 2 – Disposição da distribuição dos questionários pelos inquiridos

Os resultados de retorno, em termos de questionários respondidos, foram satisfatórios, tendo sido obtido em termos globais uma taxa de resposta de 48,92%. Dos grupos inquiridos, destaca-se com a maior taxa de retorno dos Formandos (88,89%), de seguida a Comunidade Envolvente (63,64%), os Docentes (55%), os Pais/ Encarregados de Educação (34,09%) e Não Docentes (31,25%). O grupo dos Alunos foi aquele que apresentou uma taxa de retorno mais reduzida (30%), conforme pode ser observado na tabela seguinte:

Questionários Recebidos								
	Alunos	Formandos	Docentes	Não Docentes	Pais/Enc. Educação	Comunidade Envolvente	Total	Taxa
Distribuído	10	18	40	16	44	11	139	100%
Recebido	3	16	22	5	15	7	68	48,92%
Taxa de Retorno	30%	88,89%	55%	31,25%	34,09%	63,64%		
Inválidos*	0	3	0	0	2	0	5	7,35%
Total (Válidos)	3	13	22	5	13	7	63	92,65%

* Não estavam completamente preenchidos

Tabela 3 – Questionários recebidos/ válidos para análise

Refere-se que nesta análise, apenas foram considerados os questionários completamente respondidos, pelo que 7,35% dos recebidos não foram considerados. Esta situação justifica-se pela inclusão do item “Não Sabe” na escala, com o intuito de que todas as questões sejam alvo de resposta.

Numa primeira análise, constata-se que o nível de participação dos inquiridos é relativamente reduzido. No caso dos alunos e dos docentes, esta situação pode ter sido motivada pela distribuição dos questionários no mês de Junho de 2009. Este período coincide com os exames nacionais e com o termo de ano lectivo, pelo que a disponibilidade dos inquiridos é diminuta. No caso dos não docentes e pais/ encarregados de educação, a taxa de retorno pode ser um indicador do limitado envolvimento com a organização e desconhecimento ou desinteresse pelas questões relacionadas com a Qualidade e melhoria de desempenho da organização.

IV.2 Análise dos dados recolhidos

Com os dados recolhidos, através dos questionários, seguiu-se a sua análise, identificando os pontos fortes e as áreas de melhoria e calculando as pontuações médias obtidas pela organização em cada um dos critérios/ subcritérios do Modelo de Excelência, permitindo assim o conhecimento do seu nível de desempenho.

Assim sendo, apresenta-se de seguida a análise da situação actual da escola, após o tratamento de dados referentes à percepção medida através da escala: 1 = Não começado, 2 = Algum progresso, 3 = Progresso considerável e 4 = Totalmente alcançado.

IV.2.1 Análise da situação actual do Centro de Educação Integral

♦ Critério: Liderança

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas nos subcritérios 1.1 a 1.4 (ver gráfico 1) conclui-se que os inquiridos classificam os subcritérios em média como 3 (Progresso considerável). Assim, depreende-se que a escola, nomeadamente a Direcção e a Coordenação:

- têm procedimentos para desenvolver e comunicar a visão, missão e valores (subcritério 1.1);
- têm procedimentos para desenvolver, implementar e melhorar o sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola (subcritério 1.2);
- têm procedimentos para a motivação e apoio das pessoas, servindo de exemplo (subcritério 1.3);
- têm procedimentos para gerir e envolver as partes interessadas (subcritério 1.4).

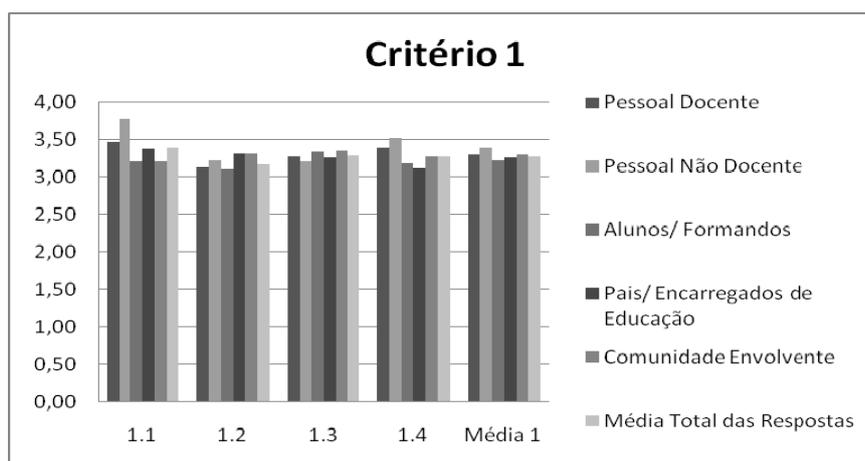


Gráfico 1 – Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 1.1, 1.2, 1.3 e 1.4, por grupo e pelo total de inquiridos

A análise da tabela 4 permite evidenciar a percentagem significativa de respostas “Não sabe”, sendo que este facto pode estar associado à distribuição do mesmo questionário a todos os grupos de inquiridos, uma vez que as questões neste critério requerem o conhecimento/ envolvimento na prática diária da organização.

Analisando os dados com maior detalhe (ver anexo 6), depreende-se que o grupo de inquiridos que mais contribui para esta situação é a Comunidade Envolvente, o que reforça a ideia de que as respostas “Não sabe” indicam a falta de conhecimento/ envolvimento para responder a estas questões.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
1.1	90,48	9,52
1.2	83,07	16,93
1.3	91,90	8,10
1.4	81,75	18,25
Global	87,42	12,58

Tabela 4 – Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 1

Em suma, analisando globalmente o critério 1 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que as práticas de gestão em análise estão implementadas na escola e reconhecem que a Direcção/ Coordenação desenvolvem esforços para cumprir com a missão e visão e envolver todas as partes interessadas, com vista ao sucesso educativo.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 1, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 5).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção estabelece os valores e os códigos de conduta da organização. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as funções, responsabilidades e autonomias de cada nível de gestão. (Média 2,9)
<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção envolve a comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e objectivos da organização. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão. (Média 3)
<ul style="list-style-type: none"> • A Direcção/ Coordenação actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar um sistema de informação que permita conhecer/ divulgar os resultados das actividades desenvolvidas. (Média 3)

Tabela 5 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 1

A pontuação global deste critério foi de 76,44% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise. A pontuação obtida em cada subcritério é a apresentada no gráfico 2:

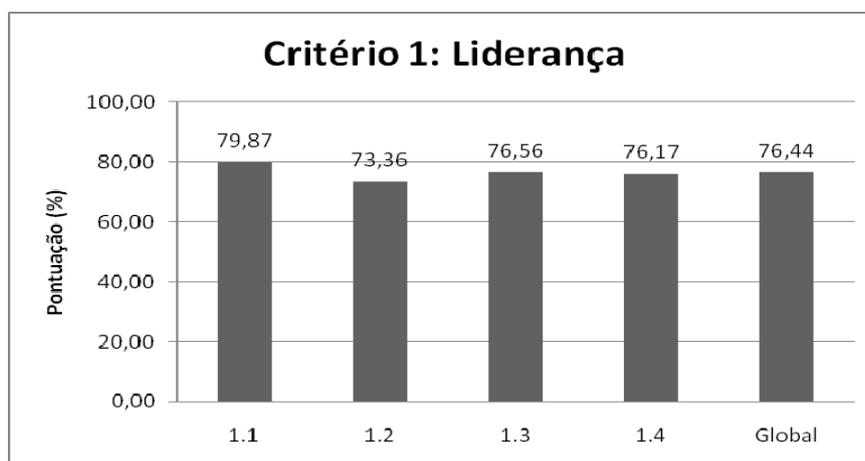


Gráfico 2 – Pontuação obtida para o critério 1 e para cada um dos subcritérios

♦ Critério: Planeamento e Estratégia

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas nos subcritérios 2.1 a 2.3 (ver gráfico 3) conclui-se que os inquiridos classificam os subcritérios em média entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depreende-se que a escola, nomeadamente a Direcção e a Coordenação:

- obtém informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras de algumas partes interessadas (subcritério 2.1);
- elabora, revê e actualiza o planeamento e estratégia da organização (subcritério 2.2);
- implementa o planeamento e a estratégia em toda a escola (subcritério 2.3).

Em todo este critério é evidente o desconhecimento quase total demonstrado pela Comunidade Envolve sobre as questões em análise, sendo que no subcritério 2.3, a taxa de respostas “Não sabe” deste grupo é 100% (ver anexo 6).

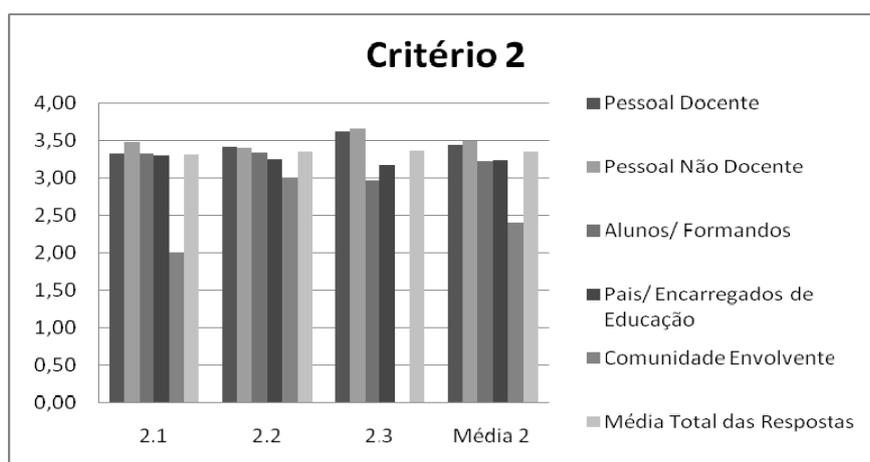


Gráfico 3 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 2.1, 2.2 e 2.3 por grupo e pelo total de inquiridos

A análise da tabela 6 reflecte a significativa percentagem de respostas “Não sabe”, sendo que este facto poderá ter a mesma justificação que a referida no critério 1, ou seja, a distribuição do mesmo questionário a todos os grupos de inquiridos, uma vez que as questões neste critério requerem o conhecimento/ envolvimento na prática diária da escola. Como já foi referido, também aqui o grupo de inquiridos que mais contribui para esta situação é a Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
2.1	75,13	24,87
2.2	73,02	26,98
2.3	76,72	23,28
Global	74,76	25,24

Tabela 6 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 2

Em suma, analisando globalmente o critério 2 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola implementa a sua visão e missão através de uma estratégia, devidamente suportada, para a sua concretização.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 2, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 7).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Procede à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas. (Média 3,6) • Estabelece objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da organização, bem como, procede à sua articulação com o Projecto Educativo. (Média 3,5) • Acompanha o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar todas as partes interessadas, nomeadamente a Comunidade Envolve. (Média 3,1) • Obter periodicamente informações sobre a área envolvente da escola (diagnóstico sócio-cultural). (Média 3,2) • Analisar os pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos. (Média 3,2) • Envolver todas as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia, bem como dar prioridade às suas expectativas e necessidades. (Média 3,1)

Tabela 7 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 2

A pontuação global deste critério foi de 78,72% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise. A pontuação obtida em cada subcritério é a apresentada no gráfico 4:

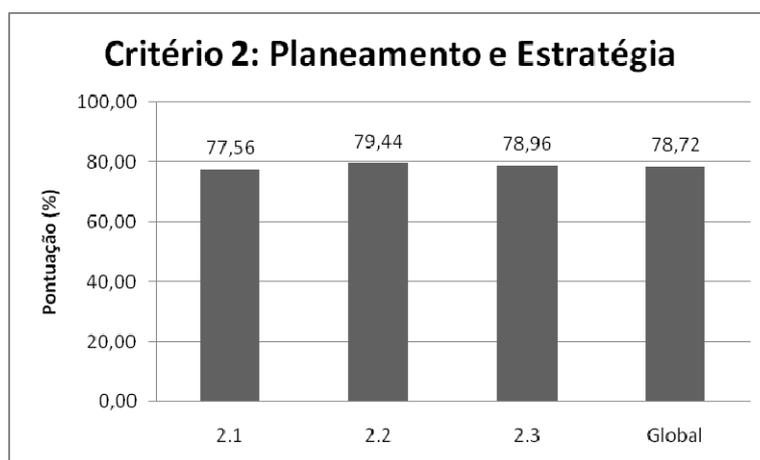


Gráfico 4 - Pontuação obtida para o critério 2 e para cada um dos subcritérios

♦ Critério: Gestão de Pessoas

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas nos subcritérios 3.1 a 3.3 (ver gráfico 5) conclui-se que os inquiridos classificam os subcritérios em média como 3 (Progresso considerável). Assim, depreende-se:

- a Direcção gere os seus recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico (subcritério 3.1);
- a Direcção/ Coordenação identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo (subcritério 3.2);
- a Direcção/ Coordenação e Directores de Turma envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades (subcritério 3.3).

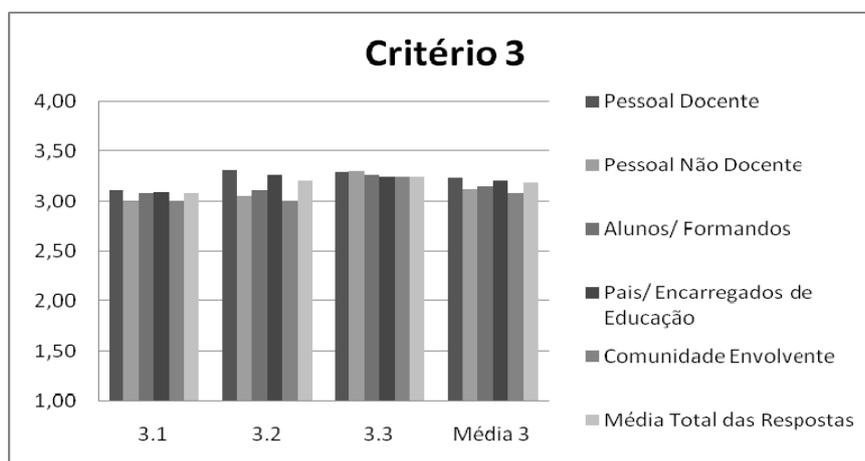


Gráfico 5 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 3.1, 3.2 e 3.3 por grupo e pelo total de inquiridos

A análise da tabela 8 reflecte a significativa percentagem de respostas “Não sabe” nos subcritérios 3.1 e 3.2, sendo que este facto poderá ser motivado pelo critério ser maioritariamente dirigido às pessoas que se relacionam directamente com a escola, pelo que requer o conhecimento/ envolvimento na prática diária da gestão da escola. Neste caso, os grupos que contribuíram para esta situação foram os Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
3.1	70,90	29,10
3.2	70,29	29,71
3.3	75,13	24,87
Global	72,11	27,89

Tabela 8 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 3

Em suma, analisando globalmente o critério 3 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola gere os recursos humanos, tendo em atenção o desempenho individual e colectivo, com vista à concretização da sua política e estratégia.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 3, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 9).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Assegura boas condições de trabalho. (Média 3,4) • Identifica as competências actuais das pessoas em termos de conhecimentos, habilitações e atitudes. (Média 3,4) • Promove uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo. (Média 3,6) • Questiona de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolve os mecanismos apropriados para acolher os contributos. (Média 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência. (Média 2,8) • Deve ter em conta as necessidades da vida pessoal e familiar das pessoas, na definição de horários. (Média 2,9) • Convidar os colaboradores a avaliar a Direcção. (Média 2,8)

- Envolve as pessoas na definição de projectos, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria. (Média 3,4)

- Envolve os colaboradores na definição dos objectivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos. (Média 3,4)

Tabela 9 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 3

A pontuação global deste critério foi de 73,53% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise. A pontuação obtida em cada subcritério é a apresentada no gráfico 6:

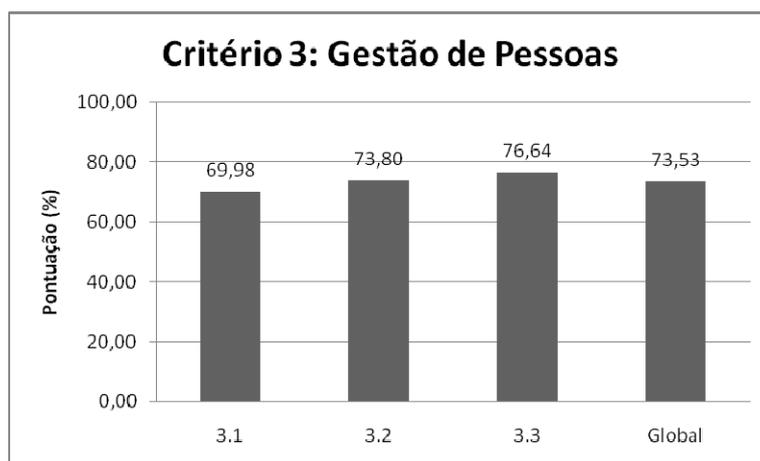


Gráfico 6 - Pontuação obtida para o critério 3 e para cada um dos subcritérios

♦ Critério: Parcerias e Recursos

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas nos subcritérios 4.1 a 4.6 (ver gráfico 7) conclui-se que os inquiridos classificam os subcritérios em média entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depreende-se que a escola:

- promove e implementa relações de parceria (subcritério 4.1);
- desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa (subcritério 4.2);

- planeia e gere a informação e o conhecimento (subcritério 4.3);
- gere os recursos financeiros (subcritério 4.4);
- gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino (subcritério 4.5);
- planeia e gere os recursos materiais (subcritério 4.6).

Em todo este critério é evidente o desconhecimento quase total demonstrado pela Comunidade Envolvente sobre algumas das questões em análise, sendo que no subcritério 4.4, a taxa de resposta “Não sabe” deste grupo é 100% (ver anexo 6).

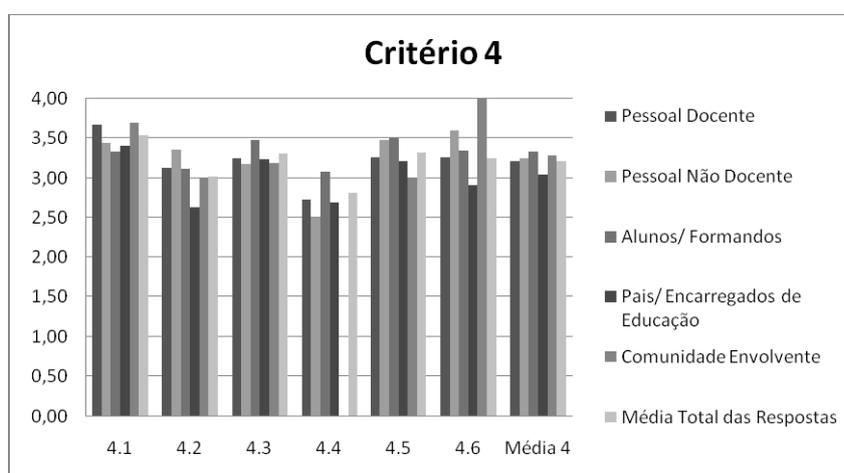


Gráfico 7 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 4.1, 4.2, 4.3, 4.4, 4.5 e 4.6 por grupo e pelo total de inquiridos

A análise da tabela 10 permite verificar a percentagem significativa de respostas “Não Sabe” em todos os subcritérios, sendo o caso mais crítico o do subcritério 4.4, onde o número de respostas é inferior ao número de não-respostas. Esta situação evidencia pouca abertura/ comunicação destas questões por parte Direccção da escola. Neste caso, os grupos que mais contribuíram para esta situação foram os Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de Educação, Comunidade Envolvente e o Pessoal Não Docente. No caso deste último grupo, isto poderá significar o pouco envolvimento das pessoas na organização escolar.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
4.1	76,72	23,28
4.2	78,17	21,83
4.3	78,91	21,09
4.4	43,65	56,35
4.5	80,42	19,58
4.6	74,07	25,93
Global	71,59	28,41

Tabela 10 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 4

Em suma, analisando globalmente o critério 4 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola gere os seus recursos e estabelece parcerias, tendo em atenção a sua missão e visão, o seu planeamento e a sua estratégia.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 4, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 11).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parcerias. (Média 3,6) • Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes, através da utilização da agenda escolar. (Média 3,7) • Acompanha os progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes (quadros interactivos). (Média 3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a participação dos Pais/ Encarregados de Educação e Alunos/ Formandos na escola e na comunidade, através, por exemplo, de associações. (Média 2,7) • Gerir os recursos financeiros de forma mais aberta, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> - Assegurar a transparência financeira e orçamental (comunicar os resultados aos colaboradores); (Média 2,6) - Monitorizar os custos dos produtos e serviços chave (analisar a evolução da despesa por departamento). (Média 2,8)

Tabela 11 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 4

A pontuação global deste critério foi de 76,53% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise. A pontuação obtida em cada subcritério é a apresentada no gráfico 8:

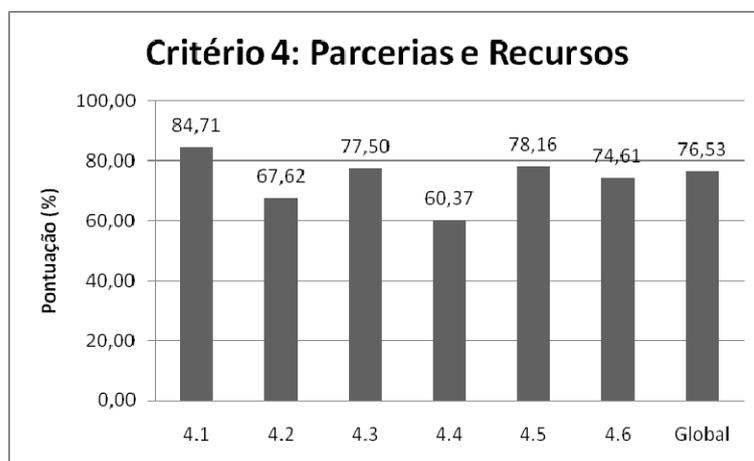


Gráfico 8 - Pontuação obtida para o critério 4 e para cada um dos subcritérios

♦ Critério: Gestão de Processos

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas nos subcritérios 5.1 a 5.4 (ver gráfico 9) conclui-se que os inquiridos classificam os subcritérios em média entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depende-se que a escola:

- identifica e concebe os seus processos-chave (subcritério 5.1);
- identifica e concebe os seus processos de suporte (subcritério 5.2);
- gere e melhora os seus processos-chave (subcritério 5.3);
- gere e melhora os seus processos de suporte (subcritério 5.4).

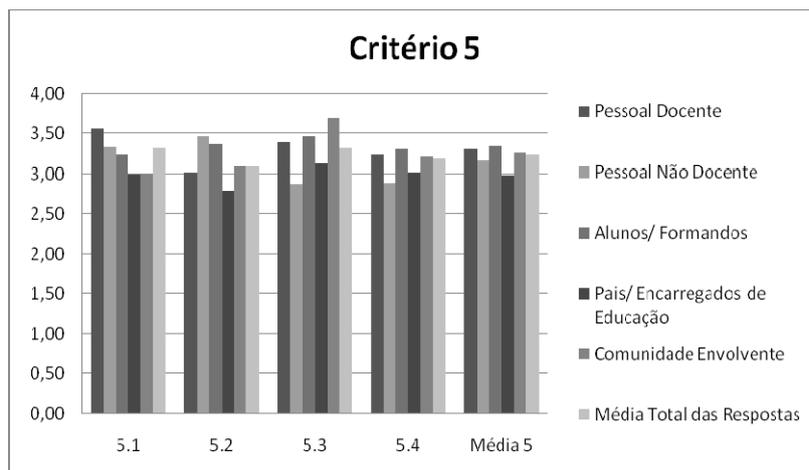


Gráfico 9 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas nos subcritérios 5.1, 5.2, 5.3, e 5.4 por grupo e pelo total de inquiridos

A tabela 12 reflecte a significativa percentagem de respostas “Não sabe” em todos os subcritérios, sendo o caso mais crítico o do subcritério 5.4, onde o número de não respostas se situa em 42,86%. Esta situação poderá ser motivada pelo critério ser maioritariamente dirigido às pessoas que se relacionam directamente com a escola, pelo que requer o conhecimento/ envolvimento na prática diária da gestão da escola. Como já foi referido, também aqui o grupo que mais contribui para esta situação é a Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
5.1	76,51	23,49
5.2	79,05	20,95
5.3	72,70	27,30
5.4	57,14	42,86
Global	72,93	27,07

Tabela 12 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 5

Em suma, analisando globalmente o critério 5 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola concebe, gere e melhora os seus processos de modo a apoiar e inovar a política e a estratégia definidas.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 5, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 13).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • A Coordenação promove o trabalho cooperativo entre os professores que integram o departamento. (Média 3,4) • A escola define o currículo de acordo com as necessidades da comunidade em que se insere. (Média 3,4) • A escola publicita adequadamente as suas ofertas educativas. (Média 3,4) • A escola ausculta periodicamente os seus clientes sobre o seu ensino. (Média 3,4) • A escola faz a Avaliação de desempenho dos docentes. (Média 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar a distribuição do trabalho não docente às necessidades das diferentes turmas, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> - Serviços administrativos, (Média 3,02) - Auxiliares (serviço de limpeza), (Média 2,88) - Biblioteca. (Média 2,96)

Tabela 13 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 5

A pontuação global deste critério foi de 74,86% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise. A pontuação obtida em cada subcritério é a apresentada no gráfico 10:

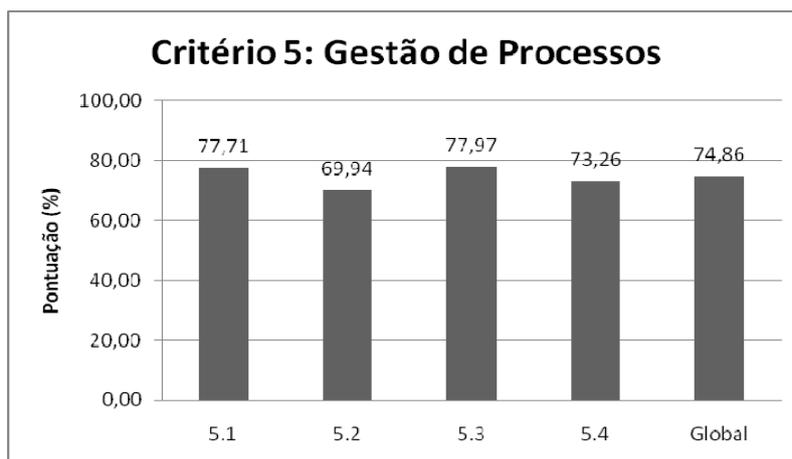


Gráfico 10 - Pontuação obtida para o critério 5 e para cada um dos subcritérios

♦ Critério: Resultados orientados para a Comunidade Educativa

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas no critério 6 (ver gráfico 11) conclui-se que os inquiridos classificam em média o critério como estando entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depreende-se que a escola satisfaz os seus clientes internos e externos.

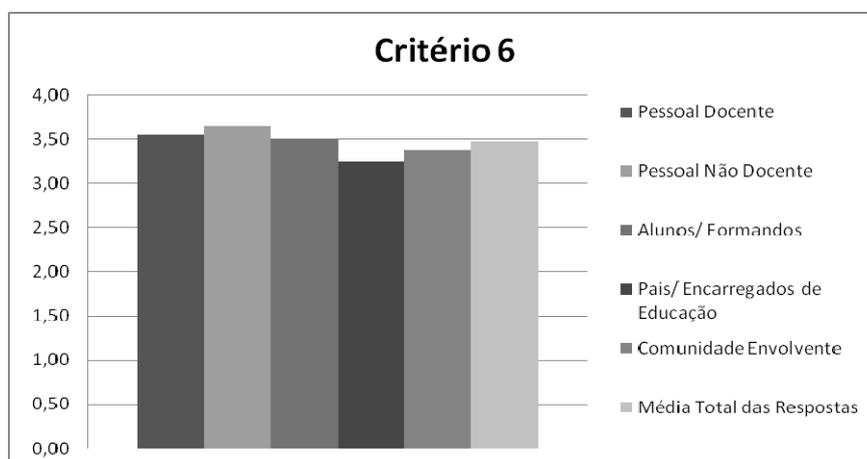


Gráfico 11 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 6 por grupo e pelo total de inquiridos

A taxa global de respostas obtidas foi de 87,09%. A taxa de respostas “Não sabe” foi de 12,91%, sendo que este facto poderá ser motivado pelo critério ser maioritariamente dirigido aos clientes – Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de

Educação, pelo que neste caso estes detêm o conhecimento/ envolvimento na prática diária da gestão da escola para poderem mais facilmente dar-lhe uma resposta (ver tabela 14). Neste caso, o grupo que mais contribuiu para a percentagem de respostas “Não sabe” foi a Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
Global	87,09	12,91

Tabela 14 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 6

Em suma, analisando globalmente o critério 6 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola atinge os resultados esperados, relativamente à satisfação dos seus Alunos/ Formandos e Pais/ Encarregados de Educação.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 6, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 15).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza vários canais de comunicação (telefone, e-mail, reuniões, etc.). (Média 3,6) • Desenvolve esforços no sentido de ser uma escola segura. (Média 3,7) • Disponibiliza o serviço de Psicologia e Orientação para apoiar os Alunos/ Formandos. (Média 3,6) • Desenvolve esforços para alcançar um ensino de Qualidade. (Média 3,6) • Procura que o tempo de aprendizagem em sala de aula seja sempre bem 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolverem situações invulgares. (Média 3,2) • Utilizar procedimentos eficientes para as operações rotineiras (pagamento dos serviços por transferência/ multibanco). (Média 3,1) • Adequar os serviços prestados pela biblioteca/ cantina/ bar/ serviços administrativos, etc., às necessidades. (Média 3,2)

aproveitado. (Média 3,6)

- Os professores trabalham no sentido de desenvolverem, nos Alunos/ Formandos, hábitos de estudo e de trabalho autónomo. (Média 3,7)

- Desenvolve esforços para que haja uma boa relação entre professores e Alunos/ Formandos. (Média 3,6)

Tabela 15 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 6

A pontuação obtida neste critério foi de 83,02% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise.

♦ Critério: Resultados relativos às Pessoas

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas no critério 7 (ver gráfico 12) conclui-se que os inquiridos classificam em média as práticas em análise como 3 (Progresso considerável). Assim, depreende-se que a escola satisfaz as pessoas que colaboram com ela.

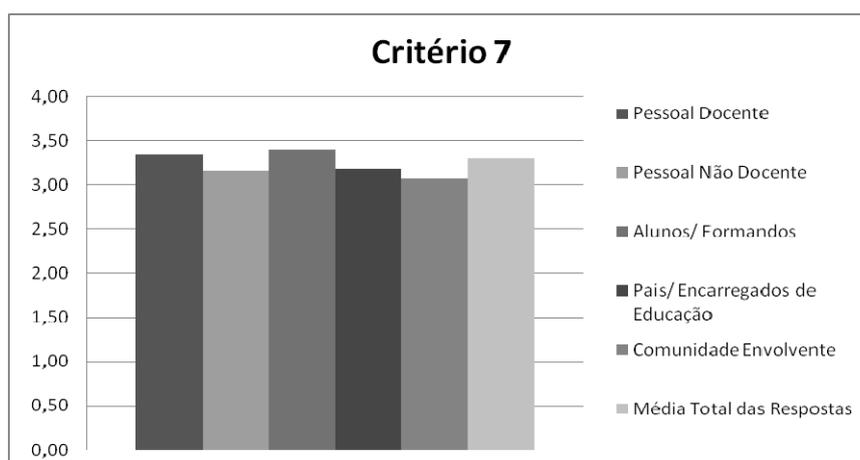


Gráfico 12 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 7 por grupo e pelo total de inquiridos

A taxa global de respostas obtidas foi de 82,54%. A taxa de respostas “Não sabe” foi de 17,46%, sendo que este facto poderá ser motivado pelo critério ser maioritariamente dirigido às pessoas – Pessoal Docente e Não Docente, pelo que neste caso estes detêm o conhecimento/ envolvimento na prática diária da gestão da escola para poderem mais facilmente dar-lhe uma resposta (ver tabela 16). Neste caso, o grupo que mais contribuiu para a percentagem de respostas “Não sabe” foi a Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
Global	82,54	17,46

Tabela 16 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 7

Em suma, analisando globalmente o critério 7 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola atinge os resultados esperados, relativamente à satisfação do Pessoal Docente e Não Docente.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 7, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 17).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Procura que os conflitos de interesses sejam geridos de forma positiva. (Média 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar os materiais/ formação necessários ao desenvolvimento da actividade. (Média 3,1)
<ul style="list-style-type: none"> • Promove o envolvimento do Pessoal Docente na organização e na respectiva missão. (Média 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar que o pessoal possa conciliar o trabalho com a vida pessoal e familiar. (Média 3)
<ul style="list-style-type: none"> • Promove o envolvimento do Pessoal Docente em actividades de melhoria. (Média 3,4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adequar os serviços prestados pela biblioteca/ cantina/ bar/ serviços administrativos, etc., às necessidades. (Média 3,1)
<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza mecanismos eficazes de consulta 	

e diálogo. (Média 3,4)

- O Pessoal Docente faz um esforço suplementar em circunstâncias especiais.

(Média 3,5)

- Promove a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais. (Média 3,4)

- Promove regularmente formação adequada às necessidades do pessoal.

(Média 3,4)

Tabela 17 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 7

A pontuação global obtida no critério 7 foi de 76,76% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise.

♦ Critério: Impacto na Sociedade

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas no critério 8 (ver gráfico 13) conclui-se que os inquiridos classificam em média o critério como estando entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depreende-se que a escola satisfaz as necessidades e expectativas da comunidade/ Sociedade.

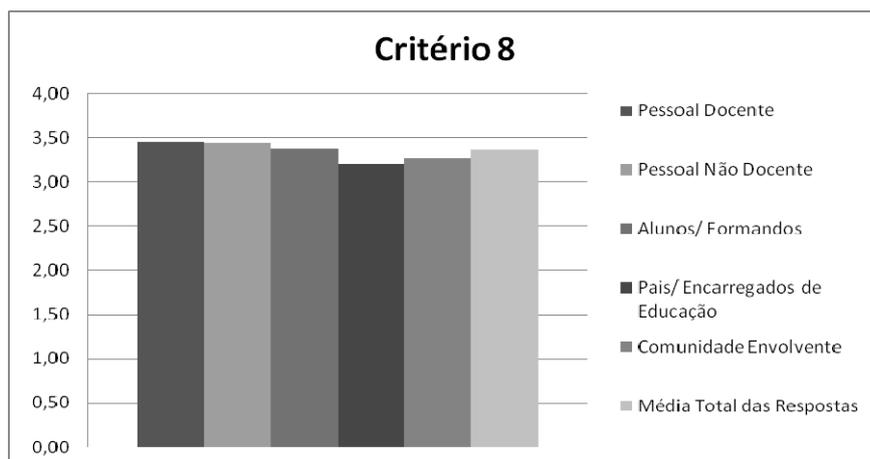


Gráfico 13 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 8 por grupo e pelo total de inquiridos

A taxa global de respostas obtidas foi de 88,10%. A taxa de respostas “Não sabe” foi de 11,90%, sendo que este facto poderá ser motivado pelo desconhecimento do grau de impacto que a organização tem no meio envolvente (ver tabela 18).

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
Global	88,10	11,90

Tabela 18 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 8

Em suma, analisando globalmente o critério 8 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola atinge os resultados esperados, relativamente à satisfação da comunidade/ Sociedade em que se insere.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 8, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 19).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve esforços no sentido de ter uma imagem positiva na Sociedade. (Média 3,7) 	<ul style="list-style-type: none"> Promover o envolvimento regular da Comunidade Envolve. (Média 3,3) Divulgar a escola nos meios de

<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve um papel positivo na Sociedade. (Média 3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a prevenção dos riscos de saúde e acidentes. (Média 3,3)
<ul style="list-style-type: none"> • Esforça-se para que os Alunos/Formandos transmitam o saber-estar, saber-ser, saber-saber, fora da escola. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptar-se às mudanças do local onde está inserida. (Média 3,3)
<ul style="list-style-type: none"> • Procura que o seu relacionamento com os cidadãos e a Sociedade seja positivo. (Média 3,5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.). (Média 3,1)
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a reciclagem. (Média 3,3)
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar materiais reciclados. (Média 2,9)

Tabela 19 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 8

A pontuação global obtida no critério 8 foi de 79,63% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise.

♦ Critério: Resultados de Desempenho-Chave

Da análise das médias das respostas dadas às questões incluídas no critério 9 (ver gráfico 14) conclui-se que os inquiridos classificam em média o critério como estando entre o 3 (Progresso considerável) e o 4 (Totalmente alcançado). Assim, depreende-se que a escola atinge os resultados esperados em relação ao desempenho planeado, nomeadamente em relação à sua missão, a objectivos específicos e à satisfação das necessidades e expectativas de todos aqueles que têm interesse na organização escolar.

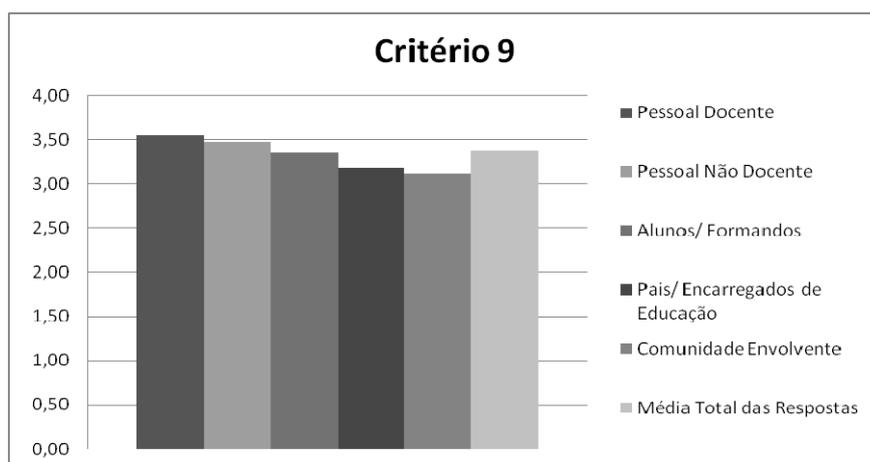


Gráfico 14 - Média das respostas atribuídas às questões incluídas no critério 9 por grupo e pelo total de inquiridos

A taxa global de respostas obtidas foi de 81,97%. A taxa de respostas “Não sabe” foi de 18,03%, sendo que este facto poderá ser motivado pelo desconhecimento do grau de desempenho da escola (ver tabela 20). Neste caso, o grupo que mais contribuiu para a percentagem das respostas “Não sabe” foi a Comunidade Envolvente.

	Respostas de 1 ao 4	Não sabe (NS)
Global	81,97	18,03

Tabela 20 - Taxa de Respostas de 1 ao 4 e de respostas “Não sabe” no critério 9

Em suma, analisando globalmente o critério 9 (ver anexo 6), conclui-se que os inquiridos consideram que a escola atinge os resultados esperados em relação ao seu desempenho.

Assim, apresentam-se os pontos fortes e as áreas de melhoria da escola para o critério 9, para posterior implementação de um plano de melhoria (ver tabela 21).

Pontos Fortes	Áreas de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha para que a taxa de abandono seja reduzida. (Média 3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover o feedback entre os ex-alunos/ex-formandos. (Média 3,2)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha para que a taxa de sucesso seja elevada. (Média 3,7) 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar mais apoios educativos. (Média 3,2)
<ul style="list-style-type: none"> • Trabalha para que os resultados obtidos ao nível financeiro tenham tendência positiva. (Média 3,6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a participação das partes interessadas. (Média 3,2) • Utilizar tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa). (Média 3,2)

Tabela 21 – Pontos Fortes e Áreas de Melhoria do critério 9

A pontuação global obtida no critério 9 foi de 79,69% (encontra-se calculada no anexo 7), o que significa que a escola tem, desenvolve e são-lhe reconhecidas competências nas questões em análise.

♦ Níveis de excelência obtidos pela organização

Para finalizar esta análise de dados, apresentam-se os níveis de excelência obtidos em cada um dos nove critérios a partir da informação recolhida na escola. Salienta-se o elevado nível de excelência em todos os critérios (ver gráfico 15).

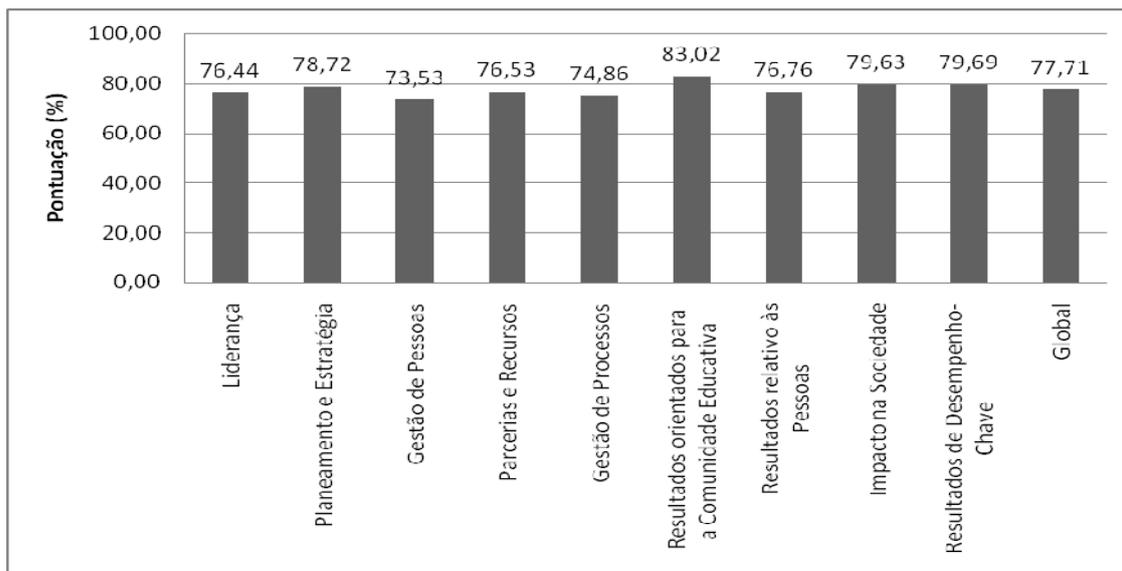


Gráfico 15 – Níveis de excelência obtidos pela organização

IV.2.2 As percepção dos diferentes Grupos de Inquiridos

O mesmo questionário foi distribuído a toda a amostra pelo que é pertinente estabelecer a comparação das pontuações atribuídas pelos diferentes grupos inquiridos (Pessoal Docente, Pessoal Não Docente, Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolverte) às questões colocadas no que se refere à sua percepção relativamente ao desempenho da organização escolar.

Através do teste de *Kruskal-Wallis*, que segundo Pestana *et al.* (1998) é uma alternativa não paramétrica ao teste *One Way Anova*, sendo utilizado quando os resultados não cumprem os pressupostos da normalidade ou da igualdade das variâncias ou quando as variáveis são de nível ordinal com duas ou três categorias, pretende-se testar se os cinco grupos têm a mesma percepção no critério/ variáveis em estudo (hipótese nula) ou se pelo menos um grupo atribui uma percepção diferente (hipótese alternativa). Para um nível de confiança de 95%, a decisão de rejeição da hipótese nula acontece quando o valor de prova é igual ou inferior ao nível de significância de 5%, situação em que se conclui que pelo menos um grupo atribui uma percepção diferente às variáveis em estudo.

Analisando os dados obtidos podemos constatar o seguinte:

» Critério 1 - Liderança

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 22), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 3 à percepção que têm da organização no que se refere a este critério (44,2% de respostas). Contudo, importa referir que a pontuação 4 está muito próxima (43,1%), tendo contribuído para uma percentagem maior nesta pontuação os grupos: Pessoal Docente (45,6%), Pessoal Não Docente (50,8%) e Alunos/ Formandos (42,3%). Ressalta também da análise da tabela que o Pessoal Não Docente não atribui a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de resposta “1” é relativamente baixa (1,4%).

A estatística de teste tem o valor de 6,427, ao qual está associado um nível de significância de 0,169 que é superior a 0,05, pelo que não se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo não é diferente entre os grupos dos inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	4	0	10	6	1	21
		% within Percepção	19,0%	,0%	47,6%	28,6%	4,8%	100,0%
		% within Grupo	,7%	,0%	2,4%	1,9%	1,3%	1,4%
		% of Total	,3%	,0%	,7%	,4%	,1%	1,4%
	Algum Progresso	Count	71	13	56	27	1	168
		% within Percepção	42,3%	7,7%	33,3%	16,1%	,6%	100,0%
		% within Grupo	12,7%	9,8%	13,7%	8,7%	1,3%	11,3%
		% of Total	4,8%	,9%	3,8%	1,8%	,1%	11,3%
	Progresso Considerável	Count	230	52	170	155	50	657
		% within Percepção	35,0%	7,9%	25,9%	23,6%	7,6%	100,0%
		% within Grupo	41,0%	39,4%	41,6%	50,2%	65,8%	44,2%
		% of Total	15,5%	3,5%	11,4%	10,4%	3,4%	44,2%
Totalmente Alcançado	Count	256	67	173	121	24	641	
	% within Percepção	39,9%	10,5%	27,0%	18,9%	3,7%	100,0%	
	% within Grupo	45,6%	50,8%	42,3%	39,2%	31,6%	43,1%	
	% of Total	17,2%	4,5%	11,6%	8,1%	1,6%	43,1%	
Total	Count	561	132	409	309	76	1487	
	% within Percepção	37,7%	8,9%	27,5%	20,8%	5,1%	100,0%	
	% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	37,7%	8,9%	27,5%	20,8%	5,1%	100,0%	

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	6,427
df	4
Asymp. Sig.	,169

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 22 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério - Liderança

Estes dados, permitem concluir que a organização tem um desempenho que é percebido por todos os inquiridos de uma forma homogénea.

O nível de pontuação é muito elevado (entre o 3 e o 4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem a liderança da escola como sendo revista e melhorada de forma regular, sendo neste processo envolvida toda a comunidade educativa e terceiros.

» Critério 2 - Planeamento e Estratégia

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 23), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da organização no que se refere a este critério (48,4% de respostas). Esta pontuação distancia-se razoavelmente da pontuação 3 (39,9% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a organização neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (55,7%) e o Pessoal Não Docente (59,2%). Importa referir que o grupo Comunidade Envolvente é aquele que incide em maior número as suas respostas na pontuação 2 (66,7%). Este facto pode ser motivado pelas questões abordadas neste critério serem muito dirigidas para a organização a nível interno, o que poderá dificultar o seu conhecimento por parte deste grupo. Ressalta ainda que relativamente à pontuação 1, o Pessoal Docente, o Pessoal Não Docente e a Comunidade Envolvente não atribuem esta pontuação, sendo que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas é reduzida (0,8%).

A estatística de teste tem o valor de 15,585, ao qual está associado um nível de significância de 0,004 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	0	0	2	2	0	4
		% within Percepção	,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% within Grupo	,0%	,0%	1,5%	2,1%	,0%	,8%
		% of Total	,0%	,0%	,4%	,4%	,0%	,8%
	Algum Progresso	Count	16	4	20	7	4	51
		% within Percepção	31,4%	7,8%	39,2%	13,7%	7,8%	100,0%
		% within Grupo	8,6%	8,2%	14,9%	7,2%	66,7%	10,8%
		% of Total	3,4%	,8%	4,2%	1,5%	,8%	10,8%
	Progresso Considerável	Count	66	16	54	52	0	188
		% within Percepção	35,1%	8,5%	28,7%	27,7%	,0%	100,0%
		% within Grupo	35,7%	32,7%	40,3%	53,6%	,0%	39,9%
		% of Total	14,0%	3,4%	11,5%	11,0%	,0%	39,9%
	Totalmente Alcançado	Count	103	29	58	36	2	228
		% within Percepção	45,2%	12,7%	25,4%	15,8%	,9%	100,0%
		% within Grupo	55,7%	59,2%	43,3%	37,1%	33,3%	48,4%
		% of Total	21,9%	6,2%	12,3%	7,6%	,4%	48,4%
Total		Count	185	49	134	97	6	471
		% within Percepção	39,3%	10,4%	28,5%	20,6%	1,3%	100,0%
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	39,3%	10,4%	28,5%	20,6%	1,3%	100,0%

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	15,585
df	4
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 23 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério - Planeamento e Estratégia

Estes dados permitem concluir que a organização tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem que o planeamento e a estratégia da escola se encontram concretizados, de forma excelente.

» Critério 3 - Gestão de Pessoas

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 24), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 3 à percepção que têm da organização no que se refere ao

critério em análise (41,5% de respostas). Para esta situação contribuiu decisivamente o grupo Comunidade Envolvente (com 92,9% de percentagem de respostas). Contudo, importa referir que a pontuação 4 tem uma diferença muito ténue (41,4%), tendo contribuído para uma percentagem maior nesta pontuação o grupo: Pessoal Docente (47,2%). Ressalta também da análise da tabela que a Comunidade Envolvente não atribui a pontuação “1”; para os restantes grupos a média de percentagem de resposta é baixa (3,9%) para esta opção de resposta.

A estatística de teste tem o valor de 5,814, o qual tem associado um nível de significância de 0,213 que é superior a 0,05, pelo que não se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo não é diferente entre os grupos dos inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	15	4	11	2	0	32
		% within Percepção	46,9%	12,5%	34,4%	6,3%	,0%	100,0%
		% within Grupo	4,3%	5,1%	4,7%	1,4%	,0%	3,9%
		% of Total	1,8%	,5%	1,3%	,2%	,0%	3,9%
	Algum Progresso	Count	46	13	32	17	0	108
		% within Percepção	42,6%	12,0%	29,6%	15,7%	,0%	100,0%
		% of Total	5,6%	1,6%	3,9%	2,1%	,0%	13,2%
	Progresso Considerável	Count	121	33	96	76	13	339
		% within Percepção	35,7%	9,7%	28,3%	22,4%	3,8%	100,0%
		% of Total	14,8%	4,0%	11,8%	9,3%	1,6%	41,5%
	Totalmente Alcançado	Count	163	29	93	52	1	338
		% within Percepção	48,2%	8,6%	27,5%	15,4%	,3%	100,0%
% of Total		20,0%	3,5%	11,4%	6,4%	,1%	41,4%	
Total		Count	345	79	232	147	14	817
		% within Percepção	42,2%	9,7%	28,4%	18,0%	1,7%	100,0%
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	42,2%	9,7%	28,4%	18,0%	1,7%	100,0%

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	5,814
df	4
Asymp. Sig.	,213

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 24 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Gestão de Pessoas

Estes dados permitem concluir que a organização tem um desempenho que é percebido por todos os inquiridos de uma forma homogénea.

O nível de pontuação é muito elevado (entre o 3 e o 4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem que cada elemento pertencente à organização escolar está envolvido e alinhado na concretização dos seus objectivos individuais e da escola.

» Critério 4 - Parcerias e Recursos

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 25), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da organização no que se refere ao critério 4 (44,3% de respostas). Esta pontuação distancia-se razoavelmente da pontuação 3 (40,4% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a organização neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (49,2%), o Pessoal Não Docente (48%) e os Alunos/ Formandos (47,4%). Importa referir que os grupos Pais/ Encarregados de Educação e a Comunidade Envolvevente incidem em maior número as suas respostas na pontuação 3 (50,8% e 58,9% respectivamente). Ressalta ainda a Comunidade Envolvevente não atribuiu a pontuação "1" e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas "1" é relativamente baixa (4%).

A estatística de teste tem o valor de 24,928, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Estes dados permitem concluir que a escola tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas. A escola poderá colmatar esta situação divulgando/ exteriorizando mais as suas actividades de parcerias, ou seja, envolvendo de forma mais eficiente todas as partes interessadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (3 e 4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem que a escola estabelece relações e parcerias regulares, e que estas são alvo de processos de revisão e melhoria.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total	
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente		
Percepção	Não Começado	Count	33	1	4	12	0	50	
		% within Percepção	66,0%	2,0%	8,0%	24,0%	,0%	100,0%	
		% within Grupo	6,8%	1,0%	1,2%	4,7%	,0%	4,0%	
			% of Total	2,7%	,1%	,3%	1,0%	,0%	4,0%
	Algum Progresso	Count	62	12	29	37	0	140	
		% within Percepção	44,3%	8,6%	20,7%	26,4%	,0%	100,0%	
		% within Grupo	12,7%	12,0%	8,4%	14,6%	,0%	11,3%	
			% of Total	5,0%	1,0%	2,3%	3,0%	,0%	11,3%
	Progresso Considerável	Count	153	39	149	129	33	503	
		% within Percepção	30,4%	7,8%	29,6%	25,6%	6,6%	100,0%	
		% within Grupo	31,4%	39,0%	43,1%	50,8%	58,9%	40,4%	
			% of Total	12,3%	3,1%	12,0%	10,4%	2,7%	40,4%
Totalmente Alcançado	Count	240	48	164	76	23	551		
	% within Percepção	43,6%	8,7%	29,8%	13,8%	4,2%	100,0%		
	% within Grupo	49,2%	48,0%	47,4%	29,9%	41,1%	44,3%		
		% of Total	19,3%	3,9%	13,2%	6,1%	1,8%	44,3%	
Total		Count	488	100	346	254	56	1244	
		% within Percepção	39,2%	8,0%	27,8%	20,4%	4,5%	100,0%	
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
		% of Total	39,2%	8,0%	27,8%	20,4%	4,5%	100,0%	

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	24,928
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 25 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Parcerias e Recursos

» Critério 5 – Gestão de Processos

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 26), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da escola no que se refere ao critério 5 (43,2% de respostas). Esta pontuação distancia-se razoavelmente da pontuação 3 (40,9% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a escola neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (53%) e os Alunos/ Formandos (49,8%). Importa referir que os grupos Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente incidem em maior número as suas respostas na pontuação 3 (61% e 59,3% respectivamente). Ressalta ainda que os Alunos/ Formandos não atribuíram a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas “1” é relativamente baixa (2,9%). É importante referir que a percentagem de respostas mais elevada da pontuação 2 é do grupo Pessoal Não

Docente (20,7%), o que evidencia que a escola nestas questões é percebida por parte deste grupo como tendo apenas algum progresso, ou seja, só agora começam a surgir algumas evidências nesta área.

A estatística de teste tem o valor de 46,847, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	16	1	0	6	1	24
		% within Percepção	66,7%	4,2%	,0%	25,0%	4,2%	100,0%
		% within Grupo	5,0%	1,7%	,0%	3,3%	3,7%	2,9%
		% of Total	1,9%	,1%	,0%	,7%	,1%	2,9%
	Algum Progresso	Count	33	12	32	31	0	108
		% within Percepção	30,6%	11,1%	29,6%	28,7%	,0%	100,0%
		% within Grupo	10,3%	20,7%	13,4%	17,0%	,0%	13,1%
		% of Total	4,0%	1,5%	3,9%	3,7%	,0%	13,1%
	Progresso Considerável	Count	102	21	88	111	16	338
		% within Percepção	30,2%	6,2%	26,0%	32,8%	4,7%	100,0%
		% within Grupo	31,8%	36,2%	36,8%	61,0%	59,3%	40,9%
		% of Total	12,3%	2,5%	10,6%	13,4%	1,9%	40,9%
Totalmente Alcançado	Count	170	24	119	34	10	357	
	% within Percepção	47,6%	6,7%	33,3%	9,5%	2,8%	100,0%	
	% within Grupo	53,0%	41,4%	49,8%	18,7%	37,0%	43,2%	
	% of Total	20,6%	2,9%	14,4%	4,1%	1,2%	43,2%	
Total	Count	321	58	239	182	27	827	
	% within Percepção	38,8%	7,0%	28,9%	22,0%	3,3%	100,0%	
	% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	38,8%	7,0%	28,9%	22,0%	3,3%	100,0%	

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	46,847
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 26 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e conseqüente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Gestão de Processos

Estes dados permitem concluir que a escola tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que estão directamente relacionados com o processo educativo/ pedagógico, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (3 e 4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem que a escola satisfaz as necessidades e expectativas das partes interessadas, nomeadamente daqueles que se relacionam directamente com o processo educativo/ pedagógico.

» Critério 6 – Resultados orientados para a Comunidade Educativa

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 27), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da escola no que se refere ao critério 6 (58,9% de respostas). Esta pontuação distancia-se substancialmente da pontuação 3 (32,6% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a escola neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (65,3%), o Pessoal Não Docente (70,2%) e os Alunos/ Formandos (62,2%). Importa referir que os grupos Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente incidem em maior número as suas respostas na pontuação 3 (45,8% e 54,5% respectivamente). Ressalta ainda que o Pessoal Não Docente e a Comunidade Envolvente não atribuíram a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas “1” é relativamente baixa (1,7%).

A estatística de teste tem o valor de 46,341, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Estes dados permitem concluir que a escola tem um desempenho que é percebido pelos grupos de inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (4), pelo que neste critério – Resultados orientados para a Comunidade Educativa, os inquiridos percebem a escola como obtendo resultados excelentes.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total	
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente		
Percepção	Não Começado	Count	7	0	1	12	0	20	
		% within Percepção	35,0%	,0%	5,0%	60,0%	,0%	100,0%	
		% within Grupo	1,5%	,0%	,3%	4,6%	,0%	1,7%	
			% of Total	,6%	,0%	,1%	1,0%	,0%	1,7%
	Algum Progresso	Count	25	5	32	20	0	82	
		% within Percepção	30,5%	6,1%	39,0%	24,4%	,0%	100,0%	
		% within Grupo	5,5%	4,8%	9,7%	7,6%	,0%	6,8%	
			% of Total	2,1%	,4%	2,7%	1,7%	,0%	6,8%
	Progresso Considerável	Count	126	26	92	120	30	394	
		% within Percepção	32,0%	6,6%	23,4%	30,5%	7,6%	100,0%	
		% within Grupo	27,7%	25,0%	27,8%	45,8%	54,5%	32,6%	
			% of Total	10,4%	2,2%	7,6%	9,9%	2,5%	32,6%
Totalmente Alcançado	Count	297	73	206	110	25	711		
	% within Percepção	41,8%	10,3%	29,0%	15,5%	3,5%	100,0%		
	% within Grupo	65,3%	70,2%	62,2%	42,0%	45,5%	58,9%		
		% of Total	24,6%	6,0%	17,1%	9,1%	2,1%	58,9%	
Total	Count	455	104	331	262	55	1207		
	% within Percepção	37,7%	8,6%	27,4%	21,7%	4,6%	100,0%		
	% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	% of Total	37,7%	8,6%	27,4%	21,7%	4,6%	100,0%		

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	46,341
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 27 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Resultados orientados para a Comunidade Educativa

» Critério 7 – Resultados relativos às Pessoas

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 28), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 3 à percepção que têm da escola no que se a este critério (46,4% de respostas). Para esta situação contribuem decisivamente os grupos: Pessoal Não Docente (61,8%), Pais/ Encarregados de Educação (60,2%) e Comunidade Envolvente (88,2%). Contudo, importa referir que a pontuação 4 não se distancia razoavelmente da pontuação 3 (42,2% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a escola neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (47,8%) e os Alunos/ Formandos (53,8%). Ressalta ainda que o Pessoal Não Docente, os Alunos/ Formandos e a Comunidade Envolvente não atribuíram a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas “1” é relativamente baixa (0,8%).

A estatística de teste tem o valor de 26,204, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envlovente	
Percepção	Não Começado	Count	5	0	0	2	0	7
		% within Percepção	71,4%	,0%	,0%	28,6%	,0%	100,0%
		% within Grupo	1,5%	,0%	,0%	1,2%	,0%	,8%
		% of Total	,6%	,0%	,0%	,2%	,0%	,8%
	Algum Progresso	Count	37	8	27	16	0	88
		% within Percepção	42,0%	9,1%	30,7%	18,2%	,0%	100,0%
		% within Grupo	10,9%	10,5%	12,9%	9,4%	,0%	10,6%
		% of Total	4,4%	1,0%	3,2%	1,9%	,0%	10,6%
	Progresso Considerável	Count	136	47	70	103	30	386
		% within Percepção	35,2%	12,2%	18,1%	26,7%	7,8%	100,0%
		% within Grupo	39,9%	61,8%	33,3%	60,2%	88,2%	46,4%
		% of Total	16,3%	5,6%	8,4%	12,4%	3,6%	46,4%
Totalmente Alcançado	Count	163	21	113	50	4	351	
	% within Percepção	46,4%	6,0%	32,2%	14,2%	1,1%	100,0%	
	% within Grupo	47,8%	27,6%	53,8%	29,2%	11,8%	42,2%	
	% of Total	19,6%	2,5%	13,6%	6,0%	,5%	42,2%	
Total		Count	341	76	210	171	34	832
		% within Percepção	41,0%	9,1%	25,2%	20,6%	4,1%	100,0%
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	41,0%	9,1%	25,2%	20,6%	4,1%	100,0%

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	26,204
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 28 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Resultados relativos às Pessoas

Estes dados permitem concluir que a organização tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (3 e 4), pelo que neste critério os inquiridos percebem que a escola obtém resultados satisfatórios relativamente à satisfação das necessidades e expectativas das pessoas que desempenham funções na organização escolar.

» Critério 8 – Impacto na Sociedade

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 29), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da escola no que se refere ao critério 8 (51,2% de respostas). Esta pontuação distancia-se substancialmente da pontuação 3 (38% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a escola neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (55,9%), o Pessoal Não Docente (58,2%) e os Alunos/ Formandos (58%). Importa referir que o grupo Pais/ Encarregados de Educação é aquele que incide em maior número as suas respostas na pontuação 3 (58%). Ressalta ainda que o Pessoal Não Docente e os Pais/ Encarregados de Educação não atribuíram a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas “1” é relativamente baixa (1,8%).

A estatística de teste tem o valor de 22,716, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Estes dados, permitem concluir que a organização tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (4), pelo que neste critério os inquiridos percebem a escola como obtendo resultados excelentes, nomeadamente ao nível do reconhecimento do trabalho desenvolvido.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	2	0	9	0	3	14
		% within Percepção	14,3%	,0%	64,3%	,0%	21,4%	100,0%
		% within Grupo	,7%	,0%	4,4%	,0%	5,0%	1,8%
		% of Total	,3%	,0%	1,2%	,0%	,4%	1,8%
	Algum Progresso	Count	21	7	20	16	6	70
		% within Percepção	30,0%	10,0%	28,6%	22,9%	8,6%	100,0%
		% within Grupo	7,3%	10,4%	9,8%	10,2%	10,0%	9,0%
		% of Total	2,7%	,9%	2,6%	2,1%	,8%	9,0%
	Progresso Considerável	Count	104	21	57	91	22	295
		% within Percepção	35,3%	7,1%	19,3%	30,8%	7,5%	100,0%
		% within Grupo	36,1%	31,3%	27,8%	58,0%	36,7%	38,0%
		% of Total	13,4%	2,7%	7,3%	11,7%	2,8%	38,0%
Totalmente Alcançado	Count	161	39	119	50	29	398	
	% within Percepção	40,5%	9,8%	29,9%	12,6%	7,3%	100,0%	
	% within Grupo	55,9%	58,2%	58,0%	31,8%	48,3%	51,2%	
	% of Total	20,7%	5,0%	15,3%	6,4%	3,7%	51,2%	
Total		Count	288	67	205	157	60	777
		% within Percepção	37,1%	8,6%	26,4%	20,2%	7,7%	100,0%
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	37,1%	8,6%	26,4%	20,2%	7,7%	100,0%

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	22,716
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 29 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Impacto na Sociedade

» Critério 9 – Resultados de Desempenho-Chave

Analisando o cruzamento entre a Percepção e o Grupo de inquiridos (ver tabela 30), pode constatar-se que os inquiridos que constituem os diferentes grupos atribuem mais vezes a pontuação 4 à percepção que têm da escola no que se refere ao critério 9 (48,8% de respostas). Esta pontuação distancia-se razoavelmente da pontuação 3 (41,8% de respostas), o que revela que parte dos grupos de inquiridos percebem a escola neste critério como tendo alcançado a excelência, nomeadamente o Pessoal Docente (62,2%), o Pessoal Não Docente (51,8%) e os Alunos/ Formandos (49,5%). Importa referir que os grupos Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolvente são os que incidem em maior número as suas respostas na pontuação 3 (57% e 75% respectivamente). Ressalta ainda que o Pessoal Não Docente e a Comunidade Envolvente não atribuíram a pontuação “1” e que para os restantes grupos a média de percentagem de respostas “1” é bastante reduzida (0,6%).

A estatística de teste tem o valor de 39,215, ao qual está associado um nível de significância de 0,000 que é inferior a 0,05, pelo que se rejeita a hipótese nula, podendo concluir-se que a percepção sobre as variáveis em estudo é diferente pelo menos num grupo de inquiridos.

Percepção * Grupo Crosstabulation

			Grupo					Total
			Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	Alunos/ Formandos	Pais/ Encarregados de Educação	Comunidade Envolvente	
Percepção	Não Começado	Count	2	0	1	1	0	4
		% within Percepção	50,0%	,0%	25,0%	25,0%	,0%	100,0%
		% within Grupo	,8%	,0%	,5%	,7%	,0%	,6%
		% of Total	,3%	,0%	,1%	,1%	,0%	,6%
	Algum Progresso	Count	16	2	24	15	2	59
		% within Percepção	27,1%	3,4%	40,7%	25,4%	3,4%	100,0%
		% within Grupo	6,5%	3,6%	12,8%	10,6%	5,0%	8,8%
		% of Total	2,4%	,3%	3,6%	2,2%	,3%	8,8%
	Progresso Considerável	Count	75	25	70	81	30	281
		% within Percepção	26,7%	8,9%	24,9%	28,8%	10,7%	100,0%
		% within Grupo	30,5%	44,6%	37,2%	57,0%	75,0%	41,8%
		% of Total	11,2%	3,7%	10,4%	12,1%	4,5%	41,8%
Totalmente Alcançado	Count	153	29	93	45	8	328	
	% within Percepção	46,6%	8,8%	28,4%	13,7%	2,4%	100,0%	
	% within Grupo	62,2%	51,8%	49,5%	31,7%	20,0%	48,8%	
	% of Total	22,8%	4,3%	13,8%	6,7%	1,2%	48,8%	
Total		Count	246	56	188	142	40	672
		% within Percepção	36,6%	8,3%	28,0%	21,1%	6,0%	100,0%
		% within Grupo	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	36,6%	8,3%	28,0%	21,1%	6,0%	100,0%

Test Statistics^{a,b}

	Percepção
Chi-Square	39,215
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Grupo

Tabela 30 – Tabela de Frequências Absoluta e Relativa observadas para cada um dos Grupos e consequente Teste de *Kruskal-Wallis* referente ao critério – Resultados de Desempenho-Chave

Estes dados permitem concluir que a escola tem um desempenho que é percebido pelos inquiridos de forma diferente, entendendo-se que os grupos que directamente se relacionam com a escola, nomeadamente a nível interno, atribuem uma maior pontuação (3 ou 4) às questões abordadas.

O nível médio de pontuação é muito elevado (4), pelo que neste critério, os inquiridos percebem a escola como obtendo resultados de desempenho excelentes em termos globais.

Em suma, esta análise permitiu demonstrar que os grupos que se relacionam directamente com a organização escolar apresentam, na maior parte dos casos, uma percepção homogénea, nomeadamente os grupos: Pessoal Docente, Pessoal Não Docente e Alunos/ Formandos.

Os grupos que se relacionam de forma indirecta, nomeadamente Pais/ Encarregados de Educação e Comunidade Envolve, na maior parte dos casos, apresentam uma percepção similar, evidenciando globalmente que as práticas de gestão em análise estão menos implementadas nas escolas.

Assim, a utilização do mesmo questionário para toda a amostra, permitiu comparar as diferentes percepções e concluir que a organização escolar em análise deverá envolver de forma mais eficiente os grupos dos inquiridos que se relacionam com ela de forma indirecta, para que todas as partes interessadas tenham a mesma percepção sobre o seu desempenho.

IV.2.3 Consistência Interna das Escalas

Ainda relativamente ao questionário construído, importa analisar a fiabilidade/ consistência interna das escalas utilizadas para cada um dos subcritérios/ critérios em análise, testando se o conjunto de questões inseridas em cada subcritério/ critério mede efectivamente esse subcritério/ critério.

Para isso recorreu-se ao teste *Alpha de Cronbach*, cujo valor varia entre 0 e 1, considerando-se a consistência interna muito boa se o *Alpha* for superior a 0,9; boa se o *Alpha* se situar entre 0,8 e 0,9; razoável se o *Alpha* estiver entre 0,7 e 0,8; fraca no caso de o *Alpha* estar entre 0,6 e 0,7 e inadmissível para *Alpha* inferior a 0,6 (Pestana *et al.*, 2003).

A aplicação do teste *Alpha de Cronbach* foi feita para cada um dos subcritérios de meios e para os critérios dos resultados. Os valores encontrados são apresentados na tabela 31.

SUBCRITÉRIO	Cronbach's Alpha	N of Items
PERCEPÇÃO 1.1	,972	5
PERCEPÇÃO 1.2	,965	6
PERCEPÇÃO 1.3	,992	10
PERCEPÇÃO 1.4	,990	6
PERCEPÇÃO 2.1	,878	3
PERCEPÇÃO 2.2	,928	4
PERCEPÇÃO 2.3	,995	3
PERCEPÇÃO 3.1	,963	6
PERCEPÇÃO 3.2	,988	6
PERCEPÇÃO 3.3	,946	6
PERCEPÇÃO 4.1	,996	3
PERCEPÇÃO 4.2	,903	4
PERCEPÇÃO 4.3	,955	7
PERCEPÇÃO 4.4	,775	4
PERCEPÇÃO 4.5	,968	6
PERCEPÇÃO 4.6	,992	3
PERCEPÇÃO 5.1	,985	5
PERCEPÇÃO 5.2	,963	5
PERCEPÇÃO 5.3	,962	5
PERCEPÇÃO 5.4	,957	3
PERCEPÇÃO 6	,995	22
PERCEPÇÃO 7	,995	16
PERCEPÇÃO 8	,987	14
PERCEPÇÃO 9	,984	14

Tabela 31 – Valores de *Alfa de Cronbach* para cada um dos subcritérios

Os resultados obtidos indicam maioritariamente uma consistência interna muito boa, exceptuando-se os subcritérios 2.1 com uma consistência interna boa (0,878) e 4.4 com uma consistência interna razoável (0,775).

Assim sendo, pode concluir-se que este questionário elaborado com base no do Projecto “Qualis” é consistente, muito embora se possam aperfeiçoar as questões inseridas no subcritério 2.1 e 4.4 em futuras utilizações.

A análise dos dados obtidos através do questionário elaborado com base no modelo preconizado no projecto “Qualis – Qualidade e sucesso educativo”, permitiu a avaliar a situação actual e o nível das práticas de gestão implementadas no Centro de Educação Integral. Assim, no capítulo seguinte, procede-se à apreciação crítica do modelo de Auto-avaliação desenvolvido e da abordagem utilizada para a sua aplicação.

V. Conclusões e propostas de trabalho futuro

A realidade está em constante mudança, tornando-se num desafio para qualquer organização, obrigando-a a reflectir e a adaptar-se constantemente, em busca da satisfação e conseqüente fidelização do seu cliente, ou seja, do sucesso. Sendo a essência da Auto-avaliação um processo de reflexão, torna-se numa ferramenta fundamental para a evolução de qualquer organização no mercado cada vez mais concorrencial, independentemente da área de actividade onde opere. Também as escolas entendem que a Auto-avaliação é a estratégia a seguir para obter melhores desempenhos em todas as actividades que desenvolvem.

Após a apresentação e análise dos dados recolhidos com o questionário desenvolvido, discutem-se neste capítulo as principais críticas ao modelo de Auto-avaliação utilizado, nomeadamente as dificuldades sentidas antes, durante e após a sua aplicação, com a identificação de alguns pontos fundamentais a ter em atenção em futuras investigações, bem como as vantagens do processo de Auto-avaliação.

Relativamente à etapa que antecede a aplicação do modelo, enumeram-se algumas das dificuldades sentidas.

A primeira dificuldade é a linguagem abrangente utilizada nos diferentes modelos estudados, pelo que estes carecem sempre de uma adaptação à organização em causa, sendo para isso necessário um estudo prévio realizado pelo investigador. Além disso, essa adaptação é importante para a construção da(s) técnica(s) de recolha de dados, uma vez que os inquiridos normalmente não estão familiarizados com os conceitos empregues no modelo adoptado. Neste trabalho de investigação, o investigador já conhecia a escola, pelo que a necessidade de adaptação da linguagem foi imediatamente reconhecida; contudo convém reforçar a sua importância para a adaptação, aplicação e posterior análise crítica do modelo.

Além disso, considera-se pertinente a aplicação da(s) mesma(s) técnica(s) de recolha de dados a toda a amostra, uma vez que uma organização deverá ser avaliada em todos os subcritérios/ critérios por todos os seus *stakeholders*, independentemente da relação, directa ou indirecta, que estes estabeleçam com ela. Nesta investigação entendeu-se que o questionário deveria ser respondido por elementos de todos os grupos

e embora a taxa de respostas “Não sabe” em determinados subcritérios/ critérios fosse mais elevada, os resultados obtidos permitiram concluir que a organização necessita de envolver de forma mais eficiente os inquiridos que se relacionam com ela de forma indirecta. Assim sendo, sugere-se que em próximas investigações a(s) técnica(s) de recolha de dados sejam aplicadas a elementos de todos os grupos.

Determinante é, também, o envolvimento de toda a comunidade escolar no processo de Auto-avaliação. Para tal é necessário identificar a melhor altura para implementá-lo, uma vez que este factor irá incidir decisivamente na taxa de retorno/ envolvimento dos inquiridos. Assim, nesta investigação, a taxa de retorno teria certamente sido superior se a data de aplicação dos questionários tivesse sido outra, especialmente no caso dos Alunos e dos Docentes.

Será, também, importante a sensibilização/ informação de toda a comunidade, pois o desconhecimento leva a uma desvalorização e/ ou desinteresse, com conseqüente impacto negativo no grau de envolvimento. Nesta investigação a taxa de retorno do Pessoal Não Docente e dos Pais/ Encarregados de Educação foi reduzida, o que é indicador do limitado envolvimento e/ ou desconhecimento da importância da Auto-avaliação para o bom desempenho da escola.

É também importante referir que a palavra “Auto-avaliação” suscita desde logo algum desconforto e desconfiança nos inquiridos, uma vez que inclui o avaliar das tarefas realizadas e da organização, bem como o receio dos resultados poderem afectar o seu quotidiano. Muito embora o questionário fosse anónimo e a forma de o entregar impossibilitasse a identificação do inquirido, constatou-se alguma relutância em participar, nomeadamente por parte daqueles que directamente se relacionam com a organização. Assim sendo, é reforçada a importância da sensibilização/ informação de toda a comunidade, relativamente ao carácter sigiloso da aplicação do questionário. Nesta investigação a taxa de retorno do Pessoal Docente e Não Docente poderá ser também um indicador desta situação.

Durante o processo de aplicação do modelo, as dificuldades centram-se nas etapas de distribuição, explicação e recolha dos questionários.

É fundamental o apoio de parte da comunidade escolar, nomeadamente dos coordenadores e dos directores de turma, para que o processo seja célere na compreensão e resposta por parte de todos os inquiridos. São eles que melhor conhecem os elementos que se relacionam com a escola, nomeadamente os Pais/ Encarregados de Educação, pelo que são quem melhor poderá apoiar na definição do conjunto de respondentes, bem como esclarecer possíveis dúvidas que possam surgir aos inquiridos após a entrega e explicação dos questionários. Nesta investigação os coordenadores e os directores de turma apoiaram a aplicação do modelo, nomeadamente ao nível da definição da amostra e no incentivo dos inquiridos à participação.

No final, após a recolha dos questionários, surgem as dificuldades causadas pela taxa de retorno, bem como pela validação dos questionários para análise.

Pelos diversos motivos anteriormente explanados a taxa de retorno poderá ser influenciada por diversos factores; contudo é certamente o grau de envolvimento do inquirido o aspecto que mais se evidencia. Assim, cabe ao investigador certificar-se que todos os inquiridos estão devidamente motivados para participarem. Contudo, entende-se que o questionário aplicado nesta investigação dificultou a participação devido à sua extensão, uma vez que é necessário algum tempo para o seu correcto e rigoroso preenchimento, sendo, neste caso, superior ao que os inquiridos estão dispostos a disponibilizar. Além disso, algumas das questões são idênticas e analisam a mesma prática de gestão, pelo que deverão ser retiradas em próximas investigações. Por conseguinte, o investigador deverá ser cuidadoso na construção da técnica de recolha de dados não penalizando as questões que permitam avaliar as práticas de gestão que pretende analisar, uma vez que isso conduzirá à falta de dados para análise, nem sobrecarregando os questionários, o que poderá provocar a desmotivação dos inquiridos. Assim, cabe ao investigador a árdua tarefa de balancear estes dois aspectos, para obter os resultados esperados.

Num trabalho de investigação deverão ser definidos previamente todos os aspectos relacionados com a recolha de dados e previstas as situações decorrentes do processo, nomeadamente o modo de actuação em caso do não preenchimento da totalidade do questionário, pois os resultados são certamente influenciados por esse facto. Atendendo a que nesta investigação foi solicitado o preenchimento integral do questionário, tendo para isso sido incluído um item de resposta para as situações de

desconhecimento por parte do inquirido, alguns questionários não foram validados para análise. Considera-se, então, que o não preenchimento integral do questionário terá sido um lapso dos inquiridos em questão.

Seguindo-se a análise dos dados, nomeadamente a pontuação obtida, considera-se que esta é porventura demasiado elevada face à realidade da escola, sendo que esta situação já foi igualmente constatada e evidenciada no Relatório do Consultor (CEI, 2001a) realizado no âmbito do projecto “Melhorar a Qualidade”, iniciado no ano 2000. Assim, depreende-se que a técnica de recolha de dados utilizada é importante pela rápida obtenção de dados que permitem a aferição da percepção que a comunidade tem da organização, nomeadamente das práticas de gestão desenvolvidas, e pela definição dos pontos fortes e das áreas de melhoria; contudo deverá ser utilizada em simultâneo com outras técnicas que permitam corroborar a percepção/ pontuação obtida através dos questionários.

De referir que nos dois projectos aplicados na organização, a escala utilizada foi a mesma, pelo que os resultados elevados poderão estar relacionados com ela. Por conseguinte, será pertinente a sua alteração. Assim sugere-se a aplicação do questionário com a escala do Projecto “Qualis”, uma vez que ela contempla seis níveis de pontuação, enquanto que a do Projecto “Melhorar a Qualidade!” tem apenas quatro, o que levará o inquirido a ponderar a sua resposta num leque superior de opções, ou seja, é mais pormenorizada, exigente e complexa.

Independentemente da pontuação obtida, nesta primeira fase, as vantagens decorrentes da aplicação deste modelo são evidentes, enumerando-se as seguintes:

- ♦ Aplicação de um modelo devidamente estruturado e adaptado à realidade da organização, dando especial ênfase à caracterização da comunidade escolar;
- ♦ Introdução de novos conceitos, relacionados com a Qualidade e a Excelência;
- ♦ Criação de momentos de reflexão sobre as actividades desenvolvidas;
- ♦ Conhecimento do estado actual da organização;
- ♦ Conhecimento da imagem que a organização transmite à comunidade;
- ♦ Identificação dos pontos fortes;
- ♦ Identificação das áreas de melhoria;
- ♦ Incentivo ao envolvimento e à participação mais activa da comunidade escolar;

- ♦ Promoção de hábitos de auscultação da comunidade escolar, com o objectivo de conhecer as suas necessidades e expectativas;
- ♦ Constatação da importância da Auto-avaliação para a melhoria do desempenho da organização;
- ♦ A sua aplicação sucessiva permite a criação de um histórico, baseado num conjunto de indicadores e factos, que descreve a evolução do desempenho da organização escolar.

Em suma, a Auto-avaliação feita através do modelo adaptado do Projecto “Qualis”, contribui para o início de um novo ciclo na escola. O conhecimento do estado da organização, nomeadamente através das áreas de melhoria, permite estimular a vontade de criar uma cultura de melhoria, numa caminhada em espiral em busca da Excelência.

Como propostas de trabalho futuro, e após a implementação das áreas de melhoria identificadas nesta investigação, sugere-se uma reunião dos elementos chave da escola (nomeadamente o director, os coordenadores de serviço e os directores de turma) e a formação de equipas que apliquem, a curto prazo, novamente o modelo apresentado, com as alterações sugeridas anteriormente, com o objectivo de sucessivamente adaptar as actividades da organização à realidade do momento, respondendo da melhor forma às necessidades e expectativas dos seus *stakeholders*.

Atendendo a que uma parte significativa da comunidade educativa se altera em cada ano lectivo, sugere-se que nas organizações escolares o processo de reflexão conducente à Auto-avaliação seja feito todos os anos, uma vez que o contexto altera afectando directamente os resultados obtidos em todas as actividades que a Escola desenvolve, nomeadamente os resultados organizacionais e da aprendizagem/educativos.

Em suma, a Qualidade/ (Auto) Avaliação nas organizações escolares surge como um imperativo para a melhoria do seu desempenho, além de que é um factor decisivo para a evolução da Sociedade/ País, pelo que não é uma moda, é uma mudança de paradigma que veio para ficar, criou raízes e encontra-se em fase de crescimento.

Bibliografia

ALAIZ, Vitor; GÓIS, Eunice; GONÇALVES, Conceição (2003) - *“Auto-avaliação de Escolas. Pensar e praticar”*. Porto: Edições ASA.

ALMEIDA, João Rafael (2004) – *“Auto-avaliação no ensino: Projecto Melhorar a Qualidade”*. Qualidade nº1. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

ASSOCIAÇÃO DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO PARTICULAR E COOPERATIVO (AEEP 2002) – *“Avaliar para melhorar: Práticas de Qualidade. VII Fórum do EPC 2002”*. CD- Rom.

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL (AEP 2006) – *“Gestão pela Qualidade Total – Modelo EFQM”* de Novembro de 2006. Acedido em 18 de Março de 2009 em: <http://www.aeportugal.pt/inicio.asp?Pagina=/Areas/Qualidade/GestaoQualidadeTotal&Menu=MenuQualidade>.

AZEVEDO, Alfredo; ALVES, João (2001) – *“Gestão por Processos: Norma ISO 9001:2000”*. 1ª edição. Vila Nova de Gaia: Iberogestão.

AZEVEDO, Carlos A. Moreira; AZEVEDO, Ana Gonçalves (2006) – *“Metodologia Científica”*. Lisboa: Universidade Católica Editora.

CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela (1998) - *“Metodologia da Investigação – Guia para Auto-aprendizagem”*. Lisboa: Universidade Aberta.

CACHERO, Manuel López (2009) – *“A mudança de ciclo e a excelência”*. Qualidade nº 2. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL (CEI 2001) – *“Relatório de Auto-avaliação do Centro de Educação Integral”* de Agosto de 2001. Cedido para consulta pelo Centro de Educação Integral em Abril de 2009.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL (CEI 2001a) – *“Relatório do Consultor – Cristina Pereira”* de Agosto de 2001. Cedido para consulta pelo Centro de Educação Integral em Abril de 2009.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL (CEI 2008) – *“Agenda do Professor”*, Ano lectivo 2008/09. Cedido para consulta pelo Centro de Educação Integral em Setembro de 2008.

CENTRO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL (CEI 2009) – *“Projecto Educativo”* do Centro de Educação Integral. Acedido em 01 de Julho de 2009 em:

<http://www.centro-edu-integral.pt/>.

COELHO, Inês; SARRICO, Cláudia; ROSA, M^a João (2008) - *“Avaliação de escolas em Portugal: Que Futuro?”*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão de Abril/ Junho de 2008. Acedido em 04 de Maio de 2009 em:

<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/rpbg/v7n2/v7n2a07.pdf>.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO (CNE 2008) – *“Avaliação externa das escolas”*. Parecer nº 5/2008 de 13 de Junho de 2008. Acedido em 01 de Fevereiro de 2009 em:

<http://www.cnedu.pt/>

COUTINHO, Clara; CHAVES, José (2002) - *“O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”*. Revista Portuguesa de Educação. Acedido em 10 de Agosto de 2009 em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>.

CROSBY, Philip B. (1995) – *“Quality without tears”*. New York: McGraw-Hill.

DEMING, W. Edwards (2000) – *“Out of the crisis”*. Massachusetts: MIT Press Edition.

DIAS, Nuno (2008) - *“Génese de Auto-avaliação de Escolas: elaboração e aplicação de instrumentos de recolhas de dados”*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa – Centro regional das Beiras. Viseu.

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO (DGAEP, 2007a) – *“Modelo CAF 2006. Melhorar as organizações públicas através da Auto-avaliação”*. Edição Portuguesa. Março de 2007. Acedido em 05 de Maio de 2009 em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

DIRECÇÃO-GERAL DA ADMINISTRAÇÃO E DO EMPREGO PÚBLICO (DGAEP, 2007b) – *“Guião de Auto-avaliação - 10 passos para aplicar a CAF”*. Março de 2007. Acedido em 05 de Maio de 2009 em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2006) - *“QUALIS - Auto-avaliação das escolas – Modelo de Auto-avaliação”*. Acedido em 14 de Fevereiro de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2007a) - *“QUALIS - Auto-avaliação das escolas – Introdução”*. Acedido em 14 de Março de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2007b) - *“QUALIS - Auto-avaliação das escolas – Como Auto-Avaliar”*. Acedido em 14 de Março de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2007c) - *“QUALIS - Auto-avaliação das escolas – CAF no Sistema Educativo Regional”*. Acedido em 14 de Março de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2009) - *“QUALIS – Relação entre Meios e Resultados”*. Acedido em 18 de Outubro de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO DOS AÇORES (SREC, 2009a) - *“QUALIS – Introdução 2009”*. Acedido em 18 de Outubro de 2009 em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DIRECÇÃO REGIONAL DE ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (DROAP, 2008) – “A CAF 2006 na Administração Pública Regional”. Acedido em 01 de Outubro de 2009 em:

www.vpgr.azores.gov.pt/.

DUARTE, José (2008) - “Estudos de caso em educação. Investigação em profundidade com recursos reduzidos e outro modo de generalização”. Revista Lusófona de Educação. Acedido em 10 de Agosto de 2009 em:

<http://www.scielo.oces.mctes.pt>.

ESCOLA BÁSICA E SECUNDÁRIA DAS LAGES DO PICO (EBSLP, 2007) – “O Projecto Qualis na EBS das Lages do Pico” (Março, 2007). Acedido em 03 de Outubro de 2009 em:

<http://srec.azores.gov.pt/dre/sd/115161010600/contacto/0708/outsocontactos/0607/0607/espacodaescola/oprojectoqualis.htm>

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2003a) – “O Modelo de Excelência da EFQM”, (1999 – 2003). Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2003b) – “Introdução à Excelência”, (1999 – 2003). Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2004) – “Committed to Excellence”, Brochura publicada pela APQ. Amadora.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2005) – “Radarise your business for Success”. Acedido em 30/09/09 em:

<http://ww1.efqm.org/en/>.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (2007) – “Committed to Excellence”. Brochura publicada pela APQ. Amadora.

FEIGENBAUM, Armand V. (1994) – “Controle da Qualidade Total” Volume I. São Paulo: Makron Books.

FIALHO, Ana M^a; RODRIGUES, Carla M^a; FERREIRA, Jorge Miguel (2002) - *“Viver a Avaliação de Escola”*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

GRAÇA, Daniel Vida (2008) - *“Auto-avaliação de Desempenho de um agrupamento de escolas com base no Modelo de Excelência da EFQM”*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Coimbra. Coimbra.

INSPECÇÃO-GERAL DA EDUCAÇÃO (IGE 2007) - *“Eficácia da Auto-avaliação nas Escolas”*. Agosto de 2007. Acedido em 10 de Julho de 2009 em:
<http://www.ige.min-edu.pt>.

INSPECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO (IRE 2007) – *“Relatório Síntese de Auto-avaliação”*. Regulada do Sistema Educativo Regional 2007, de 25 de Março de 2008. Inspeção Regional de Educação. Acedido em 10 de Agosto de 2009 em:
<http://www.azores.gov.pt/>.

INSPECÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO (IRE 2008) – *“Relatório Síntese de Auto-avaliação”*. Regulada do Sistema Educativo Regional 2008, de 30 de Junho de 2009. Inspeção Regional de Educação. Acedido em 10 de Agosto de 2009 em:
<http://www.azores.gov.pt/>.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (IPQ 2009) – *“Certificação de Sistemas de Gestão”*. Site acedido em 10 de Outubro de 2009 em:
<http://www.ipq.pt/>.

INSTITUTO PORTUGUÊS DA QUALIDADE (IPQ 2009) – *“PEX - SPQ”*. Site acedido em 10 de Outubro de 2009 em:
<http://www.ipq.pt/>.

JURAN, Joseph M. (1992) – *“A Qualidade desde o projecto. Os novos passos para o planeamento da Qualidade em produtos e serviços”*. São Paulo: Thomson Pioneira.

LEANDRO, Ema (2002a) - *“Guião para a Auto-avaliação de Desempenho - Parte 1”*. Instituto Nacional de Administração 2002.

LEANDRO, Ema (2002b) - *“Guião para a Auto-avaliação de Desempenho - Parte 2”*. Instituto Nacional de Administração 2002.

LESSARD-HÉBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérald (1990) - *“Investigação Qualitativa – Fundamentos e Práticas”*. Lisboa: Instituto Piaget.

LOPES, Alfredo (2008) – *“Externato Cooperativo da Benedita: Committed to Excellence”*. Qualidade nº 4. Lisboa: Associação Portuguesa para a Qualidade.

MIRANDA, Manuel Pinto (1999) - *“Uma escola responsável?”* Cadernos Correio Pedagógico. Porto: Edições ASA.

NP EN ISO 9000:2000 (2001) – *“Sistemas de Gestão da Qualidade: Fundamentos e vocabulários”*. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9004:2000 (2001) – *“Sistemas de Gestão da Qualidade: Linhas de orientação para a melhoria de desempenho”*. Instituto Português da Qualidade.

NP EN ISO 9001:2008 (2008) – *“Sistemas de Gestão da Qualidade: Requisitos”*. Instituto Português da Qualidade.

PEREIRA, Alexandre (2008) – *“SPSS Guia Prático de Utilização, Análise de dados para Ciências Sociais e Psicologia”*. Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes (1998) – *“Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS”*. Lisboa: Edições Sílabo.

PESTANA, Maria Helena; GAGEIRO, João Nunes (2003) – *“Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS”*. Lisboa: Edições Sílabo.

PIRES, António Ramos (2007) – *“Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade”*. Lisboa: Edições Sílabo.

RODRIGUES, Maria de Lurdes (2007) – Intervenção da Ministra de Educação de Portugal no Parlamento Europeu (Comissão de Cultura e Educação) “*Apresentação das Prioridades e do Programa da Presidência Portuguesa para área da Educação e Formação*” em 16 de Julho de 2007. Acedido em 01 de Junho de 2009 em:

http://www.eu2007.pt/NR/rdonlyres/A4DB0990-B1EE-4BD0-B0B1-9962610A07D3/0/Discurso_SraMinistra_Pt.pdf.

ROSA, M.; OREY, J.; SARAIVA, P. (2005) – “*Guias de aplicação sectorial – Ensino*”, integrado no Manual prático para a Certificação e Gestão da Qualidade com base nas Normas ISO 9000:2000. Verlag Dashöfer Portugal.

SARAIVA, Pedro Manuel; OREY, João Lagoa d’; ROSA, M^a João Pires da (2001a) - “*Guião de Auto-avaliação*”. Projecto “Melhorar a Qualidade (ciclo 2002/03). QUAL - Formação e Serviços em Gestão da Qualidade. Dezembro 2001.

SARAIVA, Pedro Manuel; OREY, João Lagoa d’; ROSA, M^a João Pires da, (2001b) - “*Documento de Avaliação*”. Projecto “Melhorar a Qualidade (ciclo 2002/03). QUAL - Formação e Serviços em Gestão da Qualidade. Dezembro 2001.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan (2006) – “*Gerenciamento de Operações e de Processos. Princípios e práticas de impacto estratégico*”. São Paulo: Artmed Editora.

TAVARES, Maria do Rosário Pinheiro Cruz (2006) – “*Auto-avaliação de uma escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*”. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. Aveiro.

TEIXEIRA, Sebastião (1998) – “*Gestão das Organizações*”. Alfragide: Editora McGRAW-HILL de Portugal, Lda.

VENÂNCIO, Isabel M^a; OTERO, Agustin Godás (2002) - “*Eficácia e Qualidade nas Escolas*”. Porto: Edições ASA.

YIN, Robert K. (2003) - “*Case study research: design and methods*”. Thousand Oaks: Sage Publications.

ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, Leonard L. – “*Instrumento de Avaliação de Qualidade*”. Acedido em 08 de Maio de 2009 em:
http://www.12manage.com/methods_zeithaml_servqual.html.

Legislação

PORTUGAL (1986). Lei de Bases do Sistema Educativo - Lei nº 46/86, de 14 de Outubro.

PORTUGAL (1998). Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário - Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de Maio.

PORTUGAL (2002). Sistema de Avaliação da educação e do ensino não superior - Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro.

PORTUGAL (2005). Regime jurídico da Avaliação do sistema educativo regional - Decreto Legislativo Regional nº 29/2005/A, de 6 de Dezembro.

PORTUGAL (2008). Revoga o Decreto-lei nº 115-A/98 de 4 de Maio e do Decreto Regulamentar nº 10/99, de 21 de Julho - Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos da educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário - Decreto-Lei nº 75/2008 de 22 de Abril.

Anexos

Anexo 1 – Apresentação do Modelo do Projecto “Qualis”

Critério I – Liderança

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

SUB CRITÉRIOS
1.1. Os órgãos de gestão e administração orientam a escola, desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores
1.2. Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola
1.3. Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo
1.4. Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com as outras partes interessadas

Subcritério 1.1 - Os órgãos de gestão e administração orientam a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Formulam e desenvolvem a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola	No projecto educativo está claramente formulado o que a escola pretende ser num futuro próximo
b) Estabelecem os valores e os códigos de conduta da escola	No regulamento interno existe um referencial de valores e de normas de conduta
c) Transformam a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções	O plano anual de actividades e o projecto curricular concretizam o projecto educativo
d) Promovem o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos	Os órgãos de gestão e administração envolveram todos (alunos, famílias, docentes, outros educadores e restante comunidade) na

estratégicos e operacionais da escola	construção e/ou revisão do projecto educativo
e) Comunicam a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas	A divulgação dos documentos de referência da escola (projecto educativo e outros regulamentos) é feita pelos órgãos de gestão e administração, que explicam estes documentos à comunidade educativa.

Subcritério 1.2 - Os Conselhos Executivo e Pedagógico desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Promovem a criação de estruturas e processos de acordo com os objectivos e as actividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas	Os órgãos da escola estão regularmente constituídos: órgão de administração e gestão e estruturas de gestão intermédia
b) Definem as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão	Foi elaborado um manual de funções
c) Estabelecem, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão	Anualmente são definidos objectivos quantificados para toda a escola, que são desagregados por ciclo, por ano e por turma
d) Orientam os resultados e o impacto da actividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas	A escola promove actividades extra-curriculares em função das solicitações dos pais e encarregados de educação
e) Implementam um sistema de informação para a gestão	Existe um sistema de informação que permite aos órgãos de gestão aceder à informação actualizada dos indicadores de sucesso escolar, área financeira, gestão de pessoas, etc.
f) Promovem a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho	Os órgãos de gestão disponibilizam ferramentas de gestão de projectos

Subcritério 1.3 - Os órgãos de administração e gestão da escola motivam e apoiam as pessoas e servem de modelo.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Lideram através do exemplo	Há actas das reuniões do Conselho Executivo
b) Actuam de acordo com os objectivos e valores estabelecidos	A adopção de manuais escolares tem em conta os documentos de referência da escola
c) Partilham a informação relevante com as pessoas	O Conselho Pedagógico faz chegar a todos os docentes os critérios gerais de acompanhamento pedagógico e Avaliação dos alunos
d) Ajudam as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos da escola	O Conselho Executivo acompanha o desempenho profissional das pessoas da escola
e) Incentivam a prática da delegação de competências e responsabilidades	Os directores de turma têm delegação de competências para justificar as faltas dos alunos
f) Estimulam a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas	O Conselho Executivo promove a apresentação de candidaturas a projectos regionais, nacionais ou internacionais
g) Asseguram o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações	O Conselho Executivo promove a realização de experiências pedagógicas
h) Debatem o desempenho individual com as pessoas	Os relatórios críticos (de Avaliação de desempenho) são apreciados em conjunto pelo docente e pela Comissão permanente do Conselho Pedagógico
i) Reconhecem e premeiam os esforços individuais e de equipas	O Conselho Executivo divulga regularmente as boas práticas individuais
j) Adequam o tratamento dado às pessoas às necessidades e às situações em causa	O Conselho Executivo, na elaboração dos horários, tem em conta os horários dos transportes dos alunos

Subcritério 1.4 - Os órgãos de administração e gestão da escola gerem as relações com as outras partes interessadas.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Mantêm contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação	O Conselho Executivo participa nas reuniões do Conselho Coordenador do Sistema Educativo
b) Desenvolvem formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, ONGs, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.)	O Conselho Executivo estabelece protocolos de seguimento de estudos com outras unidades orgânicas
c) Promovem o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da escola	O Conselho Executivo estabelece com a autarquia metas a atingir ao nível das instalações
d) Procuram o reconhecimento público da escola	A escola procura manter uma presença regular na comunicação social
e) Desenvolvem um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulgam-no interna e externamente	O Conselho Executivo promove a criação de um logótipo, que utiliza em todos os suportes de comunicação
f) Participam nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse	A unidade orgânica está representada no Conselho Local de Educação

Critério 2 – Planeamento e Estratégia

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

SUB CRITÉRIOS
2.1. Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas
2.2. Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia
2.3. Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola

Subcritério 2.1 - Os órgãos de administração e gestão obtêm informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identificam todas as partes interessadas relevantes	O Conselho Executivo discrimina os clientes internos e externos da escola
b) Procedem à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas	O Conselho Executivo promove a realização de um inquérito anual a pais e encarregados de educação
c) Obtêm periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas	O Conselho Executivo promove a elaboração do diagnóstico sócio-cultural da área da escola

Subcritério 2.2 - Os órgãos de administração e gestão elaboram, revêem e actualizam o planeamento e a estratégia.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Analisam pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos	O Conselho Executivo promove a realização de uma análise SWOT da unidade orgânica
b) Estabelecem objectivos estratégicos e	O Conselho Executivo e o Conselho

operacionais com base na visão, missão e valores da escola e procedem à devida articulação com os planos e processos operacionais	Pedagógico asseguram a coerência e continuidade orgânica entre o projecto educativo e os projectos curriculares da escola e de turma
c) Envolvem as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dão prioridade às suas expectativas e necessidades	O Conselho Executivo promove a auscultação da comunidade escolar quanto aos documentos orientadores da escola
d) Acompanham o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais	O Conselho Executivo verifica se os objectivos pedagógicos estabelecidos no plano anual de actividades estão a ser cumpridos

Subcritério 2.3 - Os órgãos de administração e gestão implementam o planeamento e a estratégia em toda a escola.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Materializam os objectivos estratégicos e operacionais da escola em planos e actividades, articulando-os com os processos-chave	O Conselho Executivo repercute no plano anual de actividades os objectivos da unidade orgânica para a inclusão, tendo em atenção as necessárias adaptações no processo de ensino/aprendizagem
b) Implementam o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada	O Conselho Executivo envolve as estruturas intermédias na definição do calendário do plano de actividades da escola
c) Criam canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na escola	O Conselho Executivo entrega trimestralmente à Assembleia de Escola um relatório das actividades realizadas

Critério 3 – Gestão de Pessoas

Como a escola gere, desenvolve e promove o conhecimento e todo o potencial das pessoas que a compõe, quer ao nível individual, de equipa, ou ao nível da escola no seu conjunto, e como planeia essas actividades de forma a prosseguir a política e a estratégia definidas e a garantir a eficácia operacional do seu pessoal.

SUB CRITÉRIOS
3.1. O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos, em sintonia com o planeamento estratégico
3.2. O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo
3.3. Os órgãos de administração e gestão da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades

Subcritério 3.1 - O Conselho Executivo da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola	O Conselho Executivo afecta docentes às áreas curriculares não disciplinares tendo em consideração os objectivos estratégicos definidos
b) Analisa regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas	O Conselho Executivo prevê antecipadamente a necessidade de docentes de educação especial de acordo com as necessidades dos alunos da escola
c) Articula actividades, funções e responsabilidades	O Conselho Executivo articula os perfis funcionais com as competências pessoais
d) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola	O Conselho Executivo assegura que todos os docentes tem acesso a um computador para trabalho na escola
e) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável)	O Conselho Executivo reserva os lugares de estacionamento individual mais próximos da entrada do edifício escolar para pessoas com

	deficiência
f) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar	O Conselho Executivo elabora o horário das pessoas tendo em consideração necessidades familiares

Subcritério 3.2 - O Conselho Executivo, o Conselho Pedagógico e as estruturas de gestão intermédia da escola identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes	Existem fichas de registo individual devidamente actualizadas
b) Estabelecem o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras	O Conselho Pedagógico considera as necessidades de formação dos docentes na elaboração do plano de formação
c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso	O Conselho Pedagógico ouve as pessoas na elaboração do plano de formação
d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores	O coordenador de Departamento Curricular recebe e orienta os novos professores da escola
e) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais	O Conselho Pedagógico verifica o impacto da formação realizada
f) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos e encarregados de educação	O Conselho Executivo e as estruturas de gestão intermédia promovem dinâmicas relacionais alternativas com os encarregados de educação, e.g., tutorias

Subcritério 3.3 - Os órgãos de gestão e administração da escola envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Promovem uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola	O Conselho Executivo recebe as pessoas sempre que necessário
b) Questionam de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolvem os mecanismos apropriados para acolher os contributos	O Conselho Pedagógico ausculta os docentes sobre estratégias a implementar na escola para promoção do sucesso escolar
c) Envolvem as pessoas na definição de projectos, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria	O director de turma envolve todos os docentes do conselho de turma no projecto curricular de turma
d) Envolvem os gestores e os colaboradores na definição dos objectivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos	Os critérios de Avaliação das aprendizagens são estabelecidos por consenso
e) Organizam e acompanham periodicamente a realização de questionários de pessoal	O encarregado de pessoal de apoio educativo ausculta os seus colaboradores
f) Convidam os colaboradores a avaliar os órgãos de gestão da escola	As pessoas preenchem um questionário sobre o desempenho do Conselho Executivo, Conselho Pedagógico e Assembleia de Escola

Critério 4 – Parcerias e Recursos

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

SUB CRITÉRIOS
4.1. A escola promove e implementa relações de parceria
4.2. A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa
4.3. A escola planeia e gere a informação e o conhecimento
4.4. O Conselho Administrativo gere os recursos financeiros
4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino
4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais

Subcritério 4.1 - A escola promove e implementa relações de parceria.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros	A escola identifica as entidades empregadoras do concelho que podem oferecer formação em contexto de trabalho
b) Define responsabilidades na gestão das parcerias	O Conselho Executivo nomeia o responsável por um projecto, e.g., <i>Comenius</i>
c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria	O Conselho Executivo recebe e analisa relatórios periódicos de execução dos projectos

Subcritério 4.2 - A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados	A escola promove a constituição de associações de pais, alunos, antigos alunos, e

de educação e alunos na escola e na comunidade	oferece condições para o seu funcionamento
b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos no processo de tomada de decisão	A equipa de Auto-avaliação envolve os pais e encarregados de educação no processo
c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais)	O Conselho Executivo trata adequadamente todas as reclamações recebidas
d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e resultados	A escola divulga à comunidade educativa as suas taxas de sucesso escolar

Subcritério 4.3 - A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento	A escola estabelece regras de partilha do conhecimento resultante da frequência de, e.g., congressos ou acções de formação
b) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos	Há circulares internas em formato digital ou papel, com saída regular, destinadas a todas as pessoas que trabalham na escola
c) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante	A escola actualiza regularmente a sua página Internet
d) Assegura o rigor e a segurança da informação	A escola define o seu responsável pela informação
e) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes	A escola incentiva a utilização da Caderneta do Aluno
f) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente	Realizam-se reuniões de docentes para abordar instruções específicas emanadas da DRE
g) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são	Os docentes que dinamizam projectos inovadores introduzem outros colegas nessas

preservados	práticas para assegurar a sua continuidade
-------------	--

Subcritério 4.4 - A escola gere os recursos financeiros.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos	A Assembleia de Escola considera os objectivos estabelecidos no planeamento estratégico da escola na definição de linhas orientadoras do orçamento
b) Assegura a transparência financeira e orçamental	A escola divulga os pareceres do Tribunal de Contas
c) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave	Há reuniões regulares do Conselho Administrativo onde é analisada a evolução da despesa
d) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício	Após a aquisição de um equipamento, o Conselho Administrativo analisa e monitoriza os respectivos custos de manutenção

Subcritério 4.5 - A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Tem uma política de gestão das tecnologias em articulação com os objectivos estratégicos e operacionais da SREC	Participa em projectos de inovação de dimensão regional assentes nas TIC
b) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para:	
i. a gestão das tarefas;	A escola utiliza <i>software</i> específico para construção de horários
ii. a gestão do conhecimento;	A escola utiliza a <i>Intranet</i> como meio de partilha do conhecimento entre as pessoas
iii. as actividades de aprendizagem e de melhoria;	A escola utiliza uma plataforma de aprendizagem <i>online</i>
iv. a interacção com as partes interessadas e com os parceiros;	A escola mantém uma página <i>Internet</i> como forma de comunicação entre as partes

	interessadas
v. o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas;	A escola mantém uma página <i>Internet</i> como forma de comunicação entre as partes interessadas
c) Acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes.	A escola utiliza quadros interactivos

Subcritério 4.6 - A escola planeia e gere os recursos materiais.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico	A escola tem um sistema próprio de requisição de equipamentos e de reserva de espaços
b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos	A escola realiza um plano de trabalhos plurianual de manutenção dos edifícios escolares
c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios	A escola verifica periodicamente o estado de implementação da legislação sobre acessibilidades nos edifícios públicos

Critério 5 – Gestão dos Processos

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

SUB CRITÉRIOS
5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave
5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte
5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave
5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte

Subcritério 5.1 - A escola identifica e concebe os seus processos-chave.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identifica, descreve e documenta os processos-chave e determina as partes interessadas	Constrói os mapas e desenha diagramas de fluxo dos principais processos da escola, e.g., do processo de ensino/aprendizagem
b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento	No corrente ano lectivo, diminuir a taxa de abandono em 2.%

Subcritério 5.2 - A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Identifica, descreve e documenta os processos de suporte e determina as partes interessadas	Constrói os mapas, desenha diagramas de fluxo dos processos de suporte da escola, e.g., o processo do serviço de refeições da cantina
b) Define indicadores de processos e estabelece objectivos de funcionamento	No corrente ano lectivo, nos processo administrativos da secretaria, a escola pretende atingir uma apreciação média de nível <i>Bom</i> pelos utentes e uma redução de reclamações

	de 2%
--	-------

Subcritério 5.3 - A escola gere e melhora os seus processos-chave.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo-chave	Para o processo-chave ensino-aprendizagem, há uma descrição relativa ao seu planeamento, aos recursos que afecta, quem é o seu responsável e como é realizado e controlado o processo
b) Designa responsáveis pela gestão dos processos	Cada processo identificado tem um responsável
c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos	Há um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias no processo de ensino-aprendizagem
d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas	Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informados dos novos procedimentos
e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados	Trimestralmente são feitos questionários a todos os docentes sobre aspectos do processo ensino-aprendizagem

Subcritério 5.4 - A escola gere e melhora os seus processos de suporte.

INDICADORES	EXEMPLOS DE INICIATIVAS
a) Define um sistema de gestão adequado a cada processo	Para o processo de suporte de refeições na cantina, há uma
b) Designa responsáveis pela gestão dos processos	Cada processo identificado tem um responsável
c) Identifica e estabelece prioridades para melhorar os processos	Há um grupo de trabalho permanente encarregue de propor melhorias nos processos administrativos da escola: alunos, docentes, etc.
d) Comunica toda e qualquer alteração de processo às partes interessadas	Os encarregados de educação, alunos e todas as pessoas da escola são informadas dos

	novos procedimentos para a compra de refeições
e) Promove o controlo da implementação de novos processos e de processos que tenham sido alterados	Mensalmente são feitos questionários a todos os utentes da biblioteca para confirmar a satisfação dos utilizadores relativamente aos esquemas de empréstimos domiciliários

Critério 6 – Resultados Orientados para a Comunidade Educativa

Que resultados a escola atinge em relação à satisfação da sua comunidade educativa.

SUB CRITÉRIOS
6.1. Percepção da satisfação da comunidade educativa
6.2. Indicadores da satisfação da comunidade educativa

Subcritério 6.1 - Percepção da satisfação da comunidade educativa.

INDICADORES
a) Percepção da satisfação relativos à imagem global da escola
i. Nível de satisfação global com o desempenho da escola
ii. Flexibilidade e autonomia para resolver as situações individuais
iii. Abertura à mudança
iv. Procura de sugestões e recolha de ideias para a melhoria contínua
v. Impacto da escola na Qualidade de vida da comunidade educativa
b) Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa
i. Esforços para envolver a comunidade educativa na concepção dos produtos e serviços e no processo de tomada de decisão
c) Resultados relativos à acessibilidade
i. Horários de abertura e tempos de espera
ii. Quantidade e Qualidade da informação disponível, acessível e transparente
iii. Esforços desenvolvidos para a simplificação administrativa e para a utilização de uma linguagem simples
iv. Localização do serviço (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.)
d) Resultados relativos aos produtos e serviços
i. Tempo de resposta às solicitações

Subcritério 6.2 - Indicadores da satisfação da comunidade educativa.

INDICADORES
a) Resultados relativos à imagem global da escola
i. Número de reclamações
ii. Tempo de resposta às reclamações
iii. Número de intervenções do Provedor de Justiça
iv. Tempo de resposta às solicitações
v. Quantidade de acções de formação para melhorar a comunicação e o tratamento dado aos clientes
b) Resultados relativos ao envolvimento da comunidade educativa
i. Quantidade de acções para envolver as partes interessadas na concepção e prestação dos produtos e serviços e/ou na concepção do processo de tomada de decisão
ii. Número de sugestões recebidas e adoptadas
iii. Quantidade de iniciativas implementadas para melhorar, através da inovação, a relação com a comunidade educativa
c) Resultados relativos aos serviços
i. Número de serviços prestados incorrectamente e/ou que tiveram de ser corrigidos
ii. Quantidade das acções desenvolvidas para melhorar a disponibilidade, o rigor e a transparência da informação

Critério 7 – Resultados Relativos às Pessoas

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

SUB CRITÉRIOS
7.1. Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação
7.2. Indicadores dos resultados relativos às pessoas

Subcritério 7.1 - Resultados da satisfação das pessoas e medição da satisfação.

INDICADORES
a) Resultados relativos à satisfação global
i. A imagem global da escola
ii. O desempenho global da escola
iii. A importância do papel da escola na Sociedade
iv. As relações da escola com os cidadãos e a Sociedade
v. O nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão
b) Resultados relativos à satisfação com a gestão e sistemas de gestão
i. A gestão de topo e intermédia da escola (aptidão para comunicar e conduzir a escola)
ii. Manual de tarefas, sistemas de Avaliação do pessoal, louvores, objectivos fixados e Avaliação do desempenho, recompensa dos esforços individuais e de grupo
iii. A concepção dos processos da escola
iv. A postura da escola face à mudança e à modernização
c) Resultados relativos à satisfação com as condições de trabalho
i. A arquitectura do local de trabalho
ii. A atmosfera de trabalho e a cultura da organização
iii. O tratamento de questões sociais e ambientais
iv. A flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais
v. A forma como a organização lida com os problemas pessoais
d) Resultados ao nível da motivação e satisfação das pessoas com o desenvolvimento da

carreira e das competências
i. Gestão das pessoas (formação e oportunidades de carreira)
ii. Motivação das pessoas
iii. Conhecimento dos objectivos da organização
iv. Disponibilidade para aceitar mudanças
v. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais
e) Resultados relativos à satisfação com:
i. O envolvimento nos processos de tomada de decisão
ii. O envolvimento em actividades de melhoria
iii. Os mecanismos de consulta e diálogo

Subcritério 7.2 - Indicadores dos resultados relativos às pessoas.

INDICADORES
a) Resultados relativos à satisfação
i. Níveis de absentismo ou doença
ii. Rácios de rotação de pessoal
iii. Número de reclamações, greves, etc.
b) Resultados relativos ao desempenho
i. Resultados de Avaliação e/ou louvores
c) Resultados respeitantes ao desenvolvimento de competências
i. Rácios de participação nas actividades de formação
ii. Percentagem de utilização de orçamentos de formação
iii. Percentagem de utilização de tecnologias de informação pelas pessoas
iv. Evidências da capacidade para lidar com a comunidade educativa e responder às suas necessidades
v. Mobilidade de pessoal dentro da escola
d) Resultados respeitantes à motivação e envolvimento
i. Rácios de resposta a inquéritos de pessoal
ii. Participação em actividades de melhoria (e.g., sistemas de sugestões)
iii. Participação em eventos sociais
iv. Participação em grupos internos de discussão, reuniões com gestores de topo ou

reuniões gerais de pessoal, etc.

v. Disponibilidade para aceitar mudanças

vi. Disponibilidade para fazer um esforço suplementar em circunstâncias especiais

Critério 8 – Impacto na Sociedade

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

SUB CRITÉRIOS

8.1. Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social

8.2. Resultados do desempenho ambiental da escola

Subcritério 8.1 - Resultados da escola junto da comunidade e desempenho social.

INDICADORES

- a) Impacto económico e social junto da comunidade local
- b) Qualidade e frequência das relações com outras escolas e parceiros locais
- c) Envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais
- d) Comportamento ético da escola
- e) Apoio aos desfavorecidos (e.g. proporcionar estágios profissionais, oferta de empregos)
- f) Apoio a projectos fora da escola
- g) Percepção das pessoas quanto ao impacto da escola na Qualidade de vida dos cidadãos
- h) Desenvolver mecanismos de apoio para a integração social dos cidadãos e dos colaboradores
- i) Grau de cobertura dos meios de comunicação social
- j) Grau de adaptação da escola às mudanças no ambiente externo
- k) Acções de prevenção de riscos de saúde e acidentes

Subcritério 8.2 - Resultados do desempenho ambiental da escola.

INDICADORES

- a) Adopção dos princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão

(poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.)
b) Redução dos desperdícios
c) Utilização de materiais reciclados
d) Acções para reduzir o incómodo e os danos que as actividades da escola possam suscitar e para assegurar a protecção dos cidadãos
i. Medidas para reduzir a poluição sonora
ii. Protecção do ambiente nos processos de tomada de decisão (e.g. na construção e manutenção de edifícios)

Critério 9 – Resultados de Desempenho-Chave

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

SUB CRITÉRIOS
9.1. Realização dos objectivos
9.2. Desempenho financeiro

Subcritério 9.1- Realização dos objectivos.

INDICADORES
a) Resultados externos
i. Grau de cumprimento dos objectivos (fornecimento dos serviços) e de impacto (impacto na Sociedade)
a. Taxa de abandono escolar
b. Itinerários da educação básica
c. Taxa de sucesso
d. Fluxos escolares
e. Inserção no mercado de trabalho
f. Notas internas
g. Utilização dos apoios educativos
h. Adopção e utilização dos manuais escolares
ii. Melhoria da Qualidade do serviço
iii. Eficiência
iv. Resultados de inspecções e auditorias
v. Resultados da participação em concursos e prémios de Qualidade
vi. Resultados de acções de <i>benchmarking</i>
b) Resultados internos
i. Participação na escola de todas as partes interessadas

ii. Capacidade da escola em satisfazer e conciliar as necessidades de todas as partes interessadas
iii. Melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos
iv. Melhor utilização de tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa)
v. Cumprimento acrescido dos padrões de Qualidade

Subcritério 9.2 - Desempenho financeiro.

INDICADORES
a) Medidas de economia de recursos:
i. Grau de execução orçamental
ii. Grau de realização dos objectivos financeiros
iii. Capacidade da escola para satisfazer e conciliar os interesses financeiros de todas as partes interessadas
iv. Medidas relacionadas com o uso eficaz dos fundos de tesouraria (para evitar exceder algum limite de crédito ou sub-explorar os recursos)
v. Grau de execução das actividades geradoras de receita
vi. Frequência e resultados de auditorias financeiras e inspecções (internas e externas)
vii. Medidas de gestão financeira prudente e responsável

Anexo 2 – Apresentação do Questionário distribuído aos inquiridos

QUESTIONÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO INTEGRAL (CEI) São João da Madeira

No âmbito do Mestrado em Gestão de Operações e Logística da Universidade de Aveiro, estou a desenvolver um trabalho de investigação intitulado a "Auto-avaliação de uma escola de ensino particular: Uma aplicação do Modelo de Excelência da EFQM". Por conseguinte, este questionário tem por objectivo recolher dados que possibilitem efectuar uma auto-avaliação tendo por base o Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management).

Neste sentido, venho solicitar-lhe a sua indispensável colaboração (anónima) no preenchimento de todas as questões do presente questionário.

Para que esta investigação seja reflexo da realidade da organização é imprescindível o rigor e sinceridade nas suas respostas.

Agradecendo, desde já, a compreensão, disponibilidade, empenho e interesse em contribuir nesta investigação.

Atentamente,

Ana Matos

Informação de Enquadramento	
(preencher o quadro correspondente)	
<u>Pessoal Docente</u>	
Sexo : Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Situação profissional : Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>
Idade : Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 51 anos <input type="checkbox"/>	
Nº de anos de serviço no CEI : Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 16 anos <input type="checkbox"/>	
Grau de Habilitação : Ensino Secundário <input type="checkbox"/> Bacharelato <input type="checkbox"/> Licenciatura <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutoramento <input type="checkbox"/> Outro <input type="checkbox"/> Qual:	
<u>Pessoal Não Docente</u>	
Sexo : Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Situação profissional : Interno <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/>
Idade : Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 51 anos <input type="checkbox"/>	
Nº de anos de serviço no CEI : Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> De 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> Mais de 16 anos <input type="checkbox"/>	
Grau de Habilitação : Até ao Ensino Básico (9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/>	
<u>Alunos (Ensino regular)</u>	
Sexo : Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	
Idade : Menos de 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> Mais de 21 anos <input type="checkbox"/>	
Ano que frequenta : 8º ano <input type="checkbox"/> 9º ano <input type="checkbox"/> 10º ano <input type="checkbox"/> 11º ano <input type="checkbox"/> 12º ano <input type="checkbox"/>	
<u>Formandos: CEI Formação Jovens (Cursos de Educação e Formação e Cursos Profissionais) CEI Formação Adultos</u>	
Sexo : Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	Curso : Educação e Formação <input type="checkbox"/> Profissional <input type="checkbox"/> Formação pós-laboral <input type="checkbox"/>
Idade : Menos de 15 anos <input type="checkbox"/> 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 51 anos <input type="checkbox"/>	
<u>Pais/ Encarregados de Educação</u>	
Sexo : Feminino <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/>	
Idade : Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> Mais de 51 anos <input type="checkbox"/>	
Grau de Habilitação : Até ao Ensino Básico (9º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Secundário (12º ano) <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/>	
<u>Comunidade Envolvente</u>	
Empresas que acolhem estagiários <input type="checkbox"/> Organismos Públicos <input type="checkbox"/> Outros <input type="checkbox"/> Qual:	

Instruções - Marque uma só resposta por alínea, assinalando com uma cruz o quadrado correspondente, segundo a escala:

1 = Não começado | 2 = Algum progresso | 3 = Progresso considerável | 4 = Totalmente alcançado | NS = Não sabe

Observação: Nas questões que desconhece, por favor responda NS, sob pena de inviabilizar os resultados.

	1	2	3	4	NS
Critério: Liderança					
1.1. A Direcção orienta a escola desenvolvendo e comunicando a visão, missão e valores.					
a) Formula e desenvolve a visão (onde queremos ir) e a missão (quais são os nossos objectivos) da escola. Ex. No Projecto educativo.					
b) Estabelece os valores e os códigos de conduta da escola. Ex. No Regulamento Interno.					
c) Transforma a visão e a missão em objectivos estratégicos (médio prazo), objectivos operacionais (curto prazo) e acções. Ex. No Plano de Actividades/ Projecto Educativo.					
d) Promove o envolvimento da comunidade educativa na formulação da visão, da missão, dos valores e dos objectivos estratégicos e operacionais da escola. Ex. Envolve os elementos: alunos/ formandos, encarregados de educação, docentes, colaboradores, etc.					
e) Comunica a visão, missão, valores e objectivos estratégicos e operacionais a todos os colaboradores da escola bem como às outras partes interessadas. Ex. Divulga e explica o Projecto Educativo/ Regulamento Interno à comunidade educativa.					
1.2. A Direcção e a Coordenação de cada departamento desenvolvem, implementam e melhoram um sistema de gestão pedagógica e administrativa da escola.					
a) Promove a criação de estruturas e processos de acordo com os objectivos e as actividades da escola, tendo em conta as necessidades e expectativas de todas as partes interessadas. Ex.: Existe um processo de suporte de informação/ documental de apoio (processo de alunos, docentes, colaboradores, etc.)					
b) Define as funções, responsabilidades e autonomias para cada nível de gestão. Ex.: Manual de funções. Cada elemento conhece o organograma da escola.					
c) Estabelece, num processo participado pelas pessoas, objectivos mensuráveis para todos os níveis de gestão. Ex.: Anualmente são definidos objectivos quantificáveis para toda a escola.					
d) Orienta os resultados e o impacto da actividade para a satisfação de necessidades e expectativas das diferentes partes interessadas. Ex. Promove actividades extra-curriculares/ formação de acordo com as solicitações dos docentes, colaboradores, alunos/ formandos e encarregados de educação.					
e) Implementa um sistema de informação para a gestão. Ex.: Sistema de informação que permita conhecer os resultados das actividades desenvolvidas.					
f) Promove a utilização de ferramentas de gestão para os projectos e equipas de trabalho. Ex.: computadores, software específico, etc.					
1.3. A Direcção e a Coordenação de cada departamento motiva e apoia as pessoas e serve de modelo.					
a) Lidera através do exemplo.					
b) Actua de acordo com os objectivos e valores estabelecidos.					
c) Partilha a informação relevante com as pessoas.					
d) Ajuda as pessoas a atingirem os planos e objectivos individuais na prossecução dos objectivos da escola.					
e) Incentiva a prática da delegação de competências e responsabilidades.					
f) Estimula a iniciativa das pessoas, a capacidade de inovação e as atitudes pró-activas. Ex.: Promove a participação dos docentes, colaboradores, alunos/ formandos e encarregados de educação em projectos da escola/ regionais/ nacionais/ internacionais.					
g) Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança que promove a identificação, o planeamento e a implementação de inovações. Ex.: Utilização de novas ferramentas facilitadoras da aprendizagem.					
h) Debate o desempenho individual com as pessoas. Ex.: Das avaliações de desempenho.					
i) Reconhece e premeia os esforços individuais e de equipas. Ex. Divulgação das boas práticas individuais.					
j) Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa. Ex.: Na elaboração dos horários docentes, colaboradores, alunos/ formandos.					

1.4. A Direcção e a Coordenação de cada departamento gere as relações com as outras partes interessadas.					
a) Mantém contactos regulares e pró-activos com o nível político da educação. Ex. Participa nas reuniões/ encontros promovidos pela DRE ou outros organismos de educação.					
b) Desenvolve formas de colaboração com as partes interessadas relevantes (cidadãos, grupos de interesse e associações, organismos públicos, etc.). Ex.: Estabelece parcerias/ protocolos com outras organizações com vista ao seu enriquecimento.					
c) Promove o envolvimento das partes interessadas no estabelecimento de metas, resultados e impactos a atingir, e na implementação do sistema de gestão da escola. Ex.: Envolvimento da comunidade educativa na identificação das necessidades em termos de instalações.					
d) Procura o reconhecimento público da escola. Ex.: Presença regular na comunicação social.					
e) Desenvolve um conceito de marketing orientado para produtos e serviços chave e divulga-no interna e externamente. Ex.: A imagem da escola é divulgada em todos os suportes de comunicação (interna e externa).					
f) Participa nas actividades de associações profissionais, organizações representativas e grupos de interesse.					
Critério: Planeamento e Estratégia					
2.1. A Direcção e a Coordenação de cada departamento obtém informação sobre as necessidades e expectativas presentes e futuras das partes interessadas.					
a) Identifica todas as partes interessadas relevantes. Ex.: Identifica os clientes internos e externos da escola.					
b) Procede à recolha sistemática de informação sobre as partes interessadas, suas necessidades e expectativas. Ex.: Promove contactos com os pais/ encarregados de educação.					
c) Obtém periodicamente informação sobre variáveis importantes tais como alterações sociais, ecológicas, económicas, jurídicas e demográficas. Ex.: Elabora diagnóstico sócio-cultural da área da escola.					
2.2. A Direcção e a Coordenação de cada departamento elabora, revê e actualiza o planeamento e a estratégia.					
a) Analisa pontos fortes e fracos internos, riscos e oportunidades externos. Ex.: Realização da análise SWOT da escola.					
b) Estabelece objectivos estratégicos e operacionais com base na visão, missão e valores da escola e procede à devida articulação com o Projecto Educativo.					
c) Envolve as partes interessadas no processo de definição, revisão e actualização do planeamento e estratégia e dá prioridade às suas expectativas e necessidades. Ex.: Faz a auscultação da comunidade educativa aquando da revisão do Projecto Educativo.					
d) Acompanha o cumprimento dos objectivos estabelecidos nos planos e processos operacionais. Ex.: Verifica se os objectivos pedagógicos estabelecidos no plano anual de actividades estão a ser cumpridos.					
2.3. A Direcção e a Coordenação de cada departamento implementa o planeamento e a estratégia em toda a escola.					
a) Materializa os objectivos estratégicos e operacionais da escola em planos e actividades, articulando-os com os processos-chave. Ex.: O Plano Anual de Actividades reflete os objectivos e o Projecto Educativo.					
b) Implementa o planeamento e a estratégia através da negociação e do consenso interno e da fixação de prioridades, estabelecendo um calendário e uma estrutura organizacional adequada. Ex.: O Plano Anual de Actividades é elaborado em conjunto com os docentes.					
c) Cria canais de comunicação interna para divulgar objectivos, planos e actividades na escola. Ex.: Utiliza o e-mail/ placares informativos.					
Critério: Gestão de Pessoas					
3.1 A Direcção da escola planeia, gere e melhora os recursos humanos em sintonia com o planeamento estratégico.					
a) Desenvolve e difunde uma política de gestão dos recursos humanos baseada no planeamento e estratégia da escola. Ex.: Afecta docentes às áreas não disciplinares tendo em consideração os objectivos definidos.					
b) Analisa regularmente as carências, actuais e futuras, de recursos humanos, tendo em conta as necessidades e expectativas das partes interessadas. Ex.: Contrata docentes de educação especial consoante as necessidades dos alunos.					
c) Articula actividades, funções e responsabilidades. Ex.: Articula os perfis funcionais com as competências pessoais.					
d) Assegura boas condições de trabalho em toda a escola. Ex.: Disponibiliza computadores e espaços específicos para os docentes, colaboradores.					

e) Presta atenção às necessidades pessoais e de equipamento das pessoas com deficiência (quando aplicável). Ex. Lugares de estacionamento para deficientes mais próximo da entrada, elevadores, etc.					
f) Tem em conta a conciliação da vida pessoal e familiar. Ex.: Elabora os horários das pessoas tendo em consideração as necessidades familiares.					
3.2 A Direcção e a Coordenação de cada departamento identificam, desenvolvem e usam as competências das pessoas em articulação com os objectivos e metas estabelecidas, individuais e de grupo.					
a) Identificam as competências actuais das pessoas em termos de conhecimento, habilitações e atitudes. Ex.: Ficha de registo actualizado dos colaboradores.					
b) Estabelecem o plano e modalidades de formação com base em necessidades pessoais e organizacionais actuais e futuras. Ex.: O Plano de Formação evidencia as necessidades de formação dos colaboradores.					
c) Definem os planos de formação e de desenvolvimento das pessoas com base na negociação e no consenso. Ex.: Na elaboração do Plano de Formação os colaboradores são ouvidos.					
d) Apoiam e acompanham os novos colaboradores.					
e) Gerem e acompanham os planos de formação globais e individuais. Ex.: Avalia o impacto/resultados após a formação.					
f) Desenvolvem e promovem as aptidões e capacidades interpessoais para lidar com os alunos/formandos e encarregados de educação. Ex.: Promovem dinâmicas relacionais alternativas com os encarregados de educação.					
3.3. A Direcção, a Coordenação e os Directores de Turma envolvem as pessoas através do diálogo e da delegação de responsabilidades.					
a) Promove uma cultura de abertura, não hierárquica, de comunicação e de diálogo na escola. Ex.: Recebe as pessoas sempre que necessário.					
b) Questiona de forma pró-activa as pessoas acerca das suas ideias e sugestões e desenvolve os mecanismos apropriados para acolher os contributos. Ex.: Ausculta os docentes sobre estratégias a implementar, com vista o sucesso escolar.					
c) Envolve as pessoas na definição de projectos, na concepção de processos e na identificação e implementação de actividades de melhoria. Ex.: Todos os docentes estão envolvidos no projecto curricular de turma.					
d) Envolve os colaboradores na definição dos objectivos a atingir e nas formas de medir a execução dos mesmos. Ex.: Os critérios de avaliação são estabelecidos por consenso.					
e) Organiza e acompanha periodicamente a realização de entrevistas/questionários de pessoal. Ex.: Ausculta os seus colaboradores.					
f) Convida os colaboradores a avaliar a Direcção da escola.					
Critério: Parcerias e Recursos					
4.1. A escola promove e implementa relações de parceria.					
a) Estabelece acordos de parceria com diferentes tipos de parceiros. Ex.: Protocolo com entidades empregadoras que possam oferecer formação em contexto de trabalho.					
b) Define responsabilidades na gestão das parcerias. Ex.: A Direcção nomeia responsáveis por actividades/ projectos.					
c) Monitoriza e acompanha os processos, os resultados e o tipo de parceria. Ex.: A Direcção recebe feedback sobre a execução das actividades/ projectos.					
4.2. A escola desenvolve e implementa parcerias com a comunidade educativa.					
a) Concebe um enquadramento adequado para a participação dos pais, encarregados de educação e alunos/ formandos na escola e na comunidade. Ex.: Promove a constituição de associações de pais, alunos/ formandos, etc., e oferece condições para o seu funcionamento.					
b) Promove a participação dos pais, encarregados de educação e alunos/ formandos no processo de tomada de decisão. Ex.: São envolvidos os pais, encarregados de educação no processo de auto-avaliação da escola.					
c) Demonstra abertura a ideias, sugestões e reclamações dos pais, encarregados de educação e alunos/ formandos e desenvolve e utiliza mecanismos apropriados (recolha de sugestões, recolha de reclamações, inquéritos, associações de pais).					
d) Publica informação transparente sobre a escola, as suas actividades, projectos e resultados. Ex.: Divulga as taxas de sucesso escolar.					
4.3. A escola planeia e gere a informação e o conhecimento.					
a) Desenvolve sistemas de gestão da informação e do conhecimento. Ex.: Estabelece regras de partilha de conhecimento resultante de formações.					

b) Assegura que todos os colaboradores têm acesso à informação relevante para o desempenho das respectivas tarefas e realização dos objectivos. Ex.: É disponibilizado os horários actualizados dos colaboradores, turmas, etc.					
c) Assegura que todas as partes interessadas têm acesso à informação relevante. Ex.: A escola dispõe de página de internet actualizada.					
d) Assegura o rigor e a segurança da informação. Ex.: Existe um elemento/ equipa responsável pela informação.					
e) Incentiva a troca de informação entre a escola e as partes interessadas relevantes. Ex.: A escola incentiva a utilização da agenda escolar.					
f) Assegura que a informação externa disponível seja processada e usada eficazmente. Ex.: Existem reuniões de docentes onde é abordado a legislação e instruções de funcionamento do sistema educativo.					
g) Assegura que os conhecimentos das pessoas que deixam a escola são preservados. Ex.: Os projectos têm continuidade com outros docentes.					
4.4. A escola gere os recursos financeiros.					
a) Articula a gestão financeira com os objectivos estratégicos. Ex.: Para a concretização dos objectivos a Direcção disponibiliza verbas por departamento, e cada um deles tem um plano de necessidades.					
b) Assegura a transparência financeira e orçamental. Ex.: A Direcção divulga os resultados (custos e proveitos) aos colaboradores.					
c) Monitoriza os custos dos produtos e serviços chave. Ex.: Cada departamento analisa a evolução da sua despesa.					
d) Baseia o controlo financeiro em análises de custo benefício. Ex.: Analisa o impacto do investimento feito, bem como, o custo da manutenção.					
4.5. A escola gere a tecnologia de forma integrada e ao serviço do ensino.					
a) Utiliza eficientemente tecnologias apropriadas para:					
i. a gestão das tarefas. Ex.: Software para elaboração de horários;					
ii. a gestão do conhecimento. Ex.: É utilizado a intranet para partilha de conhecimento;					
iii. as actividades de aprendizagem e de melhoria. Ex.: Utiliza plataforma de aprendizagem online (ex. Moodle);					
iv. a interacção com as partes interessadas e com os parceiros. Ex. Utiliza a página da internet para comunicar com as partes interessadas;					
v. o desenvolvimento e a manutenção de redes internas e externas. Ex. Mantém a página da internet actualizada para comunicar com as partes interessadas;					
b) Acompanhamento dos progressos tecnológicos e a implementação de inovações relevantes. Ex.: Utiliza quadros interactivos.					
4.6. A escola planeia e gere os recursos materiais.					
a) Garante a utilização eficiente e eficaz do edifício, dos equipamentos, em particular dos equipamentos tecnológicos, dos materiais consumíveis, tendo em conta os objectivos estratégicos e operacionais da organização, as necessidades pessoais dos alunos/ formandos, pais e encarregados de educação e dos colaboradores, a cultura do local e os constrangimentos do espaço físico. Ex.: sistema de requisição de material/ equipamento, reserva de espaços, etc.					
b) Garante e assegura a manutenção eficaz dos edifícios e equipamentos, no respeito pelo ambiente e na maior eficiência e eficácia de custos. Ex.: Existe um plano de manutenção do edifício/ equipamentos.					
c) Assegura a adequação das acessibilidades aos edifícios e nos edifícios. Ex.: Os acessos estão de acordo com a legislação.					
Critério: Gestão dos Processos					
5.1. A escola identifica e concebe os seus processos-chave.					
a) A distribuição do serviço docente é adequada às necessidades das diferentes turmas.					
b) A Coordenação promove a articulação entre as diferentes disciplinas.					
c) O departamento revê periodicamente a aplicação adequada dos critérios de avaliação.					
d) O Coordenador promove o trabalho cooperativo entre os professores que integram o departamento.					
e) A escola define o currículo de acordo com as necessidades da comunidade em que se insere.					
5.2. A escola identifica e concebe os seus processos de suporte.					
a) A distribuição do serviço não docente é adequada às necessidades das diferentes turmas:					
i. Serviços Administrativos;					

ii. Auxiliares (Ex.: Serviço de Limpeza);						
iii. Cantina;						
iv. Biblioteca.						
v. Transporte (Ex.: alunos).						
5.3. A escola gere e melhora os seus processos-chave.						
a) A escola publicita adequadamente as suas ofertas educativas.						
b) A escola ausculta periodicamente os seus clientes (alunos/ formandos, pais e encarregados de educação) sobre o seu ensino.						
c) A escola acompanha o desempenho dos seus ex-alunos/ ex-formandos.						
d) A escola faz a avaliação de desempenho dos docentes.						
e) A escola altera procedimentos como consequência de sugestões de clientes e faz a sua divulgação.						
5.4. A escola gere e melhora os seus processos de suporte.						
a) A escola avalia o desempenho do serviço não docente.						
b) A escola ausculta periodicamente os alunos/ formandos, docentes, pais/ encarregados de educação, sobre os seus serviços de suporte.						
e) A escola altera procedimentos como consequência de sugestões de alunos/ formandos, docentes e pais/encarregados de educação, e faz a sua divulgação.						
Critério: Resultados Orientados para a Comunidade Educativa (Alunos/ Formandos, Pais/ Encarregados de Educação)						
1. A escola desenvolve esforços para alcançar um desempenho positivo junto da sua comunidade.						
2. A escola promove a flexibilidade e autonomia dos colaboradores para resolverem situações invulgares.						
3. A escola consulta os clientes sobre oportunidades de melhoria dos serviços prestados.						
4. A escola responde em tempo oportuno às solicitações.						
5. A escola utiliza vários canais de comunicação (telefone; e-mail; reuniões).						
6. A escola possui informação acessível e/ou disponível <i>on-line</i> .						
7. A escola gere a sua localização (proximidade de transportes públicos, facilidades de estacionamento, etc.).						
8. A escola utiliza procedimentos eficientes para as operações rotineiras. Ex.: Possibilidade de efectuar o pagamento dos serviços por transferência/ multibanco.						
9. A escola desenvolve esforços no sentido de ser uma escola segura.						
10. A escola adequa o horário de abertura às necessidades.						
11. A escola disponibiliza o serviço de Psicologia e Orientação para apoiar os alunos/ formandos nas escolhas vocacionais.						
12. A escola adequa os serviços prestados pela Biblioteca/ Cantina/ Bar/ Serviços Administrativos/ etc, às necessidades.						
13. A escola desenvolve esforços para alcançar um ensino de qualidade.						
14. A escola procura que o tempo de aprendizagem em sala de aula seja sempre bem aproveitado.						
15. Os professores trabalham no sentido de desenvolverem, nos alunos/ formandos, hábitos de estudo e de trabalho autónomo.						
16. A escola desenvolve esforços para que haja uma boa relação entre professores e alunos/ formandos.						
17. A escola desenvolve esforços para que haja uma boa relação entre pessoal não docente e alunos/ formandos.						
18. A escola desenvolve esforços para que os conflitos sejam resolvidos com justiça e de forma pedagógica.						
19. A escola procura que os critérios e instrumentos de avaliação dos alunos/ formandos sejam adequados e articulados com o ensino que é desenvolvido.						
20. A escola procura que o regulamento interno, projecto educativo, projecto curricular de escola/ turma sejam conhecidos pela comunidade.						
21. A escola procura que as regras de disciplina implementadas favoreçam a convivência democrática e cívica.						
22. A escola procura que as suas instalações sejam mantidas num adequado estado de conservação, higiene e segurança.						
Critério: Resultados relativos às Pessoas (Colaboradores docentes e não docentes)						
1. A escola procura que os conflitos de interesses sejam geridos de forma positiva.						
2. A escola promove o envolvimento dos colaboradores na organização e na respectiva missão.						
3. A escola promove o envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão.						

4. A escola promove o envolvimento dos colaboradores em actividades de melhoria.					
5. A escola utiliza mecanismos eficazes de consulta e diálogo entre colaboradores e direcção.					
6. A escola disponibiliza espaços de trabalho adequados às necessidades.					
7. A escola disponibiliza os materiais/ formação necessários ao desenvolvimento da actividade.					
8. A escola comunica eficazmente a todos os colaboradores os objectivos individuais e partilhados.					
9. A escola premeia o esforço/ desempenho desenvolvido individualmente e pelo grupo.					
10. A escola procura ter uma postura positiva face à mudança e à modernização.					
11. Os colaboradores fazem um esforço suplementar em circunstâncias especiais.					
12. A escola procura que os colaboradores possam conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais.					
13. A escola promove a igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais.					
14. A escola promove regularmente formação adequada às necessidades dos colaboradores.					
15. A escola adequa os serviços prestados pela Biblioteca/ Cantina/ Bar/ Serviços Administrativos/ etc, às necessidades.					
16. A escola promove a participação dos colaboradores em grupos internos de discussão, reuniões com a direcção ou reuniões gerais de pessoal, etc.					
Critério: Impacto na Sociedade (Geral)					
1. A escola desenvolve esforços no sentido de ter uma imagem positiva na sociedade.					
2. A escola desenvolve um papel positivo na sociedade.					
3. A escola promove regularmente o envolvimento da comunidade através do apoio a actividades locais e sociais.					
4. A escola está aberta à comunidade.					
5. A escola surge em vários meios de comunicação social.					
6. A escola relaciona-se com outras escolas e parceiros locais.					
7. A escola divulga a sua oferta formativa.					
8. A escola esforça-se para que os alunos/ formandos transmitam o saber-estar, saber-ser, saber-saber, fora da escola.					
9. A escola promove a prevenção dos riscos de saúde e acidentes.					
10. A escola tem-se adaptado às mudanças do local onde se insere.					
11. A escola adopta os princípios do desenvolvimento sustentado nos processos de tomada de decisão (poupança de energia, utilização de fontes de energia renováveis, etc.)					
12. A escola procura que o seu relacionamento com os cidadãos e a sociedade seja positivo.					
13. A escola promove a reciclagem.					
14. A escola utiliza materiais reciclados.					
Critério: Resultados de Desempenho-Chave (Geral)					
1. A escola cumpriu os objectivos previamente estabelecidos (fornecimento de serviços) e de impacto (impacto na sociedade).					
2. A escola desenvolve esforços no sentido de alcançar um desempenho global positivo.					
3. A escola trabalha para que a taxa de abandono escolar seja reduzida.					
4. A escola trabalha para que a taxa de sucesso escolar seja elevada.					
5. A escola tem alcançado resultados positivos na inserção no mercado de trabalho dos alunos/ formandos que finalizaram o ciclo de estudos.					
6. A escola tem alcançado resultados positivos na colocação de alunos/ formandos no ensino superior.					
7. A escola compara os resultados académicos obtidos com outras escolas.					
8. A escola promoveu o feedback entre os ex-alunos/ ex-formandos.					
9. A escola disponibilizou apoios educativos suficientes.					
10. A escola promoveu a participação de todas as partes interessadas.					
11. A escola evidenciou melhoria e inovação das estratégias organizacionais, estruturas e/ou processos.					
12. A escola utilizou tecnologias de informação (na gestão do conhecimento interno e/ou no trabalho em rede e na comunicação interna e externa).					
13. A escola procura que as instalações sejam suficientes e adequadas ao desenvolvimento das actividades.					
14. A escola trabalha para que os resultados obtidos ao nível financeiro tenham tendência positiva.					

Anexo 3 – Codificação da Informação de Enquadramento

Tipo:

1	Pessoal Docente
2	Pessoal Não Docente
3	Alunos/ Formandos
4	Pais/ Encarregados de Educação
5	Comunidade Envolvente

Sexo:

F	Feminino
M	Masculino

Situação Profissional

I	Interno
E	Externo

Idade

Menos de 15 anos	1
16 a 20 anos	2
Mais de 21 anos	Este será considerado no intervalo 21 a 25 anos
Menos de 25 anos	Este será considerado no intervalo 21 a 25 anos
21 a 25 anos	3
26 a 30 anos	4
31 a 35 anos	5
36 a 40 anos	6
41 a 45 anos	7
46 a 50 anos	8
Mais de 51 anos	9

Curso

Ensino Regular	1
CEF	2
CP	3
FPL	4

Ano que frequenta:

8º	1
9º	2
10º	3
11º	4
12º	5

Anos de Serviço

Menos de 1 ano	1
De 1 a 5 anos	2
De 6 a 10 anos	3
De 11 a 15 anos	4
Mais de 16 anos	5

Habilitações

Até ao Ensino Básico	1
Ensino Secundário	2
F Prof. - CET	3
Ensino Superior	4
Bacharelato	5
Licenciatura	6
Mestrado	7
Doutoramento	8

Anexo 4 – Caracterização e respostas dos inquiridos

Tabela 1 - Informação de Enquadramento dos questionários distribuídos

Caso	Tipo	Sexo	Sit. Prof.	Idade	Curso	Ano Freq.	Anos Serviço	Habilitação
1	1	F	I	7			5	6
2	1	F	E	4			2	6
3	1	M	E	6			2	2
4	1	F	E	4			1	3
5	1	F	I	7			5	6
6	1	M	I	6			4	2
7	1	F	I	6			3	6
8	1	M	E	5			2	6
9	1	M	I	6			5	6
10	1	F	E	5			2	6
11	1	F	E	5			1	6
12	1	F	E	4			2	6
13	1	M	E	4			1	2
14	1	F	I	3			2	7
15	1	M	E	4			1	6
16	1	F	E	4			2	6
17	1	M	E	6			3	6
18	1	M	E	5			1	6
19	1	F	E	4			1	6
20	1	F	I	5			3	7
21	1	M	E	6			3	6
22	1	M	E	5			2	6
23	2	F	I	5			2	1
24	2	M	E	7			4	7
25	2	F	E	5			3	4
26	2	M	I	9			4	1
27	2	M	I	7			4	1
28	3	F		2	1	4		
29	3	M		2	1	2		
30	3	F		2	1	2		
31	3	M		2	3			
32	3	M		2	3			
33	3	F		2	3			
34	3	F		1	3			
35	3	F		2	3			
36	3	F		2	3			
37	3	F		2	2			
38	3	M		2	2			
39	3	M		2	2			
40	3	F		8	4			
41	3	F		6	4			
42	3	M		9	4			
43	3	M		9	4			
44	4	F		4				2
45	4	M		7				1
46	4	F		5				4
47	4	F		8				1
48	4	F		7				1
49	4	F		6				2
50	4	F		6				2
51	4	F		8				4
52	4	F		8				1
53	4	F		7				2
54	4	F		7				1
55	4	F		6				1
56	4	F		7				1
57	5							
58	5							
59	5							
60	5							
61	5							
62	5							
63	5							

Tabela 2 – Respostas dos inquiridos ao critério 1: Liderança

Caso	1.1a	1.1b	1.1c	1.1d	1.1e	média 1.1	1.2a	1.2b	1.2c	1.2d	1.2e	1.2f	média 1.2	1.3a	1.3b	1.3c	1.3d	1.3e	1.3f	1.3g	1.3h	1.3i	1.3j	média 1.3	1.4a	1.4b	1.4c	1.4d	1.4e	1.4f	média 1.4	Média 1	
1	4	4	3	3	4	3,60	3	3	3	3	2	3	2,83	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,70	4	3	4	2	3	3	3,17	3,37	
2	3	3	3	3	3	3,00	3	2	2	3	3	3	2,67	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,80	3	4	4	3	3	3	3,33	3,30	
3	3	2	3	2	3	2,60	4	3	1	3	2	3	2,67	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2,70	2	3	2	2	3	3	2,50	2,63	
4	3	3	3	4	4	3,40	4	4	4	3	3	4	3,67	4	4	4	4	3	4	3	4	NS	NS	4	3,75	4	NS	NS	NS	3	4	3,67	3,64
5	4	4	4	4	3	3,80	3	3	4	4	3	3	3,33	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3,50	3,59	
6	4	4	3	3	2	3,20	3	2	1	3	2	3	2,33	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	2,30	4	3	3	3	2	NS	3,00	2,82
7	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2,40	3	3	3	3	3	4	3,17	2,81	
8	4	4	4	4	4	4,00	4	NS	NS	4	3	4	3,75	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3,90	NS	3	NS	3	4	4	3,50	3,83	
9	4	4	4	2	3	3,40	2	2	2	3	3	4	2,67	4	4	4	3	3	2	3	2	2	2	2,90	NS	NS	3	3	2	4	3,00	2,96	
10	4	3	4	4	4	3,80	4	NS	NS	3	3	3	3,25	2	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	2,60	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,05	
11	NS	3	3	4	3	3,25	3	4	4	4	2	3	3,33	3	3	3	2	3	3	4	4	2	3	3,00	NS	4	4	4	3	3	3,60	3,24	
12	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	
13	4	4	3	4	4	3,80	4	3	4	4	4	4	3,67	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3,70	3	3	4	4	3	4	3,50	3,67	
14	4	4	4	3	2	3,40	3	2	4	4	4	4	3,67	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3,70	4	4	4	2	3	4	3,50	3,59	
15	3	4	3	4	3	3,40	3	2	2	4	3	3	2,83	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	4	3	2	4	4	3	3,33	3,11	
16	3	4	3	4	4	3,60	3	2	2	2	3	3	2,50	3	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3,20	3	3	NS	4	4	4	3,60	3,19	
17	4	4	3	3	4	3,60	3	2	NS	3	3	3	2,80	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3,70	3	3	4	4	4	4	3,67	3,50	
18	4	4	4	4	4	4,00	4	NS	NS	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	
19	4	4	4	4	4	4,00	4	4	NS	4	NS	4	4,00	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,80	NS	NS	4	4	4	NS	4,00	3,91	
20	3	3	3	3	4	3,20	NS	NS	2	4	2	3	2,75	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	2,60	3	3	2	4	2	4	3,00	2,84	
21	4	4	4	3	4	3,80	4	4	3	4	4	4	3,83	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3,40	4	4	3	4	3	4	3,67	3,63	
22	3	2	3	3	2	2,60	3	2	3	2	2	3	2,50	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2,50	3	3	2	3	3	3	2,83	2,59	
23	4	4	NS	4	4	4,00	4	NS	4	4	NS	4	4,00	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3,50	4	4	4	4	4	4	4,00	3,79	
24	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	4	2	3	3,17	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3,40	4	4	3	4	3	2	3,33	3,44	
25	4	4	3	4	3	3,60	4	3	2	3	2	3	2,83	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2,70	4	4	2	4	3	4	3,50	3,07	
26	4	4	3	4	3	3,60	4	2	4	4	4	4	3,67	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3,60	3	4	3	3	4	3	3,33	3,56	
27	4	4	4	4	3	3,80	3	2	3	4	2	4	3,00	3	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2,90	4	3	3	4	4	3	3,50	3,30	
28	2	2	2	2	2	2,00	3	3	3	2	2	2	2,50	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2,60	2	2	2	3	3	3	2,50	2,44	
29	3	3	4	4	4	3,60	3	3	3	4	3	3	3,17	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3,50	3	4	4	3	4	4	3,67	3,48	
30	NS	3	2	3	3	2,75	3	NS	2	3	1	4	2,60	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2,80	2	NS	3	3	NS	NS	2,67	2,73	
31	NS	3	4	3	3	3,25	2	3	3	2	NS	3	2,60	NS	2	1	3	4	4	3	2	2	2	2,67	NS	3	3	2	3	2	2,60	2,74	
32	4	3	3	3	4	3,40	NS	4	3	3	3	2	3,00	4	3	3	1	NS	2	4	3	4	4	3,11	3	3	4	3	3	3	3,17	3,16	
33	3	4	3	4	3	3,40	4	3	3	3	3	4	3,33	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,80	4	3	3	4	3	4	3,33	3,52	
34	2	1	3	2	1	1,80	2	1	2	3	4	3	2,50	2	2	2	2	2	2	1	2	1	3	2,00	2	3	3	NS	NS	NS	2,67	2,17	
35	2	4	4	4	3	3,40	4	1	2	4	3	4	3,00	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3,70	3	4	3	2	2	3	2,83	3,30	
36	3	2	2	3	4	2,80	3	4	3	3	4	3	3,33	2	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3,50	NS	NS	2	4	2	3	2,75	3,20	
37	4	4	3	4	3	3,60	3	4	4	4	3	4	3,67	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3,50	3	3	3	4	4	3	3,33	3,52	
38	3	4	3	3	3	3,20	4	3	NS	4	4	3	3,60	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3,50	3	3	3	4	2	NS	3,00	3,36	
39	NS	3	3	4	3	3,25	3	2	3	3	4	3	3,00	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3,60	3	3	4	4	3	4	3,50	3,38	
40	3	4	3	4	4	3,60	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3,20	3	3	3	4	4	3	3,33	3,37	
41	2	4	4	4	3	3,40	4	1	2	4	3	4	3,00	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,80	3	4	3	2	2	4	3,00	3,37	
42	4	4	4	4	4	4,00	4	NS	NS	4	NS	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	NS	4	4	4	4	4	4,00	4,00	
43	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	
44	4	4	3	3	4	3,60	4	4	NS	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3,70	3	4	3	3	2	3	3,00	3,58	
45	3	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3	2	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2	3	2,67	2,93	
46	3	3	3	4	4	3,40	NS	NS	NS	3	NS	3	3,00	NS	NS	NS	NS	NS	3	NS	NS	3	3,00	NS	3	2	3	3	NS	2,75	3,08		
47	4	4	3	4	3	3,60	3	4	4	4	3	4	3,67	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3,50	3	3	3	4	4	3	3,33	3,52	
48	2	2	NS	NS	NS	2,00	NS	NS	NS	NS	2	2	2,00	2	2	2	3	4	1	NS	2	2	2	2,22	2	NS	1	2	3	4	2,40	2,22	
49	4	4	4	4	3	3,80	3	3	NS	4	3	4	3,40	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3,10	3	3	3	3	3	3	3,00	3,27	
50	4	4	4	3	3	3,60	3	3	4	4	3	4	3,50	3	4	4	4	3	4	4	4	3	NS	3,67	3	4	3	3	3	NS	3,20	3,52	
51	3	3	4	4	4	3,60	3	3	3	3	3	3	3,17	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3,50	3	4	4	3	4	4	3,67	3,48	
52	1	2	3	2	4	2,40	4	3	NS	NS	NS	3	3,33	3	4	2	1	1	1	2	3	3	2,40	NS	NS	4	NS	4	NS	4,00	2,70		
53	3	NS	4	4	3	3,50	3	NS	NS	NS	NS	3	3,00	2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	2,80	4	3	2	3	3	NS	3,00	3,00	
54	4	4	3	3	4	3,60	3	4	3	3	4	4	3,50	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,70	NS	NS	2	4	2	3	2,75	3,48	
55	4	4	3	4	3	3,60	3	3	3	4	3	3	3,17	3	4	4	4	4	4</														

Tabela 3 – Respostas dos inquiridos ao critério 2: Planeamento e Estratégia

Caso	2.1a	2.1b	2.1c	média 2.1	2.2a	2.2b	2.2c	2.2d	média 2.2	2.3a	2.3b	2.3c	média 2.3	Média 2
1	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3,00	4	4	3	3,67	3,30
2	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	2	2,67	2,90
4	3	4	NS	3,50	NS	4	NS	4	4,00	4	4	4	4,00	3,86
5	4	4	3	3,67	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,90
6	3	2	3	2,67	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	2	2,67	2,67
7	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	4	3	3,33	3,10
8	NS	4	4	4,00	NS	4	NS	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
9	2	2	NS	2,00	NS	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	2,50
10	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	3	3,00	3,00
11	NS	4	NS	4,00	NS	3	NS	NS	3,00	NS	NS	4	4,00	3,67
12	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
13	4	4	4	4,00	3	4	4	4	3,75	4	3	4	3,67	3,80
14	4	4	3	3,67	3	4	4	3	3,50	4	3	3	3,33	3,50
15	3	4	NS	3,50	3	4	3	4	3,50	3	4	4	3,67	3,56
16	2	3	2	2,33	NS	3	2	4	3,00	4	4	4	4,00	3,11
17	3	4	4	3,67	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,90
18	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
19	3	4	NS	3,50	NS	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,88
20	2	3	2	2,33	2	3	2	2	2,25	3	4	4	3,67	2,70
21	NS	4	3	3,50	NS	4	NS	3	3,50	4	4	4	4,00	3,71
22	3	3	3	3,00	2	3	3	3	2,75	3	3	3	3,00	2,90
23	3	4	NS	3,50	4	4	4	3	3,75	4	4	4	4,00	3,78
24	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	3	3	3,33	3,80
25	3	3	2	2,67	2	2	3	2	2,25	3	3	3	3,00	2,60
26	4	4	4	4,00	3	3	4	4	3,50	4	4	4	4,00	3,80
27	3	4	3	3,33	3	4	3	4	3,50	4	4	4	4,00	3,60
28	2	2	2	2,00	3	3	2	2	2,50	2	3	2	2,33	2,30
29	3	3	4	3,33	3	4	3	3	3,25	3	4	3	3,33	3,30
30	NS	4	3	3,50	3	4	NS	3	3,33	4	2	NS	3,00	3,29
31	NS	3	NS	3,00	NS	4	NS	3	3,50	2	NS	3	2,50	3,00
32	3	3	3	3,00	4	4	3	4	3,75	2	2	NS	2,00	3,11
33	4	4	NS	4,00	NS	3	NS	4	3,50	3	3	3	3,00	3,43
34	2	3	4	3,00	2	4	3	NS	3,00	2	3	NS	2,50	2,88
35	2	4	2	2,67	NS	2	3	4	3,00	NS	1	4	2,50	2,75
36	4	4	4	4,00	4	4	3	4	3,75	4	NS	3	3,50	3,78
37	4	4	3	3,67	4	4	2	4	3,50	3	NS	3	3,00	3,44
38	NS	4	4	4,00	3	3	3	4	3,25	4	3	3	3,33	3,44
39	3	4	3	3,33	3	4	3	4	3,50	3	3	4	3,33	3,40
40	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3,20
41	2	3	4	3,00	NS	2	3	4	3,00	NS	1	4	2,50	2,88
42	4	NS	4	4,00	4	4	NS	4	4,00	4	NS	4	4,00	4,00
43	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	NS	NS	4	4,00	4,00
44	NS	4	3	3,50	NS	3	NS	NS	3,00	NS	4	3	3,50	3,40
45	3	3	3	3,00	2	3	2	3	2,50	3	3	3	3,00	2,80
46	NS	4	NS	4,00	NS	4	NS	NS	4,00	3	4	3	3,33	3,60
47	4	4	3	3,67	4	4	2	4	3,50	3	NS	3	3,00	3,44
48	1	NS	NS	1,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	2	3	2	2,33	2,00
49	3	3	3	3,00	NS	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3,11
50	3	4	NS	3,50	3	4	3	3	3,25	4	4	4	4,00	3,56
51	3	4	3	3,33	3	4	3	3	3,25	3	4	3	3,33	3,30
52	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	4	4	4	4,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	4,00
53	3	3	NS	3,00	NS	3	2	2	2,33	NS	NS	1	1,00	2,33
54	4	4	4	4,00	4	4	3	4	3,75	4	NS	3	3,50	3,78
55	3	3	3	3,00	3	4	4	4	3,75	3	3	4	3,33	3,40
56	4	4	NS	4,00	NS	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00	3,38
57	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
58	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	4	4,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	4,00
59	2	2	2	2,00	2	NS	NS	4	3,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	2,40
60	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
61	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
62	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
63	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!

Tabela 4 – Respostas dos inquiridos ao critério 3: Gestão de Pessoas

Caso	3.1a	3.1b	3.1c	3.1d	3.1e	3.1f	média 3.1	3.2a	3.2b	3.2c	3.2d	3.2e	3.2f	média 3.2	3.3a	3.3b	3.3c	3.3d	3.3e	3.3f	média 3.3	Média 3
1	4	3	4	4	3	2	3,33	3	3	3	4	2	2	2,83	4	3	4	4	3	3	3,50	3,22
2	4	4	4	4	3	4	3,83	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	3,94
3	3	2	2	2	NS	4	2,60	4	2	2	2	3	2	2,50	4	4	3	2	2	3	3,00	2,71
4	NS	NS	4	4	NS	NS	4,00	4	4	NS	4	NS	NS	4,00	4	4	4	4	NS	NS	4,00	4,00
5	3	3	3	3	4	3	3,17	3	4	4	3	4	4	3,67	4	4	4	4	3	3	3,67	3,50
6	3	NS	2	3	3	3	2,80	3	NS	NS	1	2	2	2,00	4	4	4	3	2	NS	3,40	2,79
7	3	3	3	3	3	2	2,83	NS	2	3	3	3	3	2,80	3	3	3	3	3	NS	3,00	2,88
8	4	1	3	2	1	4	2,50	4	NS	4	4	NS	4	4,00	4	4	4	4	NS	NS	4,00	3,36
9	4	2	3	2	1	1	2,17	NS	2	2	3	NS	2	2,25	4	3	2	NS	3	1	2,60	2,33
10	NS	NS	NS	3	1	NS	2,00	3	1	1	3	1	NS	1,80	4	3	3	3	1	1	2,50	2,15
11	3	2	NS	3	2	3	2,60	3	4	NS	2	3	4	3,20	4	4	4	3	2	NS	3,40	3,07
12	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00
13	4	4	4	4	4	3	3,83	4	4	4	4	3	4	3,83	4	3	3	3	3	3	3,17	3,61
14	3	4	4	4	3	2	3,33	4	4	4	4	3	4	3,83	4	3	4	4	4	3	3,67	3,61
15	3	3	3	3	NS	NS	3,00	NS	4	3	3	3	3	3,20	2	3	3	4	2	4	3,00	3,07
16	3	3	3	3	2	NS	2,80	NS	4	NS	3	4	4	3,75	3	4	3	3	2	3	3,00	3,13
17	4	4	4	3	3	4	3,67	NS	3	4	3	3	4	3,40	4	4	4	NS	4	3	3,80	3,63
18	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00
19	4	4	4	4	3	4	3,83	4	NS	4	4	NS	4	4,00	4	4	4	4	NS	NS	4,00	3,93
20	3	2	2	3	NS	1	2,20	NS	3	3	4	3	3	3,20	3	3	3	3	2	1	2,50	2,63
21	4	4	NS	3	NS	3	3,50	4	4	4	3	NS	NS	3,75	NS	3	4	NS	3	3	3,25	3,50
22	2	2	2	3	2	2	2,17	3	3	3	2	2	3	2,67	3	2	3	3	2	1	2,33	2,39
23	NS	NS	4	4	1	2	2,75	4	4	4	4	3	3	3,67	4	4	4	4	3	2	3,50	3,38
24	4	3	3	4	3	3	3,33	3	3	3	3	W	3	3,00	4	3	3	4	3	3	3,33	3,24
25	2	3	3	3	3	2	2,67	3	2	2	3	1	3	2,33	3	NS	NS	NS	NS	1	2,00	2,43
26	NS	NS	4	4	3	3	3,50	NS	4	4	4	4	4	4,00	4	4	3	4	4	3	3,67	3,73
27	2	4	3	4	2	2	2,83	3	2	2	3	2	3	2,50	4	3	4	NS	2	1	2,80	2,71
28	2	3	2	3	2	2	2,33	2	2	2	2	2	2	2,00	2	3	3	3	3	2	2,67	2,33
29	3	3	4	4	3	3	3,33	3	4	3	4	3	3	3,33	3	4	4	3	3	3	3,33	3,33
30	3	4	2	3	4	NS	3,20	NS	3	2	1	1	3	2,00	3	NS	2	3	NS	NS	2,67	2,62
31	2	1	3	3	4	1	2,33	3	2	3	3	3	3	2,83	3	4	4	1	2	3	2,83	2,67
32	3	3	3	3	4	4	3,33	3	3	3	4	4	4	3,50	4	4	4	3	3	1	3,17	3,33
33	3	3	4	3	3	3	3,17	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	4	4,00	3,39
34	4	3	4	4	3	4	3,67	4	3	3	4	4	3	3,50	2	2	3	3	3	4	2,83	3,33
35	2	4	4	4	4	NS	3,60	NS	4	NS	4	NS	4	4,00	4	2	4	4	4	NS	3,60	3,69
36	NS	NS	NS	2	1	2	1,67	NS	NS	NS	NS	NS	2	2,00	4	NS	2	3	NS	NS	3,00	2,29
37	NS	1	NS	4	1	1	1,75	4	NS	4	4	4	2	3,60	3	3	4	NS	NS	NS	3,33	2,92
38	2	3	NS	4	4	3	3,20	3	3	4	3	NS	4	3,40	3	3	2	3	4	4	3,17	3,25
39	3	4	3	4	4	4	3,67	3	4	4	3	4	3	3,50	3	4	3	4	3	3	3,33	3,50
40	4	3	3	3	3	3	3,17	3	3	2	2	2	3	2,50	3	3	3	3	3	3	3,00	2,89
41	1	4	4	4	4	NS	3,40	NS	4	NS	4	NS	4	4,00	4	3	4	4	4	NS	3,80	3,69
42	NS	4	4	4	4	NS	4,00	4	NS	NS	NS	NS	NS	4,00	4	NS	NS	NS	NS	NS	4,00	4,00
43	NS	NS	NS	4	NS	NS	4,00	NS	NS	NS	NS	4	NS	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00
44	2	3	3	4	2	NS	2,80	NS	NS	NS	NS	NS	2	2,00	4	3	3	NS	NS	NS	3,33	2,89
45	3	2	3	3	NS	NS	2,75	4	3	3	3	3	3	3,17	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00
46	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	3	NS	NS	NS	3,00	3,00
47	NS	NS	NS	4	1	NS	2,50	4	NS	4	4	4	3	3,80	3	3	4	3	NS	NS	3,25	3,36
48	2	4	4	NS	2	NS	3,00	2	3	2	2	2	NS	2,20	2	2	3	3	2	NS	2,40	2,50
49	NS	NS	NS	3	3	NS	3,00	3	3	NS	3	3	NS	3,00	4	3	3	4	NS	NS	3,50	3,20
50	3	3	3	NS	4	4	3,40	NS	NS	NS	NS	NS	3	3,00	4	3	3	4	NS	NS	3,50	3,40
51	3	3	4	4	3	3	3,33	3	4	3	4	3	3	3,33	3	4	4	3	3	3	3,33	3,33
52	NS	NS	NS	NS	NS	4	4,00	4	NS	4	4	4	NS	4,00	4	4	4	NS	NS	NS	4,00	4,00
53	NS	NS	NS	NS	3	3	3,00	NS	NS	NS	NS	NS	4	4,00	4	3	3	NS	NS	NS	3,33	3,40
54	NS	NS	NS	2	1	2	1,67	NS	NS	NS	NS	NS	2	2,00	3	NS	2	3	NS	NS	2,67	2,14
55	4	3	3	4	4	4	3,67	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	3	3	3	3	3,33	3,67
56	3	3	4	3	3	3	3,17	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4	4	4	4,00	3,39
57	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	3	3	NS	3,00	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,00
58	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	NS	NS	NS	NS	NS	4,00	4,00
59	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
60	NS	NS	NS	NS	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	3,00	NS	3	3	3	NS	NS	3,00	3,00
61	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
62	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
63	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!

Tabela 5 – Respostas dos inquiridos ao critério 4: Parceria e Recursos

Caso	4.1a	4.1b	4.1c	média 4.1	4.2a	4.2b	4.2c	4.2d	média 4.2	4.3a	4.3b	4.3c	4.3d	4.3e	4.3f	4.3g	média 4.3	4.4a	4.4b	4.4c	4.4d	média 4.4	4.5a1	4.5a2	4.5a3	4.5a4	4.5a5	4.5b	média 4.5	4.6a	4.6b	4.6c	média 4.6	Média 4	
1	3	3	3	3,00	3	3	3	4	3,25	3	3	2	2	3	2	3	2,57	3	2	2	3	2,50	NS	3	3	4	3	4	3,40	3	4	4	3,67	3,00	
2	4	4	4	4,00	3	4	4	4	3,75	4	4	3	3	4	4	4	3,71	4	4	4	4	4,00	1	4	4	3	3	4	3,17	4	3	4	3,67	3,67	
3	4	4	4	4,00	2	2	3	NS	2,33	NS	4	4	3	3	2	3	3,17	2	1	1	NS	1,33	4	3	3	3	3	4	3,33	2	3	NS	2,50	2,91	
4	4	4	4	4,00	NS	NS	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	NS	4,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	3	4	4	NS	4	3,80	4	4	NS	4,00	3,94	
5	4	4	4	4,00	3	3	3	4	3,25	3	4	2	2	4	3	3	3,00	3	NS	NS	NS	3,00	1	2	3	2	2	4	2,33	3	NS	3,00	3,00		
6	2	3	NS	2,50	2	NS	2	1	1,67	2	2	2	1	3	2	1	1,86	2	2	2	2	3	2,25	2	1	3	2	1	3	2,00	3	3	3,00	2,12	
7	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	3	4	3	2	3	3,00	2	1	1	1	1,25	3	3	4	4	3	4	3,50	3	NS	3,00	2,85		
8	4	4	4	4,00	NS	4	4	4	4,00	NS	4	4	NS	4	NS	4	4,00	3	NS	NS	NS	3,00	NS	4	4	4	4	3	4	3,80	1	NS	1,00	3,71	
9	3	NS	NS	3,00	1	2	2	3	2,00	NS	NS	1	2	3	1	2	1,80	2	1	1	NS	1,33	NS	2	3	2	1	4	2,40	2	NS	NS	2,00	2,00	
10	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	3	NS	3,00	1	3	NS	3	4	3	NS	2,80	NS	1	NS	NS	1,00	NS	2	NS	NS	3	3	2,67	3	NS	NS	3,00	2,69	
11	4	4	4	4,00	3	3	4	3	3,25	2	4	4	3	4	3	NS	3,33	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	4	4	3	3	4	3,60	3	4	3	3,33	3,48	
12	4	3	4	3,67	3	3	3	3	3,00	3	4	4	4	4	4	4	3,86	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,78	
13	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	3,86	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	3	4	4	4,00	3,93	
14	4	4	2	3,33	3	4	4	4	3,75	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	3,33	4	4	4	4,00	3,74	
15	4	3	NS	3,50	NS	4	NS	4	4,00	4	3	4	3	4	3	NS	3,50	1	1	3	1	1,50	NS	3	4	4	4	4	3,80	1	1	NS	1,00	3,00	
16	4	4	4	4,00	2	2	3	3	2,50	4	4	2	2	4	4	4	3,43	2	NS	NS	NS	2,00	3	4	4	4	NS	4	3,80	1	2	3	2,00	3,17	
17	4	4	4	4,00	3	NS	2	3	2,67	NS	4	2	2	4	3	NS	3,00	NS	3	NS	NS	3,00	2	2	3	2	2	4	2,50	3	NS	NS	3,00	2,95	
18	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00	
19	4	NS	4	4,00	4	NS	NS	4	4,00	4	4	3	4	4	4	NS	3,83	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	4	4	3	3	2	3,33	3	NS	4	3,50	3,67	
20	NS	3	NS	3,00	NS	2	2	NS	2,00	1	3	1	NS	4	NS	3	2,40	3	1	NS	NS	2,00	NS	3	3	1	1	3	2,20	2	NS	NS	2,00	2,25	
21	4	4	4	4,00	3	NS	NS	3	3,00	NS	4	4	4	4	3	NS	3,80	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,94	
22	3	3	3	3,00	3	3	2	3	2,75	3	3	3	3	3	2	3	2,86	1	2	3	3	2,25	NS	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	2,77		
23	4	4	4	4,00	NS	4	4	4	4,00	4	NS	NS	NS	4	4	4	4,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	4	4	NS	4	4,00	NS	NS	4	4,00	4,00	
24	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	2	2	4	3	3	2,86	4	1	2	3	2,50	3	3	4	2	2	3	2,83	4	4	3	3,67	2,93		
25	3	3	3	3,00	2	3	3	4	3,00	2	3	2	3	4	3	3	2,86	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	3	2	2	3	2,50	3	NS	2	2,50	2,80	
26	4	4	NS	4,00	3	NS	4	4	3,67	4	3	4	3	4	4	3	3,57	NS	NS	NS	3	3,00	4	4	NS	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,76	
27	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	NS	4	NS	3,50	3	2	4	3	4	3	3	3,14	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	3,56	
28	2	3	2	2,33	2	2	2	3	2,25	3	3	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	2,00	3	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2,00	2,56	
29	3	4	4	3,33	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3	3	3	3	3,00	3	4	3	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33	3,19	
30	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	NS	3	3	3,00	3	3	NS	3	4	2	NS	3,00	4	3	2	NS	3,00	3	4	3	4	NS	NS	3,50	3	NS	3,00	3,12		
31	3	3	4	3,33	3	4	3	4	3,50	3	4	4	3	4	4	3	3,57	3	NS	NS	NS	3,00	4	3	NS	NS	NS	4	3,67	4	3	4	3,67	3,52	
32	2	1	4	2,33	1	3	2	4	2,50	3	4	4	4	3	3	4	3,57	3	4	3	3	3,25	3	4	3	3	3	3	3,17	3	3	4	3,33	3,11	
33	3	3	3	3,00	3	3	4	3	3,25	3	3	2	3	3	3	3	2,86	3	NS	NS	NS	3,00	NS	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3,22	
34	NS	NS	NS	#DIV/0!	2	3	4	3	3,00	2	2	3	4	3	4	3	3,00	NS	4	NS	4	4,00	3	4	4	4	3	4	3,67	2	4	4	3,33	3,32	
35	4	4	4	4,00	NS	NS	NS	4	4,00	4	4	4	4	4	4	NS	4,00	NS	4	NS	NS	4,00	NS	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	NS	4,00	4,00
36	NS	3	NS	3,00	1	2	NS	2	1,67	3	NS	3	NS	4	3	NS	3,25	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	2	3	2	2	4	2,67	2	3	NS	2,50	2,63	
37	NS	4	4	4,00	2	3	3	4	3,00	4	4	4	4	4	4	4	4,00	NS	1	4	4	3,00	NS	4	3	4	4	4	3,80	4	4	4	4,00	3,67	
38	NS	3	3	3,00	3	4	3	4	3,50	3	3	NS	3	4	3	4	3,33	3	4	3	3	3,25	3	3	4	3	3	4	3,33	3	3	2	2,67	3,24	
39	3	4	4	3,67	3	4	3	4	3,50	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	3	3	3	3,25	NS	4	4	4	4	3	3	3,60	4	3	3	3,33	3,62
40	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3,00	3	3	4	4	4	3	3	3,43	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	3	3	3	3	3,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,15	
41	4	4	4	4,00	NS	NS	NS	4	4,00	4	4	4	4	4	4	NS	4,00	NS	4	NS	NS	4,00	NS	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	NS	4,00	4,00
42	4	4	4	4,00	4	NS	4	4	4,00	4	NS	4	NS	NS	NS	NS	4,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	4	4	NS	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00	
43	NS	4	4	4,00	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4	NS	4,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00	
44	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	2	3	NS	2,67	2	2	4	NS	4	NS	NS	3,00	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	2	NS	NS	2,00	2,75	
45	3	4	4	3,67	3	3	3	2	2,75	NS	3	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	3	2,75	3	3	4	3	3	3	3,17	3	3	3	3,00	3,04	
46	3	NS	3	3,00	1	1	1	NS	1,00	NS	NS	3	3	4	NS	NS	3,33	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	4	3	3	4	3,50	3	NS	3	3,00	2,79	
47	NS	4	4	4,00	2	3	3	4	3,00	4	4	4	4	4	4	4	4,00	NS	NS	4	NS	4,00	NS	4	3	4	4	4	3,80	4	4	4	4,00	3,77	
48	NS	NS	NS	#DIV/0!	1	2	2	3	2,00	NS	2	NS	NS	NS	NS	NS	2,00	2	1	1	1	1,25	1	2	2	NS	NS	NS	1,67	1	NS	NS	1,00	1,62	
49	3	3	3	3,00	3	4	4	3	3,50	3	3	4	4	4	3	3	3,29	NS	3	NS	NS	3,00	4	3	4	4	3	4	3,67	3	3	3	3,00	3,33	
50	NS	NS	3	3,00	3	3	3	3	3,00	NS	3	4	NS	4	4	3	3,60	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	4	3	4	3	3	3,40	3	NS	3	3,00	3,29	
51	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	4	3,																			

Tabela 6 – Respostas dos inquiridos ao critério 5: Gestão dos Processos

Caso	5.1a	5.1b	5.1c	5.1d	5.1e	média 5.1	5.2a1	5.2a2	5.2a3	5.2a4	5.2a5	média 5.2	5.3a	5.3b	5.3c	5.3d	5.3e	média 5.3	5.4a	5.4b	5.4c	média 5.4	Média 5
1	4	4	3	3	4	3,60	3	2	3	3	4	3,00	3	3	2	2	2	2,40	NS	3	2	2,50	2,94
2	4	4	4	4	4	4,00	3	2	3	3	3	2,80	4	4	3	4	4	3,80	3	3	3	3,00	3,44
3	2	2	4	2	3	2,60	NS	3	3	2	3	2,75	2	3	1	1	1	1,60	NS	3	1	2,00	2,25
4	4	4	NS	4	NS	4,00	NS	NS	NS	NS	4	4,00	4	NS	NS	4	NS	4,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	4,00
5	3	3	4	3	3	3,20	3	2	3	2	4	2,80	4	3	3	4	3	3,40	NS	NS	3	3,00	3,13
6	3	3	3	2	3	2,80	2	2	2	2	3	2,20	3	3	3	NS	2	2,75	1	NS	NS	1,00	2,47
7	3	3	3	3	3	3,00	3	2	3	2	4	2,80	4	4	4	4	3	3,80	NS	3	4	3,50	3,24
8	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	NS	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
9	3	4	3	4	3	3,40	3	1	2	3	2	2,20	3	2	NS	3	NS	2,67	NS	2	NS	2,00	2,71
10	NS	3	NS	4	NS	3,50	3	NS	NS	NS	NS	3,00	NS	3	NS	NS	NS	3,00	1	NS	NS	1,00	2,80
11	3	3	3	NS	3	3,00	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	4	4	3	3,40	NS	2	2	2,00	3,00
12	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	4	4	3,80	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3,94
13	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	NS	4,00	4	4	NS	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
14	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	3	4	3,60	4	4	2	4	4	3,60	4	3	3	3,33	3,67
15	4	4	4	4	4	4,00	NS	1	3	1	NS	1,67	4	4	NS	3	4	3,75	NS	3	3	3,00	3,29
16	NS	3	4	4	4	3,75	1	1	NS	1	4	1,75	4	4	4	4	4	4,00	NS	4	4	4,00	3,33
17	4	4	NS	4	4	4,00	4	3	4	2	4	3,40	3	4	3	NS	NS	3,33	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,58
18	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
19	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	NS	4,00	4	NS	NS	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
20	3	3	NS	3	3	3,00	1	1	1	1	NS	1,00	3	NS	NS	3	NS	3,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	2,20
21	4	3	4	3	4	3,60	4	3	4	4	4	3,80	4	4	4	4	NS	4,00	4	NS	NS	4,00	3,80
22	3	3	3	3	3	3,00	2	2	3	3	3	2,60	3	3	2	2	3	2,60	3	3	3	3,00	2,78
23	4	NS	NS	NS	4	4,00	4	4	4	NS	NS	4,00	4	3	NS	4	NS	3,67	4	NS	4	3,00	4,00
24	3	3	3	3	3	3,00	2	2	2	2	3	2,20	3	3	2	3	3	2,80	3	3	3	3,00	2,72
25	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	3	1	2	2	2,20	NS	2	2	2,00	2,14
26	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	4	4	4	4	4,00	4	4	4	2	2	3,20	3	3	3	3,00	3,42
27	4	4	NS	NS	NS	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	3	3	NS	NS	3,33	2	NS	NS	2,00	3,64
28	2	2	2	2	2	2,00	2	3	3	2	2	2,40	3	2	3	3	2	2,60	2	2	3	2,33	2,33
29	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	3	4	3,20	3	3	4	4	4	3,60	3	3	3	3,00	3,33
30	3	4	4	3	2	3,20	2	2	3	3	NS	2,50	3	2	3	3	3	2,80	NS	2	NS	2,00	2,80
31	3	3	NS	3	NS	3,00	NS	4	4	4	4	4,00	4	4	4	3	3	3,60	NS	4	3	3,50	3,57
32	2	3	2	4	4	3,00	4	4	4	3	3	3,60	4	3	3	4	4	3,60	3	4	3	3,33	3,39
33	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	3	3	3,00	3	3	NS	3	3	3,00	NS	NS	3	3,00	3,13
34	2	3	4	3	4	3,20	2	3	4	3	4	3,20	4	3	NS	4	NS	3,67	NS	4	2	3,00	3,27
35	4	4	NS	4	4	4,00	NS	4	4	4	4	4,00	4	4	NS	NS	NS	4,00	NS	4	NS	4,00	4,00
36	3	3	3	2	2	2,60	3	2	2	2	2	2,20	2	3	3	3	NS	2,75	NS	3	NS	3,00	2,53
37	4	4	NS	NS	4	4,00	3	4	4	3	3	3,40	4	4	NS	NS	NS	4,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,70
38	3	3	2	3	2	2,60	3	NS	NS	NS	3	3,00	3	3	2	4	3	3,00	4	3	4	3,67	3,00
39	4	4	3	4	3	3,60	3	4	4	4	4	3,80	4	4	4	4	4	4,00	3	4	3	3,33	3,72
40	3	3	3	3	3	3,00	3	4	4	4	4	3,80	4	4	NS	4	4	4,00	NS	4	4	4,00	3,63
41	4	4	NS	4	4	4,00	NS	4	4	4	4	4,00	4	4	NS	NS	NS	4,00	NS	4	NS	4,00	4,00
42	NS	4	4	4	NS	4,00	4	4	4	4	4	4,00	NS	4	4	4	NS	4,00	NS	4	4	4,00	4,00
43	NS	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4,00
44	2	3	2	NS	NS	2,33	2	2	2	2	2	2,00	3	2	NS	NS	NS	2,50	NS	2	NS	2,00	2,18
45	3	3	2	3	3	2,80	NS	2	2	3	3	2,50	3	3	2	2	2	2,40	NS	3	2	2,50	2,56
46	4	4	NS	3	3	3,50	3	3	3	2	3	2,80	3	3	NS	NS	NS	3,00	NS	NS	3	3,00	3,08
47	4	4	NS	NS	4	4,00	3	4	4	3	3	3,40	4	4	NS	NS	NS	4,00	NS	NS	4	4,00	3,73
48	1	1	1	NS	NS	1,00	1	1	2	2	2	1,60	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	1,38
49	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	3	3,00	4	3	3	3	4	3,40	NS	NS	3	3,00	3,13
50	3	3	NS	3	3	3,00	3	3	3	4	3	3,20	3	3	NS	NS	3	3,00	NS	3	3	3,00	3,07
51	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	3	4	3,20	3	3	3	4	3	3,20	3	3	3	3,00	3,22
52	3	3	4	4	3	3,40	2	3	4	4	2	3,00	3	2	4	3	NS	3,00	4	3	4	3,67	3,24
53	NS	3	3	3	NS	3,00	4	2	3	3	4	3,20	3	3	NS	NS	NS	3,00	NS	1	NS	1,00	2,91
54	3	3	3	2	2	2,60	3	2	2	2	2	2,20	2	3	3	3	NS	2,75	NS	3	NS	3,00	2,53
55	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	3	4	3,20	4	4	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3,33
56	3	3	3	4	4	3,40	3	3	3	3	3	3,00	3	3	NS	3	3	3,00	NS	NS	3	3,00	3,13
57	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!
58	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	NS	NS	NS	NS	3,00	1	NS	NS	NS	NS	1,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	2,00
59	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	4	NS	NS	NS	NS	4,00	3	NS	NS	NS	NS	3,00	NS	NS	NS	#DIV/0!	3,50
60	3	3	3	3	3	3,00	NS	3	3	3	3	3,00	NS	NS	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3,20
61	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	4	NS	4	NS	3,67	NS	4	NS	4,00	3,75
62	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	3	4	NS	4	NS	3,67	NS	4	NS	4,00	3,75
63	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!	NS	NS	NS	#DIV/0!	#DIV/0!

Tabela 7 – Respostas dos inquiridos ao critério 6: Resultados orientados para a Comunidade Educativa

Caso	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	6.11	6.12	6.13	6.14	6.15	6.16	6.17	6.18	6.19	6.20	6.21	6.22	Média 6
1	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,68
2	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3,64
3	4	4	2	3	4	2	2	NS	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	1	3	4	3,14	
4	4	NS	NS	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	NS	4	4,00
5	4	3	3	3	4	4	4	NS	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,76
6	3	1	NS	3	3	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2,57
7	4	3	4	3	4	4	NS	2	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3,29
8	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
9	4	3	NS	NS	4	3	3	2	2	4	4	3	4	2	4	4	3	3	3	3	3	2	3,15
10	3	NS	NS	3	3	3	3	NS	3	NS	3	NS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
11	4	2	NS	NS	2	3	NS	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3,32
12	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,86
13	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,91
14	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,86
15	4	4	NS	NS	4	4	4	NS	4	4	4	1	3	4	4	3	4	4	4	4	4	1	3,58
16	4	4	4	NS	4	NS	4	NS	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,79
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
20	3	2	3	3	4	1	2	NS	3	3	4	1	4	4	4	4	3	3	4	4	4	2	3,10
21	4	NS	3	4	4	4	4	NS	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3,75
22	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2,95
23	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	NS	4	4	4,00
24	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,82
25	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
26	4	3	3	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,86
27	4	2	3	3	4	4	4	2	4	NS	4	4	4	4	3	4	4	4	NS	4	4	4	3,65
28	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,55
29	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3,14
30	4	2	4	3	3	2	NS	2	4	3	4	NS	3	4	2	3	NS	2	3	4	2	1	2,89
31	3	3	3	2	3	4	4	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,55
32	3	3	3	4	4	3	4	3	4	2	4	2	3	4	4	3	2	3	2	3	2	4	3,14
33	3	4	4	4	4	NS	2	NS	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3,55
34	2	3	3	4	4	4	3	NS	4	3	3	2	4	3	NS	4	2	3	4	3	2	4	3,20
35	4	4	NS	4	4	4	4	NS	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
36	3	3	3	2	4	3	3	NS	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,14
37	4	4	NS	3	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95
38	4	3	3	3	4	3	3	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,76
39	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3,59
40	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	4	4	NS	4	4	4	4	NS	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
42	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	3	NS	3	3	3	2	2	NS	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
45	3	3	3	3	3	3	3	NS	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3,00
46	3	NS	NS	NS	3	4	4	1	4	4	3	2	3	4	4	4	4	NS	3	3	3	3	3,28
47	4	4	NS	3	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,95
48	1	1	1	1	2	2	2	NS	NS	NS	2	2	4	NS	3	1	1	1	1	1	NS	NS	1,63
49	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3,64
50	4	NS	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3,62
51	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3,27
52	3	2	4	3	2	3	2	2	2	3	3	3	4	4	3	2	3	4	NS	NS	NS	4	2,95
53	3	NS	1	4	4	3	4	1	4	2	4	4	3	3	3	3	NS	3	4	4	4	3	3,20
54	3	3	3	2	4	3	3	NS	3	3	2	2	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3,14
55	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,64
56	3	4	4	4	4	NS	2	NS	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3,55
57	4	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	4,00								
58	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!									
59	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!									
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3,18
61	3	NS	NS	NS	4	NS	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	3	3	3	3	NS	3	4	3,63
62	3	NS	NS	NS	4	NS	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	3	3	3	3	NS	3	4	3,63
63	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!									

Tabela 8 – Respostas dos inquiridos ao critério 7: Resultados relativos às Pessoas

Caso	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10	7.11	7.12	7.13	7.14	7.15	7.16	Média 7
1	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3,50
2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3,56
3	3	4	2	4	3	2	2	3	2	3	4	2	4	3	2	3	2,88
4	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	NS	4	NS	NS	4	NS	4,00
5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3,25
6	3	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2,56
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,06
8	4	4	4	4	4	4	NS	4	3	4	4	4	NS	3	4	4	3,86
9	3	3	2	3	3	2	3	2	2	3	4	1	4	3	3	3	2,75
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
11	4	4	4	3	NS	4	3	2	2	2	3	2	4	4	2	NS	3,07
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,88
14	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3,63
15	3	3	3	4	3	2	1	3	4	4	4	2	4	3	1	2	2,88
16	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	2	4	4	4	3	4	3,44
17	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3,63
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4,00
20	3	3	2	2	NS	3	3	3	2	3	4	1	3	3	1	3	2,60
21	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3,63
22	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2,56
23	4	3	3	4	3	3	3	NS	3	3	4	3	NS	4	3	3	3,29
24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2,94
25	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	2,75
26	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	NS	4	4	NS	3,93
27	4	4	3	2	3	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3,06
28	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	2	2,25
29	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,31
30	3	2	3	3	4	3	NS	2	3	4	3	2	3	3	NS	3	2,93
31	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	2	3	3	4	3	3,19
32	NS	NS	NS	NS	NS	2	NS	2,00									
33	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3,31
34	3	2	4	2	3	NS	3	4	NS	2	3	4	2	2	3	4	2,93
35	4	4	4	NS	NS	4	NS	4	4	4	4	3	4	NS	4	NS	3,91
36	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3,19
37	4	NS	NS	NS	4	4	4	4	4	3	NS	NS	2	4	4	4	3,73
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
40	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	NS	NS	NS	NS	3	NS	3,00
41	4	4	4	NS	NS	4	NS	4	4	4	4	3	4	NS	4	NS	3,91
42	4	4	NS	NS	4	4	4	4	NS	4	4	NS	NS	NS	4	4	4,00
43	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
45	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,19
46	NS	NS	NS	NS	NS	3	3	NS	NS	3	3	NS	NS	NS	3	NS	3,00
47	4	NS	NS	NS	4	4	4	4	4	3	NS	NS	2	4	4	4	3,73
48	2	2	2	2	4	4	NS	NS	NS	NS	NS	2	2	3	2	2	2,45
49	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3,06
50	3	3	NS	3	NS	3	3	NS	NS	3	NS	3	3	NS	4	NS	3,11
51	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,31
52	2	4	3	3	4	NS	NS	2	3	3	1	2	4	3	4	4	3,00
53	3	3	NS	NS	NS	3	1	3	3	3	4	NS	NS	NS	3	NS	2,89
54	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	3	3	3	4	2	4	3,19
55	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,69
56	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3,31
57	3	3	3	3	NS	NS	NS	NS	3	NS	3,00						
58	3	3	NS	NS	NS	NS	NS	4	NS	3	4	NS	NS	NS	NS	NS	3,40
59	4	4	NS	NS	NS	NS	NS	3	NS	3	3	NS	NS	NS	NS	NS	3,40
60	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	NS	3,00
61	3	NS	3	NS	NS	NS	NS	NS	NS	3,00							
62	3	NS	3	NS	NS	NS	NS	NS	NS	3,00							
63	NS	NS	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!									

Tabela 9 – Respostas dos inquiridos ao critério 8: Impacto na Sociedade

Caso	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12	8.13	8.14	Média 8
1	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3,43
2	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3,64
3	4	4	3	3	NS	NS	3	3	3	3	3	3	3	3	3,17
4	4	4	4	4	NS	4	4	4	NS	NS	NS	4	4	NS	4,00
5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,57
6	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2,57
7	4	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3,00
8	4	4	3	4	3	4	4	4	3	NS	3	4	4	NS	3,67
9	3	4	3	3	2	2	2	4	1	2	4	4	3	1	2,71
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
11	4	4	3	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	2	3,36
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3,86
14	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,71
15	4	4	4	3	3	NS	4	4	NS	NS	3	4	NS	NS	3,67
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	NS	4,00
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	NS	4,00
20	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	NS	2,85
21	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	NS	3,92
22	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2,64
23	4	4	NS	4	3	4	4	4	3	4	NS	4	4	NS	3,82
24	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	3	2	2	3,21
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2,86
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,93
27	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	3,64
28	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2,43
29	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3,36
30	4	2	NS	2	3	4	3	NS	4	4	3	3	3	2	3,08
31	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	3,29
32	4	4	4	3	3	2	4	2	1	4	NS	2	3	4	3,08
33	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3,50
34	3	4	3	2	3	4	2	2	1	1	2	3	4	3	2,64
35	4	4	NS	NS	NS	4	NS	4	4	NS	1	3	1	1	2,89
36	4	3	NS	3	3	NS	4	4	3	3	3	3	NS	NS	3,30
37	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	3	1	4	4	NS	3,67
38	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3,50
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	4,00
41	4	4	NS	NS	4	4	4	NS	4	4	NS	4	1	1	3,40
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	4	3	3	3	2	NS	3	4	3	2	NS	3	2	NS	2,91
45	3	4	3	4	2	NS	2	3	2	3	NS	3	NS	NS	2,90
46	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	NS	3	4	NS	3,08
47	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	3	NS	4	4	NS	3,91
48	3	3	2	2	2	2	NS	NS	NS	2	2	3	3	NS	2,40
49	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3,29
50	4	3	3	3	NS	3	3	4	4	3	3	4	3	NS	3,33
51	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3,21
52	2	3	4	2	3	2	4	3	3	2	3	3	3	3	2,86
53	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	NS	NS	3,17
54	4	3	NS	3	NS	NS	4	4	3	3	3	3	NS	NS	3,33
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3,79
56	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3,43
57	3	3	3	NS	NS	NS	NS	NS	3,00						
58	4	4	NS	4	1	4	2	4	NS	NS	NS	4	NS	NS	3,38
59	3	3	4	1	4	1	NS	3	NS	NS	NS	3	NS	NS	2,75
60	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,14
61	4	4	NS	2	2	NS	NS	NS	NS	NS	4	4	4	NS	3,43
62	4	4	NS	2	2	NS	2	4	4	4	4	4	NS	NS	3,40
63	4	4	4	4	NS	3	3	4	3	4	NS	4	NS	NS	3,70

Tabela 10 – Respostas dos inquiridos ao critério 9: Resultados de Desempenho-Chave

Caso	9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10	9.11	9.12	9.13	9.14	Média 9
1	4	4	4	4	NS	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3,69
2	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3,86
3	4	4	4	4	NS	NS	NS	NS	2	2	3	3	2	4	3,20
4	NS	4	4	4	4	NS	4	NS	NS	NS	4	4	4	NS	4,00
5	NS	4	4	4	4	4	NS	4	3	3	3	3	3	4	3,58
6	3	3	3	3	NS	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2,85
7	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,21
8	NS	4	4	4	NS	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4,00
9	3	3	3	4	NS	4	NS	NS	3	3	3	3	2	4	3,18
10	3	3	3	3	3	NS	NS	1	3	3	3	3	3	3	2,83
11	NS	3	4	4	4	4	4	4	2	2	NS	3	2	NS	3,27
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
13	4	4	4	4	4	4	4	NS	3	4	4	3	4	4	3,85
14	4	4	4	4	4	4	1	3	4	4	4	4	3	NS	3,62
15	NS	3	3	4	NS	NS	NS	NS	2	3	4	3	2	4	3,11
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
17	4	4	4	4	4	4	4	4	NS	4	4	3	4	4	3,92
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
19	4	4	4	4	NS	NS	NS	NS	4	4	4	4	4	4	4,00
20	3	3	4	4	NS	3	4	NS	3	3	2	2	2	4	3,08
21	4	4	4	4	4	4	NS	NS	NS	NS	4	4	4	NS	4,00
22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2,86
23	4	4	4	4	NS	NS	NS	NS	3	3	NS	NS	4	NS	3,71
24	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,29
25	3	3	3	3	NS	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2,92
26	3	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	3,92
27	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	4	4	4	3,71
28	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2,43
29	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3,43
30	3	3	4	3	4	2	4	NS	1	NS	2	4	2	4	3,00
31	3	3	3	4	4	4	NS	3	3	2	3	3	3	3	3,15
32	3	3	3	4	2	2	4	2	3	4	2	3	2	4	2,93
33	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3,43
34	2	3	3	4	2	2	3	4	3	3	2	3	4	3	2,93
35	4	3	4	4	4	2	NS	NS	3	NS	NS	3	4	4	3,50
36	NS	3	3	3	3	3	NS	NS	3	3	3	3	3	3	3,00
37	4	4	4	4	NS	NS	4	NS	4	4	3	3	4	4	3,82
38	3	4	3	3	3	3	NS	4	3	3	4	3	3	4	3,31
39	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3,71
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
41	2	4	2	4	4	NS	NS	NS	4	2	3	2	NS	3	3,00
42	4	4	4	4	4	NS	4	NS	4	4	4	4	4	4	4,00
43	4	4	4	4	4	NS	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00
44	NS	3	4	4	4	NS	NS	NS	4	3	3	NS	3	4	3,56
45	3	4	4	4	4	NS	NS	NS	3	3	3	3	2	4	3,36
46	NS	3	NS	3	NS	3	3	NS	3	NS	3	3	3	NS	3,00
47	4	4	4	4	NS	NS	4	NS	4	4	3	3	4	4	3,82
48	2	2	2	2	NS	NS	NS	3	3	2	2	2	2	1	2,09
49	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,14
50	4	4	4	4	2	2	4	NS	NS	4	4	3	3	4	3,50
51	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,36
52	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	4	NS	2,77
53	NS	3	3	3	NS	3	NS	NS	2	2	3	3	4	NS	2,89
54	NS	3	3	3	3	3	NS	NS	3	3	3	3	3	3	3,00
55	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,29
56	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3,50
57	NS	NS	NS	NS	NS	#DIV/0!									
58	3	4	4	4	NS	NS	NS	NS	NS	NS	3	3	NS	NS	3,50
59	3	4	3	3	NS	NS	NS	NS	NS	2	2	NS	NS	NS	2,83
60	NS	NS	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00
61	3	3	3	3	NS	NS	NS	NS	3	3	3	NS	3	4	3,11
62	3	3	3	3	NS	NS	NS	NS	3	3	3	NS	3	4	3,11
63	4	4	NS	NS	NS	4	NS	4,00							

Anexo 5 – Enquadramento dos questionários válidos para análise

Tabela 11 – Informação de Enquadramento por grupo

Alunos/ Formandos			
Nº de questionários		16	25,40%
Sexo	Feminino	9	56,25%
	Masculino	7	43,75%
Idade	Menos de 15 anos	1	6,25%
	16 a 20 anos	11	68,75%
	36 a 40 anos	1	6,25%
	46 a 50 anos	1	6,25%
	Mais de 51 anos	2	12,50%
Curso	Ensino Regular	3	18,75%
	CEF	3	18,75%
	CP	6	37,50%
	FPL	4	25%

Pais/ Encarregados de Educação			
Nº de questionários		13	20,63%
Sexo	Feminino	12	92,31%
	Masculino	1	7,69%
Idade	26 a 30 anos	1	7,69%
	31 a 35 anos	1	7,69%
	36 a 40 anos	3	23,08%
	41 a 45 anos	5	38,46%
	46 a 50 anos	3	23,08%
Habilitações	Até ao Ensino Básico	7	53,85%
	Ensino Secundário	4	30,77%
	Ensino Superior	2	15,38%

Pessoal Docente			
Nº de questionários		22	34,92%
Sexo	Feminino	12	54,55%
	Masculino	10	45,45%
Situação Profissional	Interno	7	31,82%
	Externo	15	68,18%
Idade	21 a 25 anos	1	4,55%
	26 a 30 anos	7	31,81%
	31 a 35 anos	6	27,27%
	36 a 40 anos	6	27,27%
	41 a 45 anos	2	9,10%
Anos de Serviço	Menos de 1 ano	6	27,27%
	De 1 a 5 anos	8	36,36%
	De 6 a 10 anos	4	18,18%
	De 11 a 15 anos	1	4,55%
	Mais de 16 anos	3	13,64%
Habilitações	Ensino Secundário	3	13,64%
	F Prof. - CET	1	4,55%
	Licenciatura	16	72,71%
	Mestrado	2	9,10%

Pessoal Não Docente			
Nº de questionários		5	7,94%
Sexo	Feminino	2	40,00%
	Masculino	3	60,00%
Situação Profissional	Interno	3	60,00%
	Externo	2	40,00%
Idade	31 a 35 anos	2	40,00%
	41 a 45 anos	2	40,00%
	Mais de 51 anos	1	20,00%
Anos de Serviço	De 1 a 5 anos	1	20,00%
	De 6 a 10 anos	1	20,00%
	De 11 a 15 anos	3	60,00%
Habilitações	Até ao Ensino Básico	3	60,00%
	Ensino Superior	1	20,00%
	Mestrado	1	20,00%
Comunidade envolvente			
Nº de questionários		7	11,11%

Tabela 13 – Critério 2: Planejamento e Estratégia

Análise de Dados por Tipo*	2.1a		2.1b		2.1c		Média	2.2a		2.2b		2.2c		2.2d		Média	2.3a		2.3b		2.3c		Média	Média 2
	3.1	3.2	3.1	3.2	3.3	3.3		3.2	3.6	3.3	3.53	3.7	3.65	3.5	3.62		3.45							
Pessoal Docente	NS	4	1	6				9	2	6	3		2	2	0			2	2	0				
	1	0	0	0				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	2	3	2	2				2	0	3	1		0	1	2			0	1	2				
	3	9	5	8				6	8	5	7		7	5	6			13	14	14				
	4	6	14	6				5	12	8	11		13	14	14			22	22	22				
Total	22	22	22	22			3,48	3,2	3,4	3,6	3,4	3,40	3,8	3,6	3,6		3,67						3,51	
Pessoal Não Docente	NS	0	0	1				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	1	0	0	0				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	2	0	0	1				1	1	0	1		0	0	0			0	0	0				
	3	3	1	1				2	1	2	1		1	2	2			1	2	2				
	4	2	4	2	3			2	3	3	3		4	3	3			5	5	5				
Total	5	5	5	5			3,32	3,3	3,5	2,9	3,6	3,34	3	2,55	3,4		2,98						3,22	
Alunos/ Formandos	NS	3	1	2				4	0	4	1		0	2	0			0	2	0				
	1	0	0	0				0	0	0	0		0	2	0			0	2	0				
	2	4	1	2				1	2	2	1		4	2	1			4	2	1				
	3	4	5	5				6	4	9	4		5	6	6			5	6	6				
	4	5	9	7				5	10	1	10		4	1	6			16	16	16				
Total	16	16	16	16			3,29	3,2	3,58	2,9	3,4	3,26	3,1	3,44	3		3,18						3,25	
Pais/ Encarregados de Educação	NS	3	2	6				7	1	3	3		3	4	1			0	0	1				
	1	1	0	0				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	2	0	0	0				1	0	3	1		1	0	1			0	0	1				
	3	6	4	6				3	5	5	4		7	5	7			1	5	7				
	4	3	7	1				2	7	2	5		2	4	3			2	4	3				
Total	13	13	13	13			2,00	2	2	4	3,00	2	7	7	7		2,4						2,4	
Comunidade Envolvente	NS	6	6	6				6	7	7	5		7	7	7			7	7	7				
	1	0	0	0				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	2	1	1	1				1	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	3	0	0	0				0	0	0	0		0	0	0			0	0	0				
	4	0	0	0				0	0	0	2		0	0	0			0	0	0				
Total	7	7	7	7			2,00	7	7	7	7	7	7	7	7		2,4						2,4	
Análise de Dados Total	2.1a		2.1b		2.1c		Média	2.2a		2.2b		2.2c		2.2d		Média	2.3a		2.3b		2.3c		Média	Média 2
	3.1	3.57	3.2	3.31	3.2	3.31		3.2	3.55	3.1	3.53	3.4	3.35	3.4	3.33		3.4	3.36	3.35	3.4	3.33	3.4		
Número de Respostas	NS	16	10	21				26	10	20	12		15	18	11			15	18	11				
	1	1	0	0				0	0	0	0		0	2	1			0	2	1				
	2	8	4	6				6	3	8	4		5	3	4			5	3	4				
	3	22	15	20				17	18	21	16		20	18	21			23	22	26				
	4	16	34	16				14	32	14	31		23	22	26			63	63	63				
Total	63	63	63	63			26	63	63	63	63	63	63	63	63		24	28,6	17					
Número de Respostas em Percentagem	NS	25	15,9	33				41	15,9	32	19		24	28,6	17			24	28,6	17				
	1	1,6	0	0				0	0	0	0		0	3,17	1,6			0	3,17	1,6				
	2	13	6,35	9,5				9,5	4,76	13	16,35		7,9	4,76	6,3			7,9	4,76	6,3				
	3	35	23,8	32				27	28,6	33	25,4		32	28,6	33			32	28,6	33				
	4	25	54	25				22	50,8	22	49,2		37	34,9	41			37	34,9	41				
Total	100	100	100	100			100	100	100	100	100	100	100	100	100		100	100	100				100	

* Observação: Média - Quando na questão todas as respostas são NR, retirase da fórmula.

Tabela 14 – Critério 3: Gestão de Pessoas

Análise de Dados por Tipo*	3.1a		3.1b		3.1c		3.1d		3.1e		3.1f		Média	3.2a		3.2b		3.2c		3.2d		3.2e		3.2f		Média	3.3a		3.3b		3.3c		3.3d		3.3e		3.3f		Média	Média 3								
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10	3.11	3.12		3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20	3.21	3.22	3.23	3.24		3.25	3.26	3.27	3.28	3.29	3.30	3.31	3.32	3.33	3.34	3.35	3.36			3.37	3.38	3.39	3.40				
Pessoal Docente	NS	2	3	3	3	0	5	4					3,11	6	3	4	0	5	3	3	3	4	3	3	3	3,31	1	0	0	0	3	3	6								3,30	3,24						
	1	0	1	0	0	3	2							0	1	1	1	1	0								0	0	0	0	1	4																
	2	1	5	4	3	3	4							0	3	2	3	3	4								1	1	1	1	7	0																
	3	9	5	6	11	7	5							6	4	5	8	4									4	9	8	8	6	8																
	4	10	8	9	8	4	7							10	11	10	10	5	11								16	12	13	10	5	4																
Total	22					3,00	3,3	3	3,4	2,5	3,2	3,06							3,06	3,8	3,5	3,5	4	3	2	3,30																						
Pessoal Não Docente	NS	2	2	0	0	0	0	0					3,11	1	0	0	0	0	0								0	0	0	0	1	2	1	0														
	1	0	0	0	0	1	0							0	0	0	0	1	0								0	0	0	0	0	0	2															
	2	2	0	0	0	1	3							0	2	2	0	1	0								0	0	0	0	1	1																
	3	0	2	3	1	3	2							3	1	1	3	1	4								1	2	2	0	2	2																
	4	1	1	2	4	0	0							1	2	2	1	1									4	2	2	3	1	0																
Total	5					3,08	3,2	3,17	3	3,15	3,09	3,1							3,11	3,3	3,31	3,3	3,21	3,33	3,1	3,27																						
Alunos/ Formandos	NS	4	2	4	0	1	5						3,10	5	4	5	3	5	2								5	4	1	0	1	0																
	1	1	2	0	0	2	2							0	0	0	1	1	0								0	0	0	1	0	1																
	2	4	0	2	1	1	2							1	2	3	2	2	3								2	2	3	0	1	1																
	3	5	7	4	6	4	4							7	6	5	4	3	7								7	5	4	8	6	4																
	4	2	5	6	9	8	3							3	4	3	6	5	4								7	6	8	5	5	4																
Total	16					3,10	3,4	3,33	3,3	3,38	3,25	3							3,27	3,5	3,25	3,2	3,33	3	3,3	3,25																						
País/ Encarregados de Educação	NS	6	6	6	5	3	7						3,08	5	7	6	5	5	4								0	1	0	4	8	9																
	1	0	0	0	0	2	0							0	0	0	0	0	0								0	0	0	0	0	0																
	2	2	1	0	1	2	1							1	0	1	1	1	2								1	1	1	0	1	0																
	3	4	5	4	3	4	2							3	4	3	3	4	5								5	7	8	6	3	3																
	4	1	1	3	4	2	3							4	2	3	4	3	2								7	4	4	3	1	1																
Total	13					3,00	3	3	3	3	3	3							3,00	4	3	3	3	3	3	3,08																						
Comunidade Envolvente	NS	7	7	7	7	6	6						3,09	6	6	6	5	5	6								6	6	6	6	7	7																
	1	0	0	0	0	0	0							0	0	0	0	0	0								0	0	0	0	0	0																
	2	0	0	0	0	0	0							0	0	0	0	0	0								0	0	0	0	0	0																
	3	0	0	0	0	1	1							1	1	1	2	2	1								0	1	1	1	0	0																
	4	0	0	0	0	0	0							0	0	0	0	0	0								1	0	0	0	0	0																
Total	7					3,00	3	3	3	3	3	3							3,00	4	3	3	3	3	3,08																							
Análise de Dados Total	NS	21	20	20	12	15	22						3,09	23	20	21	13	20	15								7	11	8	17	23	28																
	1	1	3	0	0	8	4							0	1	1	2	3	0								0	0	0	1	1	7																
	2	9	6	6	5	7	10							2	7	8	6	7	9								4	4	5	1	10	2																
	3	18	19	17	21	19	14							20	16	15	20	18	21								17	24	23	23	17	17																
	4	14	15	20	25	14	13							18	19	18	22	14	18								35	24	27	21	12	9																
Total	63					63	63	63	63	62	63									63	63	63	63	63	63																							
Número de Respostas em Percentagem	NS	33	31,7	32	19	23,8	36						3,09	37	31,7	33	20,6	31,7	24								11	17,5	13	27	36,5	44																
	1	1,6	4,76	0	0	12,7	6,3							0	1,59	1,6	3,17	4,76	0								0	0	0	1,59	11																	

Tabela 15 – Critério 4: Parcerias e Recursos

Análise de Dados por Tipo*		4.1a	4.1b	4.1c	4.2a	4.2b	4.2c	4.2d	Média	4.3a	4.3b	4.3c	4.3d	4.3e	4.3f	4.3g	Média	4.4a	4.4b	4.4c	4.4d	Média	4.5a1	4.5a2	4.5a3	4.5a4	4.5a5	4.5b	Média	4.6a	4.6b	4.6c	Média	Média 4													
Pessoal Docente	Média	3,7	3,63	3,7	3,68	2,9	3,12	3,1	3,42	3,13	3,1	3,6	3	3,8	3,1	3,2	3,26	2,8	2,3	2,8	3,1	2,73	3,14	3,18	3,62	3,19	2,8	3,68	3,27	2,9	3,3	3,7	3,26	Média	3,21												
	NS	2	3	5	4	5	3	3	3	5	1	2	0	2	0	2	7	6	7	10	12	8	0	1	1	1	2	0	0	6	10	0	6	10													
	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	2	1	0	0	1	1	2	6	3	2	2	2	1	0	1	1	3	0	3	1	0	0	0													
	2	1	0	1	3	4	5	0	0	2	1	5	5	0	4	2	2	5	3	2	0	4	0	4	0	3	1	0	3	2	0	0	0	0													
	3	4	7	3	11	7	8	0	5	6	4	7	5	8	5	5	4	1	2	3	3	2	7	8	6	9	5	10	5	4	10	5	4	10	5	4											
	4	15	12	13	3	6	7	10	3	6	10	7	17	7	7	7	7	5	5	5	5	5	8	10	13	10	5	16	6	8	8	6	8	8	6	8	8										
	5	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22									
	Média	3,5	3,3	3,3	3,44	2,8	3,33	3,6	3,75	3,36	3,2	2,8	3	2,8	4	3,4	3,2	3,19	4	1	2	3	2,50	3,67	3,67	3,75	3,2	3	3,6	3,48	3,8	3,7	3,4	3,61	Média	3,25											
	NS	1	1	2	1	2	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	4	4	3	3	0	2	2	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0										
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0									
2	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	3	0	3	0	3	4	4	0	0	0	0	2	1	1	1	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1								
4	2	2	1	0	1	3	3	0	1	0	5	2	1	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2	5	3	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3							
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5								
Total	3,1	3,36	3,5	3,33	2,6	3,17	3,2	3,5	3,12	3,3	3,4	3,6	3,5	3,7	3,2	3,6	3,48	3,1	3,2	2,9	3,1	3,08	3,27	3,63	3,53	3,5	3,43	3,67	3,50	3,3	3,4	3,4	3,34	Média	3,34												
NS	6	2	3	0	2	4	3	0	0	0	2	2	1	4	5	0	8	6	9	9	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
1	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0							
2	0	1	0	0	3	2	2	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
3	5	6	4	7	6	7	6	6	6	6	4	7	4	8	4	7	5	3	4	4	4	8	4	7	5	6	5	5	7	3	5	7	3	5	7	3	5	7	3	5							
4	3	7	8	2	4	4	9	2	6	7	9	7	11	3	7	7	2	5	1	2	2	5	11	8	8	7	10	7	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	6	7	6						
5	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16					
Média	3,3	3,63	3,3	3,41	2,5	2,58	2,7	2,8	2,63	3	2,9	3,2	3,3	3,7	3,2	3,4	3,24	2,8	2,4	2,8	2,8	2,70	2,86	3,18	3,25	3,36	3,09	3,55	3,21	2,8	3	3	2,92	Média	3,05												
NS	6	5	4	0	1	0	0	3	0	1	4	1	4	5	0	0	8	8	8	8	0	6	2	1	2	2	2	1	4	3	1	4	3	1	4	3	1	4	3								
1	0	0	0	3	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
2	0	0	0	2	4	3	2	1	2	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	2	1	2	1	0	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
3	5	3	6	7	6	5	5	5	4	5	6	6	4	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	5	5	6	3	3	6	5	8	6	5	8	6	5	8	6	5	8	6	5					
4	2	5	3	1	1	3	2	1	2	2	4	3	8	3	3	3	0	0	0	1	1	0	2	5	5	5	3	7	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2					
5	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13				
Total	3,8	3,6	3,7	3,70	3	3	3	3	3,00	3	3,3	3,5	3,6	3	3	3	3,19	7	7	7	7	2,82	3	3	3	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	Média	3,29												
NS	1	2	1	4	6	7	6	6	6	6	5	3	5	2	6	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
3	1	2	2	3	1	0	1	1	2	3	1	2	1	2	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
4	5	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7			
Total	4,1a	4,1b	4,1c	Média	4,2a	4,2b	4,2c	4,2d	Média	4,3a	4,3b	4,3c	4,3d	4,3e	4,3f	4,3g	Média	4,4a	4,4b	4,4c	4,4d	Média	4,5a1	4,5a2	4,5a3	4,5a4	4,5a5	4,5b	Média	4,6a	4,6b	4,6c	Média	Média 4													
Média total dos questionários	3,5	3,54	3,6	3,54	2,7	3	3,1	3,34	3,03	3,2	3,3	3,2	3,2	3,7	3,1	3,4	3,31	2,9	2,6	2,8	3	2,82	3,16	3,33	3,5	3,3	3,06	3,62	3,33	3,1	3,3	3,4	3,26	Média	3,22												
NS	16	13	15	11	18	13	13	13	16	12	8	14	4	16	23	0	33	32	38	39	26	9	9	9	10	12	8	8	18	23	8	18	23	8	18	23	8	18	23	8	18	23					
1	0	1	0	6	1	2	2	2																																							

Tabela 17 – Critério 6: Resultados orientados para a Comunidade Educativa

Análise de Dados por Tipo*		6.1	6.2	6.3	6.4	6.5	6.6	6.7	6.8	6.9	6.10	6.11	6.12	6.13	6.14	6.15	6.16	6.17	6.18	6.19	6.20	6.21	6.22	Média 6	
Média		3,8	3,3	3,6	3,4	3,8	3,3	3,5	3,2	3,7	3,8	3,8	3,1	3,7	3,5	3,8	3,7	3,6	3,6	3,6	3,2	3,7	3,4	3,56	
NS		0	3	6	4	0	1	2	9	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
1		0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	
2		0	3	1	1	2	3	2	1	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	1	3	0	2	
3		4	5	5	8	3	7	5	3	5	5	4	6	6	4	6	7	9	6	7	6	6	6	6	
4		18	10	10	9	18	11	12	7	16	16	18	8	16	14	18	16	14	13	15	10	15	13	13	
Total		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Média		3,8	3	3,4	3,6	3,8	3,6	3,8	3	3,8	3,8	3	3,6	3,8	3,8	3,6	3,8	3,8	3,8	3,8	3,5	3,5	3,8	3,8	
NS		1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2		0	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3		1	1	3	2	1	0	1	2	1	1	0	0	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	
4		3	2	2	3	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	4	3	4	4	3	2	2	4	4	
Total		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Média		3,4	3,4	3,4	3,4	3,8	3,5	3,4	3	3,7	3,3	3,5	3,3	3,6	3,7	3,7	3,5	3,6	3,7	3,7	3,5	3,6	3,7	3,4	
NS		0	4	2	1	0	1	1	5	1	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2	
1		1	1	2	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	
2		0	1	0	1	2	2	4	1	1	2	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	
3		9	4	5	7	6	6	2	1	4	7	5	7	5	6	3	5	6	3	5	6	6	5	8	
4		3	3	4	3	5	4	6	4	7	4	6	3	6	7	8	6	5	7	8	6	5	5	4	
Total		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
Média		3,3	3	3	3	3,7	3	3,7	3,7	3,7	3,7	3	3	3,7	3,7	4	4	3,3	3	3	3	3	3	4	
NS		3	6	6	6	4	6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3		3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
4		1	0	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Total		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Média		6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9	6,10	6,11	6,12	6,13	6,14	6,15	6,16	6,17	6,18	6,19	6,20	6,21	6,22	6,22	Média 6	
Média total dos questionários		3,5	3,2	3,3	3,3	3,6	3,4	3,4	3,1	3,7	3,5	3,6	3,2	3,6	3,6	3,6	3,7	3,6	3,6	3,5	3,5	3,4	3,5	3,5	3,48
NS		4	13	17	11	4	9	8	29	5	9	7	6	4	5	4	6	6	6	6	9	7	5	5	
1		2	2	1	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	0	
2		2	7	2	5	3	6	9	6	2	3	4	10	1	3	2	2	3	1	2	4	3	2	2	
3		22	18	20	22	15	20	14	9	16	20	13	19	20	15	13	15	19	24	22	20	20	18	18	
4		34	23	22	24	41	27	32	16	40	31	39	26	38	40	43	41	34	31	32	28	33	36	36	
Total		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	
NS		6,3	21	27	17	6,3	14	13	46	7,9	14	11	9,5	6,3	7,9	7,9	6,3	9,5	9,5	14	11	7,9	11	7,9	
1		1,6	3,2	3,2	1,6	0	1,6	0	4,8	0	0	0	3,2	0	0	0	1,6	1,6	1,6	1,6	3,2	0	3,2	0	
2		3,2	11	3,2	7,9	4,8	9,5	14	9,5	3,2	4,8	6,3	16	1,6	4,8	3,2	3,2	4,8	1,6	3,2	4,8	1,6	3,2	4,8	
3		35	29	32	35	24	32	22	14	25	32	21	30	32	24	21	24	30	38	35	32	32	29	29	
4		54	37	35	38	65	43	51	25	63	49	62	41	60	63	68	65	54	49	51	44	52	57	57	
Total		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

* Observação: Média - Quando na questão todas as respostas são NR, retira-se da fórmula.

Tabela 18 – Critério 7: Resultados relativos às Pessoas

Análise de Dados por Tipo*		7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	7.10	7.11	7.12	7.13	7.14	7.15	7.16	Média 7
Média		3,5	3,6	3,3	3,6	3,5	3,2	3	3,1	3	3,5	3,8	3	3,7	3,4	3	3,3	3,34
Pessoal Docente	NS	0	0	0	0	2	0	1	1	1	1	0	1	0	2	1	0	2
	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0
	2	1	0	5	1	2	4	3	4	6	1	0	4	1	1	2	2	0
	3	9	8	5	7	7	10	11	10	10	4	9	5	10	10	11	10	0
	4	12	14	12	14	11	8	6	7	5	11	17	7	14	10	7	8	0
Total	22	3,16																
Média		3,6	3,4	3,2	3,2	3,2	3,4	3,4	2,8	2,8	3,2	3,4	3	3,2	3	3	2,8	3,16
Pessoal Não Docente	NS	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	0	1	1	1	1
	3	2	3	4	2	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	3
	4	3	2	1	2	1	2	2	0	1	2	1	2	1	0	2	1	0
Total	5																	
Média		3,5	3,3	3,5	3,3	3,5	3,4	3,3	3,5	3,6	3,3	3,5	3,3	3,3	3,4	3,3	3,6	3,41
Alunos/ Formandos	NS	1	2	3	5	4	2	4	1	3	1	3	4	3	5	1	4	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	1	3	1	2	1	2	2	1	0	3	1	2	2	2	3	1	0
	3	6	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	3	4	3	3
	4	8	7	7	5	7	8	5	9	8	5	8	8	5	6	6	8	8
Total	16																	
Média		3,1	3,2	3,1	3,1	3,5	3,3	2,9	3,2	3,3	3,1	3,1	3	3,1	3,6	3,1	3,3	3,18
Pais/ Encarregados de Educação	NS	1	2	4	3	3	1	2	3	3	1	3	1	3	0	3	0	3
	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	2	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	2	2	0	2
	3	7	7	6	7	5	7	7	6	7	9	6	6	6	4	8	5	0
	4	3	3	2	2	5	4	2	5	4	2	3	2	3	2	3	4	4
Total	13																	
Média		3,2	3,3	3	3	3	3	3	3,3	3	3	3,3	3	3	3	3	3	3,07
Comunidade Envolvente	NS	1	3	5	5	6	6	6	4	5	2	4	6	6	6	6	7	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	5	3	2	2	1	1	1	2	2	5	2	1	1	1	1	1	0
	4	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Total	7																	
Média		3,4	3,4	3,3	3,4	3,4	3,3	3,1	3,2	3,2	3,3	3,1	3,1	3	3,4	3,4	3,1	3,30
Análise de Dados Total		7,1	7,2	7,3	7,4	7,5	7,6	7,7	7,8	7,9	7,10	7,11	7,12	7,13	7,14	7,15	7,16	Média 7
Média total dos questionários		3,4	3,4	3,3	3,4	3,4	3,3	3,1	3,2	3,2	3,3	3,5	3	3,4	3,4	3,1	3,3	3,30
Número de Respostas	NS	3	7	12	13	15	9	13	10	12	4	11	13	15	15	7	17	0
	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	2	0	0	2	0	0
	2	4	4	7	5	3	7	6	7	8	5	1	9	5	4	8	5	0
	3	29	25	22	22	21	25	27	26	26	32	19	24	20	20	27	21	0
	4	27	27	22	23	24	22	15	20	17	22	31	15	23	24	19	20	0
Total	63																	
Número de Respostas em Percentagem	NS	4,8	11	19	21	24	14	21	16	19	6,3	17	21	24	24	11	27	0
	1	0	0	0	0	0	0	3,2	0	0	1,6	3,2	0	0	0	3,2	0	0
	2	6,3	6,3	11	7,9	4,8	11	9,5	11	13	7,9	1,6	14	7,9	6,3	13	7,9	0
	3	46	40	35	35	33	40	43	41	41	51	30	38	32	32	43	33	0
	4	43	43	35	37	38	35	24	32	27	35	49	24	37	38	30	32	0
Total	100																	

* Observação: Média - Quando na questão todas as respostas são NR, retira-se da fórmula.

Tabela 19 – Critério 8: Impacto na Sociedade

Análise de Dados por Tipo*		8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6	8.7	8.8	8.9	8.10	8.11	8.12	8.13	8.14	Média 8
Média		3,8	3,8	3,4	3,5	3,3	3,5	3,5	3,6	3,4	3,4	3,3	3,7	3,4	2,9	3,46
NS		0	0	0	0	2	2	0	2	3	1	0	3	1	0	7
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
2		0	0	1	1	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2
3		5	4	11	9	13	7	6	8	8	8	5	7	7	7	
4		17	18	10	12	6	11	13	15	10	9	10	16	10	4	
Total		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
Média		3,8	3,8	3	3,8	3,4	3,8	3,8	3,4	3,4	3,4	2,5	3,6	3,4	2,8	3,45
NS		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2		0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	2
3		1	1	2	1	3	1	1	3	3	0	2	1	1	1	
4		4	4	1	4	2	4	4	2	2	1	3	3	1	1	
Total		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Média		3,7	3,6	3,5	3,4	3,5	3,7	3,5	3,3	3,3	3,4	3,1	3,4	3,2	2,9	3,39
NS		0	0	5	2	1	1	1	2	0	1	2	0	1	3	
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	2	0	2	
2		1	1	0	2	0	1	2	3	1	1	2	2	1	3	
3		3	4	6	4	7	3	4	4	4	3	6	4	2	2	
4		12	11	5	8	8	11	10	7	9	7	8	8	6		
Total		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Média		3,5	3,2	3,1	3,3	3,2	3,1	3,4	3,4	3,3	2,8	2,9	3,4	3,2	3	3,20
NS		0	0	2	0	2	3	1	1	1	0	4	0	3	8	
1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2		1	0	1	2	3	2	1	0	1	3	1	0	1	0	
3		5	10	8	5	3	5	5	7	7	9	8	8	6	5	
4		7	3	2	6	5	3	6	5	4	1	0	5	3	0	
Total		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
Média		3,6	3,6	3,5	2,8	2,6	2,8	2,5	3,6	3,3	3,7	3,7	3,7	3,5	3	3,27
NS		0	0	3	1	2	3	3	2	4	4	1	5	6		
1		0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0		
2		0	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0		
3		3	3	2	0	0	2	2	2	2	1	2	1	1		
4		4	4	2	3	2	1	0	3	1	2	2	4	1	0	
Total		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7		
Média		8,1	8,2	8,3	8,4	8,5	8,6	8,7	8,8	8,9	8,10	8,11	8,12	8,13	8,14	Média 8
Média total dos questionários		3,7	3,6	3,3	3,4	3,3	3,4	3,4	3,5	3,3	3,3	3,1	3,5	3,3	2,9	3,37
NS		0	0	11	3	7	9	5	5	7	8	12	1	12	25	
1		0	0	0	1	1	1	0	0	3	1	2	0	2	3	
2		2	1	3	7	6	5	8	4	3	6	9	3	5	8	
3		17	22	29	19	26	18	17	20	24	25	20	23	19	16	
4		44	40	20	33	23	30	33	34	26	23	20	36	25	11	
Total		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	
NS		0	0	17	4,8	11	14	7,9	11	13	19	1,6	19	40		
1		0	0	0	1,6	1,6	0	4,8	1,6	3,2	0	3,2	4,8			
2		3,2	1,6	4,8	11	9,5	7,9	13	6,3	4,8	9,5	14	4,8	7,9	13	
3		27	35	46	30	41	29	27	32	38	40	32	37	30	25	
4		70	63	32	52	37	48	52	54	41	37	32	57	40	17	
Total		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

* Observação: Média - Quando na questão todas as respostas são NR, retira-se da fórmula.

Tabela 20 – Critério 9: Resultados de Desempenho-Chave

Análise de Dados por Tipo*		9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10	9.11	9.12	9.13	9.14	Média 9	
Pessoa Docente		Média	3,6	3,7	3,8	3,8	3,8	3,5	3,3	3,2	3,4	3,5	3,3	3,2	3,8	3,55	
		NS	5	0	0	0	9	4	9	8	3	2	1	0	0	4	
		1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	
		2	0	0	0	0	0	0	2	3	2	1	2	6	0	0	
		3	6	7	5	3	3	4	4	3	9	8	11	6	4	0	
		4	11	15	17	19	10	14	8	7	10	12	9	10	14	0	
Total		22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	3,48	
Pessoa Não Docente		Média	3,3	3,4	3,3	3,6	3,5	2,9	3,6	3,3	3,1	3,3	3,2	3,3	3,4	3,35	
		NS	0	0	0	0	2	1	2	1	0	0	1	1	0	1	
		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
		3	2	1	1	1	1	2	2	1	3	4	3	2	2	2	
		4	3	4	4	4	2	2	1	2	1	2	1	2	3	2	
Total		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Alunos/ Formandos		Média	3,3	3,4	3,3	3,6	3,5	2,9	3,6	3,3	3,1	3,3	3,2	3,3	3,4	3,35	
		NS	1	0	0	0	1	4	5	6	0	2	1	0	1	0	
		1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
		2	2	0	2	1	3	5	1	2	1	3	3	1	2	0	
		3	7	9	7	4	2	3	2	3	9	4	6	9	5	7	
		4	6	7	7	11	10	4	8	5	5	7	6	6	8	9	
Total		16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	
Pais/ Encarregados de Educação		Média	3	3,2	3,5	3,5	3,3	2,9	3,4	3,2	3,2	2,9	3,1	3,1	3,2	3,3	3,18
		NS	4	0	1	0	4	4	5	7	1	1	0	1	0	3	
		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
		2	2	1	1	1	1	2	0	0	1	3	2	1	2	0	
		3	5	9	4	5	4	6	5	5	8	7	8	9	7	4	
		4	2	3	7	7	4	1	3	1	3	2	3	2	4	5	
Total		13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	
Comunidade Envolvente		Média	3,2	3,6	3,2	3,2	3	3	3	3	3	3	2,8	2,7	3,3	3,7	3,11
		NS	2	2	2	2	6	6	6	6	4	4	2	4	3	4	
		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		3	4	2	4	4	1	1	1	1	3	3	4	2	3	1	
		4	1	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	
Total		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
Análise de Dados Total		9.1	9.2	9.3	9.4	9.5	9.6	9.7	9.8	9.9	9.10	9.11	9.12	9.13	9.14	Média 9	
Média total dos questionários		3,4	3,5	3,6	3,7	3,5	3,3	3,5	3,2	3,2	3,2	3,2	3,3	3,2	3,3	3,38	
Número de Respostas		NS	12	2	3	2	22	19	27	28	8	9	5	6	4	12	
		1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	
		2	4	1	3	2	4	7	1	6	5	8	7	5	10	0	
		3	24	28	21	17	11	16	14	13	32	26	29	33	23	18	
		4	23	32	36	42	26	21	20	15	17	20	22	19	26	32	
Total		63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	
Número de Respostas em Percentagem		NS	19	3,2	4,8	3,2	35	30	43	44	13	14	7,9	9,5	6,3	19	
		1	0	0	0	0	0	0	1,6	1,6	0	0	0	0	1,6		
		2	6,3	1,6	4,8	3,2	6,3	11	1,6	9,5	7,9	13	11	7,9	16	0	
		3	38	44	33	27	25	22	21	51	41	46	52	37	29	29	
		4	37	51	57	67	41	33	32	24	27	32	35	30	41	51	
Total		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	

* Observação: Média - Quando na questão todas as respostas são NR, retira-se da fórmula.

Anexo 7 – Tabelas de Pontuação

Tabela 21 – Pontuação obtida para cada um dos subcritérios (Meios)

Critério 1: Liderança - 1.1				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	4	23	115	143
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	7,59	77,05	143
Total	285	79,87	% Concretização	
				= Total 227,64
Critério 1: Liderança - 1.2				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	6	42	150	116
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	13,86	100,5	116
Total	314	73,36	% Concretização	
				= Total 230,36
Critério 1: Liderança - 1.3				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	10	67	245	257
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	22,11	164,15	257
Total	579	76,56	% Concretização	
				= Total 443,26
Critério 1: Liderança - 1.4				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	1	36	147	125
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	11,88	98,49	125
Total	309	76,17	% Concretização	
				= Total 235,37

Critério 2: Planejamento e Estratégia - 2.1

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	1	18	57	66	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	5,94	38,19	66	= Total
					110,13
Total	142	77,56	% Concretização		

Critério 2: Planejamento e Estratégia - 2.2

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	0	21	72	91	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	6,93	48,24	91	= Total
					146,17
Total	184	79,44	% Concretização		

Critério 2: Planejamento e Estratégia - 2.3

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	3	12	59	71	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	3,96	39,53	71	= Total
					114,49
Total	145	78,96	% Concretização		

Critério 3: Gestão de Pessoas - 3.1

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	16	43	108	101	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	14,19	72,36	101	= Total
					187,55
Total	268	69,98	% Concretização		

Critério 3: Gestão de Pessoas - 3.2

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	7	39	110	109	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	12,87	73,7	109	= Total
					195,57
Total	265	73,80	% Concretização		

Critério 3: Gestão de Pessoas - 3.3

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	9	26	121	128	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	8,58	81,07	128	= Total
					217,65
Total	284	76,64	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.1

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	1	5	54	85	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	1,65	36,18	85	= Total
					122,83
Total	145	84,71	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.2

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	11	32	95	59	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	10,56	63,65	59	= Total
					133,21
Total	197	67,62	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.3

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	7	36	143	162	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	11,88	95,81	162	= Total
					269,69
Total	348	77,50	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.4

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	18	18	41	33	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	5,94	27,47	33	= Total
					66,41
Total	110	60,37	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.5

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	8	31	114	151	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	10,23	76,38	151	= Total
					237,61
Total	304	78,16	% Concretização		

Critério 4: Parcerias e Recursos - 4.6

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	5	18	56	61	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	5,94	37,52	61	= Total
					104,46
Total	140	74,61	% Concretização		

Critério 5: Gestão de Processos - 5.1

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	3	22	109	107	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	7,26	73,03	107	= Total
					187,29
Total	241	77,71	% Concretização		

Critério 5: Gestão de Processos - 5.2

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	12	48	93	96	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	15,84	62,31	96	= Total
					174,15
Total	249	69,94	% Concretização		

Critério 5: Gestão de Processos - 5.3

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	5	25	87	112	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	8,25	58,29	112	= Total
					178,54
Total	229	77,97	% Concretização		

Critério 5: Gestão de Processos - 5.4

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	4	13	49	42	
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	4,29	32,83	42	= Total
					79,12
Total	108	73,26	% Concretização		

Tabela 22 – Pontuação obtida para cada um dos critérios

Critério 1: Liderança - Global				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	21	168	657	641
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	55,44	440,19	641
Total	1487	76,44	= Total 1136,63	
			% Concretização	
Critério 2: Planejamento e Estratégia - Global				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	4	51	188	228
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	16,83	125,96	228
Total	471	78,72	= Total 370,79	
			% Concretização	
Critério 3: Gestão de Pessoas - Global				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	32	108	339	338
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	35,64	227,13	338
Total	817	73,53	= Total 600,77	
			% Concretização	
Critério 4: Parcerias e Recursos - Global				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	32	122	462	518
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	40,26	309,54	518
Total	1134	76,53	= Total 867,8	
			% Concretização	
Critério 5: Gestão de Processos - Global				
	1	2	3	4
Número de Respostas (a)	24	108	338	357
Porcentagem (b)	0%	33%	67%	100%
Valor (axb)	0	35,64	226,46	357
Total	827	74,86	= Total 619,1	
			% Concretização	

Critério 6: Resultados orientados para a Comunidade Educativa - Global

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	20	82	394	711	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	27,06	263,98	711	= Total
Total	1207	83,02			1002,04
					% Concretização

Critério 7: Resultados relativo às Pessoas - Global

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	7	88	386	351	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	29,04	258,62	351	= Total
Total	832	76,76			638,66
					% Concretização

Critério 8: Impacto na Sociedade - Global

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	14	70	295	398	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	23,1	197,65	398	= Total
Total	777	79,63			618,75
					% Concretização

Critério 9: Resultados de Desempenho-Chave - Global

	1	2	3	4	
Número de Respostas (a)	4	63	305	351	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	20,79	204,35	351	= Total
Total	723	79,69			576,14
					% Concretização

Tabela 23 – Pontuação global obtida pela organização escolar

Pontuação global obtida pela organização escolar					
	1	2	3	4	% de Concretização
Critério 1: Liderança	21	168	657	641	76,44
Critério 2: Planeamento e Estratégia	4	51	188	228	78,72
Critério 3: Gestão de Pessoas	32	108	339	338	73,53
Critério 4: Parcerias e Recursos	32	122	462	518	76,53
Critério 5: Gestão de Processos	24	108	338	357	74,86
Critério 6: Resultados orientados para a Comunidade Educativa	20	82	394	711	83,02
Critério 7: Resultados relativo às Pessoas	7	88	386	351	76,76
Critério 8: Impacto na Sociedade	14	70	295	398	79,63
Critério 9: Resultados de Desempenho-Chave	4	63	305	351	79,69
Resultado da organização					
Número de Respostas (a)	158	860	3364	3893	
Percentagem (b)	0%	33%	67%	100%	
Valor (axb)	0	283,8	2253,88	3893	= Total
Total	8275	77,71	% Concretização		6430,68