

CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA – ALCOBAÇA

UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Mestrado em Gestão Escolar

# A avaliação da Qualidade em Agrupamentos de Escolas – Aplicação do modelo CAF

Dissertação apresentada à Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Escolar, realizada sob orientação científica do Professor Doutor Carlos Ferreira Gomes, Professor da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

Susana Isabel de Jesus Cardoso

2011

## RESUMO

A escola necessita de definir estratégias para melhorar a Qualidade do sistema educativo. A Lei n.º 31/2002, de 20 de Dezembro, aprova o sistema de avaliação da educação e do ensino não superior e é realçado o carácter obrigatório da autoavaliação.

Neste contexto, realizou-se um estudo descritivo e exploratório que envolveu 114 docentes de quatro agrupamentos de escolas. O objetivo principal era conhecer a perceção destes sobre a autoavaliação do agrupamento onde lecionam. Na recolha de dados foi utilizado um questionário e a informação recolhida foi sujeita a tratamento informático com o programa SPSS.

Do estudo conclui-se que a autoavaliação é percebida como uma realidade já existente nos agrupamentos de escolas. Para uma autoavaliação eficaz, é importante a construção de objetivos, projetos, espaços e recursos comuns nos agrupamentos de escolas.

A solicitação de auxílio de uma empresa externa embora eficaz apresenta maior dificuldade na implementação das ações de melhoria, não havendo discrepância quanto ao tempo de concretização do processo.

Palavras-chave: Autoavaliação, Qualidade, CAF, ensino não universitário

## **ABSTRACT**

The School needs to define strategies in order to improve the quality of the educative system. The Law n.º 31/2002, of December 20th, approves the evaluation system for non-university education. This Law emphasizes the obligation for schools to have a self-evaluation mechanism.

In this context, we developed a descriptive and exploratory study, involving 114 teachers from four groups of schools. The objective of this study was to access the perception that these teachers had about self-evaluation in schools where they teach in. We used a questionnaire to obtain the relevant data and several statistical procedures to analyze it.

From study results we can conclude that self-evaluation is regarded as already existing in the school groups. For an effective self-evaluation, it is important to create goals, projects, spaces and resources shared by the members of the school groups.

The request for assistance of an outside company is more difficult although more effective in the implementation of improvement actions. There is no difference relating the time of completion of the process.

**Keywords:** Self-evaluation, Quality, CAF, non-university education

## ÍNDICE

RESUMO .....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE .....	4
INDICE DE QUADROS.....	6
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1. Evolução do conceito de Qualidade.....	10
2.2. Qualidade e Avaliação no Ensino Público .....	15
2.2.1. Legislação de suporte à implementação de modelos de controlo de Qualidade nos agrupamentos de escolas .....	18
2.3. Modelos utilizados pela administração pública na gestão de Qualidade .....	22
2.3.1. Normas ISO 9000.....	23
2.3.2. Balanced Scorecard .....	27
2.3.3. O modelo EFQM .....	32
2.3.4. Common Assessment Framework (CAF) .....	40
2.4. Aplicação conjunta dos modelos.....	48
CAPÍTULO III – METODOLOGIA.....	52
3.1. Desenvolvimento e aplicação dos questionários .....	52
3.2. Modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados dos questionários.....	54
CAPÍTULO IV – RESULTADOS .....	56
4.1. Caracterização da amostra.....	56
4.2. Caracterização da autoavaliação pelos docentes .....	58
4.3. Fatores que influenciam o cumprimento dos objetivos do agrupamento. ....	59
4.4. Fatores que influenciam o desempenho organizacional .....	61
4.5. Influência da ajuda externa na implementação do CAF.....	62
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES.....	67
BIBLIOGRAFIA.....	70
ANEXOS.....	76
APENDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA.....	77
APENDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO .....	85

APENDICE C – RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL .....	92
APÊNDICE D – ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS À UTILIZAÇÃO DOS MODELOS DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DO CAPÍTULO IV .....	95
APÊNDICE E – COMPARAÇÃO ENTRE ESCOLAS COM E SEM EMPRESA EXTERNA PARA APLICAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO .....	101

## INDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 – Diferença entre a gestão tradicional e a gestão pela Qualidade .....	12
Quadro 2.2 – Princípios do sector público .....	16
Quadro 2.3 – Critérios e subcritérios do modelo CAF .....	41
Quadro 4.1 – Caracterização da amostra .....	57
Quadro 4.2 – Idade dos inquiridos .....	57
Quadro 4.3 – Género .....	58
Quadro 4.4 – Fatores que caracterizam a autoavaliação .....	59
Quadro 4.5 – Resultados estatísticos relativos ao cumprimento dos objetivos.....	60
Quadro 4.6 – Resultados estatísticos relativos ao desempenho organizacional.....	62
Quadro 4.7 – ANOVA para os 11 fatores .....	63
Quadro 4.8 – Questões com diferenças significativas entre escolas com equipa interna e com equipa externa .....	65
Quadro 4.9 – Diferenças entre agrupamentos de escolas com e sem utilização de empresa externa Q60 a Q63 .....	66
Quadro A.1 – Resultados das entrevistas .....	82
Quadro C.1 – Resultados da análise fatorial .....	92
Quadro D.1 – One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test relative aos erros residuais .....	96
Quadro D.2 – Resultados estatísticos relativos aos testes de colinearidade .....	97
Quadro D.3 – One-Sample Kolmogorov- Smirnov Test relative aos erros residuais .....	99
Quadro D.4 – Resultados estatísticos relativos aos testes de colinearidade .....	100
Quadro E.1 – ANOVA para os 11 fatores .....	101

## INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Os 8 conceitos do EFQM .....	33
Figura 2.2 – 9 critérios do EFQM .....	35
Figura 2.3 – Modelo CAF .....	41
Figura 2.4 – 10 Passos do Modelo CAF .....	45
Figura D.1 – Gráfico de probabilidade normal dos erros .....	95
Figura D.2 – Gráfico de cumprimento dos objetivos versus eficácia do ensino e da aprendizagem.....	96
Figura D.3 – Gráfico de cumprimento dos objetivos versus processo de implementação e controlo das melhorias .....	97
Figura D.4 – Gráfico representativo dos erros residuais <i>student</i> em função dos valores previstos na variável dependente cumprimento dos objetivos .....	97
Figura D.5 – Gráfico de probabilidade normal dos erros .....	98
Figura D.6 – Gráfico de desempenho organizacional versus Qualidade dos processos organizacionais .....	99
Figura D.7 – Gráfico de desempenho organizacional versus a definição das estratégias pelos dirigentes.....	100
Figura D.8 – Gráfico representativo dos erros residuais <i>student</i> em função dos valores previstos na variável dependente desempenho organizacional .....	100

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A escola precisa de definir estratégias para melhorar a Qualidade do sistema educativo, como forma de responder aos desafios que a sociedade lhe impõe. Uma das formas de melhorar o sistema educativo é fomentar mecanismos de autoavaliação, a realizar em cada escola ou agrupamento de escolas, com carácter obrigatório e que se desenvolvam de forma contínua.

O processo de autoavaliação é um facto importante para a melhoria do processo educativo e, conseqüentemente dos resultados dos alunos, uma vez que possibilita a análise dos níveis de execução dos projetos desenvolvidos em cada escola ou agrupamento de escolas, isto é, permite verificar a sua eficácia.

Sendo o agrupamento de escolas uma realidade recente e complexa, a autoavaliação pode ser um mecanismo fundamental na uniformização de objetivos, processos, estratégias e documentação de recolha de dados, aspeto fundamental para a construção de uma identidade coletiva.

O objetivo deste estudo é analisar qual a perceção do processo de autoavaliação em agrupamentos de escolas através da opinião dos seus docentes.

Pretendia-se entender a cultura estratégica dos agrupamentos de escolas, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e persecução da autoavaliação. Isto é, comprovar se os docentes participam na definição, implementação e recolha de informação, que possibilite seleccionar os melhores indicadores a inserir na autoavaliação.

Como objetivos mais específicos estabeleceram-se, essencialmente, os seguintes:



- Conhecer os fatores que influenciam o cumprimento dos objetivos do agrupamento de escolas;
- Estudar os fatores que influenciam o desempenho organizacional;
- Identificar a influência da ajuda externa na implementação do Common Assessment Framework (CAF).

Tendo em consideração estes objetivos, analisou-se a opinião dos docentes, de quatro agrupamentos de escolas pertencentes a quatro concelhos da Direção Regional de Lisboa e Vale do Tejo, sobre o processo de autoavaliação do agrupamento onde leccionam. O critério de escolha dos agrupamentos de escolas foi o modelo de autoavaliação utilizado, neste caso o CAF 2006.

No capítulo II é efetuado um enquadramento teórico, descrevendo-se a evolução do conceito de Qualidade, a sua aplicação no Ensino Público, legislação que suporta essa aplicação e quais os modelos de autoavaliação aplicáveis em agrupamentos de escolas.

No capítulo III, dedicado à metodologia, descreve-se o processo de construção do questionário e como foi validado. Descrevem-se ainda os modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados do questionário.

No capítulo IV caracteriza-se a população em estudo, a amostra e os dados, descrevem-se as técnicas de recolha de dados utilizadas e analisam-se os resultados obtidos.

No capítulo V, dedicado à conclusão, apontam-se as principais perceções dos docentes sobre o processo de autoavaliação, identificam-se algumas restrições ao estudo e algumas sugestões para um estudo futuro.

## **CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Evolução do conceito de Qualidade**

No final do século XIX e princípios do século XX, com a abertura dos mercados a nível internacional, as empresas sentiram necessidade em avaliar a Qualidade dos seus produtos e serviços, para melhor combaterem a concorrência (Louro, 2009). Juran (1988) disse que a Qualidade é a adequação ao propósito ou ao uso baseando-se no planeamento, no controlo e na melhoria sucessiva da Qualidade.

Atualmente, as organizações veem a Qualidade como promotora de sucesso económico, social e ambiental, permitindo-lhes alcançar a excelência e o desenvolvimento sustentável. Assiste-se à inclusão de sistemas como a segurança, a higiene e a saúde no trabalho, a responsabilidade social e o impacto ambiental (Lopes e Capricho, 2007)

Fazendo referência à evolução do conceito de Qualidade, no século XX, por estes dois autores e por Pires (2007), conclui-se que:

- Nos anos 30, havia só uma inspeção ao produto final;
- Desde o final da década de 30 aos anos 50, começou a haver controlo de Qualidade no sentido da criação de padrões, monitorização do processo de produção e análise de desvios;
- Dos anos 50 aos 80, passou-se a uma fase de garantia e gestão da Qualidade, fazendo-se um controlo total que pertencia ao sistema de planeamento e

controlo, começando então a ser vista como um problema comum da organização;

- Dos anos 80 a 2000, a Qualidade total faz parte da estratégia e cultura da empresa para assegurar a satisfação dos clientes;
- Posteriormente a 2000 entrou-se na fase da sustentabilidade, onde a Qualidade passou a ser o suporte que garante o sucesso económico, social e ambiental para se poder atingir a excelência e o desenvolvimento sustentável.

A economia passa a ter como suporte a interligação entre a Qualidade, a Produtividade e a Competitividade dos produtos ou serviços prestados pelas organizações (Juran, 1992 e Deming, 2000).

Para Teixeira (2007), as desvantagens das abordagens focalizadas no processo e no produto e as focalizadas no cliente, assentam na dificuldade de traduzir as perceções subjetivas da satisfação dos utilizadores dos serviços prestados, o que leva a traduzi-las em eficiência operacional.

Após ter surgido no sector privado, num contexto de transformação e produção, o modelo da Qualidade foi transferido para as organizações públicas. Este processo de transferência mostrou ser complexo. No sector público, que é essencialmente prestador de serviços, a filosofia da Gestão pela Qualidade Total inverte-se na pirâmide de controlo, sendo colocada no topo a necessidade dos consumidores e clientes.

Confrontando a gestão tradicional com a Gestão pela Qualidade Total, Carr e Littman (1991) apontam para várias considerações opostas que estão apresentadas no Quadro 2.1.

**Quadro 2.1 – Diferenças entre a Gestão Tradicional e Gestão pela Qualidade total**

	Gestão Tradicional	Gestão pela Qualidade total
Focalização	Nos produtos	No cliente
Definição de necessidades	Os especialistas (burocratas)	O cliente dita as suas necessidades
Decisões	Baseadas em suposições	Baseadas em factos
Planeamento	A curto prazo	A longo prazo, com ênfase na melhoria do desempenho
Ciclo de vida dos produtos/serviços	Desenhados de forma sequencial pelas unidades e de forma isolada	Desenhados de forma simultânea por equipas multifuncionais
Controlo de Produtos/serviços	Submetidos a inspeção para detetar problemas	Prevenção de problemas para uma melhoria contínua
Estrutura	Vertical e centralizada, baseada no controlo	Horizontal e descentralizada, baseada na maximização do valor acrescentado aos produtos/serviços

Adaptado de *Carr e Littman (1991)*

Para Evans (2002), a Gestão pela Qualidade Total fundamenta-se em três princípios:

- focalização nos *stakeholders*;
- participação de todos os elementos da organização e trabalho em equipa;
- focalização nos processos apoiada numa aprendizagem e melhoria contínua.

Por este conceito ter uma subjetividade tão acentuada, torna-se difícil a sua definição com exatidão.

As organizações que pretendam alcançar melhor desempenho, têm de apostar numa gestão e avaliação da Qualidade, respeitando referenciais criados para o efeito, como:

- Balanced Scorecard
- Normas ISO
- Modelo de excelência EFQM
- Modelo CAF

Outras definições de Qualidade foram surgindo e todas implicam objetividade e quantificação, visto serem estas geradoras de valor para a organização.

A Norma ISO 9000 (ISSO, 2005, p.16) vem expor o conceito: “*a Qualidade é o grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas. O termo Qualidade pode ser usado com adjetivos como fraca, boa ou excelente. O termo intrínseco, por oposição a atributo, significa existente em algo, enquanto característica permanente*”.

Ou seja, a Qualidade é um conjunto de características que estão inerentes aos produtos ou serviços, num sistema ou processo de constante avaliação para cumprir na totalidade as necessidades dos *stakeholders*.

Os seus oito princípios são:

- focalização no cliente;
- liderança proactiva;
- envolvimento dos funcionários;
- abordagem por processos;
- abordagem da gestão como sistema;
- melhoria contínua;
- abordagem à tomada de decisões baseada em factos;
- relações mutuamente benéficas com fornecedores.

Em suma, segundo Patrício (1999, “A Qualidade em Educação: pontos iniciais de uma abordagem sapiencial do problema”, p.7-10), “*tudo o que existe pode ser qualificado..., ou seja, a respeito de tudo o que é/ou existe se põe o problema da Qualidade*”. A Qualidade potencia o lucro, a fidelização dos clientes, a rentabilidade dos recursos, a competitividade no mercado, etc, variando o conceito consoante o contexto.

## 2.2. Qualidade e Avaliação no Ensino Público

O conceito de Qualidade só começa a ser aplicado na Administração Pública a partir dos anos 80 do século XX.

A Qualidade, no sentido das necessidades dos clientes serem satisfeitas consoante as características e a ausência de defeitos dos produtos, é concebida como “aptidão adquirida para o uso”, afirma Juran (1992, “A Qualidade desde o projecto”, p.16-17), o que aparentemente pouco se aplica aos serviços públicos.

Para que as organizações se tornem mais eficazes, a Qualidade pode ser tida como *“uma filosofia de gestão que permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços, a desburocratização e simplificação de processos e procedimentos e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos”* (Decreto-Lei nº 166/99, art. 2º).

Tornou-se, por isso, evidente a necessidade de se construírem modelos que dessem resposta ao controlo de Qualidade do serviço público.

*“Um serviço público é um serviço de interesse geral que procura o “bem comum”. Nas sociedades democráticas, os serviços públicos são organismos facilitadores da gestão que, simultaneamente, afastam e aproximam os cidadãos. Ao convocar a igualdade de tratamento dos cidadãos, os serviços públicos a todos colocam na mesma posição face ao Estado, erguendo entre este e aqueles a norma formal e impessoal. As funções administrativas de largo alcance que realiza, permitem ao Estado aproximar-se dos cidadãos através de serviços que lhes presta para seu conforto. Para facilitar e normalizar esta relação complexa e tensa, existem princípios organizadores e fundamentadores”* (Domingues, 2004, Qualidade, p.225-242).

Para uma melhor compreensão destes princípios, para este estudo foi elaborado o Quadro 2.2.

**Quadro 2.2 – Princípios no sector público**

<b>Princípios da existência</b>	Igualdade	Todos os cidadãos, sem distinção, gozam de igualdade de oportunidades, de acesso e consumo dos serviços públicos
	Neutralidade	Na apreciação dos diferentes problemas colocados pelos consumidores, os funcionários devem inspirar e fundamentar as suas decisões em critérios formais e impessoais para reduzir a incerteza da interpretação e decisão
	Ubiquidade	Os serviços públicos funcionam de forma regular e estável proporcionando acesso permanente dentro das limitações de horários definidos, disponibilizam soluções mais ou menos padronizadas nas suas áreas de atuação
<b>Princípios do fazer</b>	Informalidade	Informar os consumidores
	Documentalidade	Documentar os processos e fornecer documentos solicitados
	Utilidade	Satisfazer as necessidades dos consumidores
	Responsabilidade	Cada um é responsável pelos seus atos
	Confidencialidade	Guardar sigilo quando necessário
	Amigabilidade	Facilitar a mudança ao consumidor
	Aperfeiçoamento	Melhorar permanentemente a Qualidade

Como bloqueios ao desenvolvimento da Qualidade nos Serviços Públicos podem ser apontadas situações em que a Qualidade serve pouco as organizações porque, não



tendo a noção de concorrência, elas são resistentes à mudança. Esta resistência também faz parte da cultura organizacional e torna-se inimiga da Qualidade.

Para Fialho (2002), as escolas detentoras de auto conhecimento têm maior facilidade em fazer mudanças, quando conhecedoras dos seus pontos fortes e pontos fracos. Dotando-se de capacidade para usar e produzir esse conhecimento para se tornarem mais eficazes.

Enquanto organizações, as escolas e os agrupamentos de escolas têm obrigação de adaptar-se à realidade do meio envolvente, ou seja, a toda a comunidade escolar, devendo identificar os seus “clientes” e responder às suas expectativas.

A avaliação da Qualidade passou a ser imprescindível à melhoria do desempenho da organização escolar.

A promoção do conhecimento e competências ao longo de toda a vida são algumas das preocupações que as escolas e agrupamentos de escolas devem perseguir, contribuindo para a redução das desigualdades e promoção do sucesso.

Para a obtenção de um ensino de excelência promove-se o equilíbrio entre os saberes: saber-fazer, saber-ser e saber-estar.

A educação gera riquezas ético-profissionais incalculáveis sendo, por isso, um dos pilares fundamentais nas sociedades desenvolvidas.

### **2.2.1. Legislação de suporte à implementação de modelos de controlo de Qualidade nos agrupamentos de escolas**

O Decreto-lei nº 115-A/98 (p.3) refere que *“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 projetos, na valorização dos diversos intervenientes no processo educativo, designadamente professores, pais, estudantes, pessoal não docente e representantes do poder local”*.

No Decreto-Lei nº 75/2008 (p.1) está exposto 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 ativamente na Sociedade e dar um contributo para a vida económica, social e cultural do País”*.

Logo, torna-se imperativo haver uma avaliação da Qualidade nas escolas e agrupamentos de escolas, como acontece nos outros organismos públicos, transformando-se assim num contributo essencial para o desenvolvimento social e económico em Portugal.

Com a Lei nº 31/2002, de 20 de Dezembro, passam a estar legislados, no artigo 3º, os objetivos da avaliação:

- a) *“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;*
- b) 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;*
  - c) assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de Qualidade, exigência e responsabilidade nas escolas;*
  - d) 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;*
  - e) sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação activa no processo educativo;*
  - f) garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino;*
  - g) 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;*
  - h) promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projectos educativos;*
  - i) participar nas instituições e processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência”.*

Segundo o artigo 6º, a autoavaliação “*tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes:*

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e alunos, tendo em conta as suas características específicas;*
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;*
- c) Desempenho dos órgãos de administração e gestão das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa, enquanto projecto e plano de actuação;*
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação das aprendizagens;*
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.”*

Deve-se, igualmente, destacar que segundo o artigo 7º deste diploma, “*O processo de autoavaliação deve conformar-se a padrões de Qualidade devidamente certificados*”.

Todavia, a autoavaliação não é apenas o cumprimento de uma formalidade legal, visto que a sua aplicação faculta o conhecimento da organização escolar, assenta numa metodologia estruturada e identifica os seus pontos fortes e os pontos fracos no sentido de poder proporcionar melhoria.

Em suma, como declara Fialho (2002), se as escolas tiverem instrumentos que lhes permitam avaliar a sua realidade, tornar-se-ão mais eficazes, sendo a avaliação um instrumento indispensável para a materialização de uma escola de Qualidade.

### **2.3. Modelos utilizados pela administração pública na gestão de Qualidade**

A Administração Pública tem vindo a ser alvo de reformas legais, havendo uma constante modernização administrativa, como sejam: a implementação de novos sistemas de gestão, avaliação do desempenho, a Qualidade e a melhoria nos serviços públicos.

Surgiram vários modelos de gestão que influenciam a administração pública, nomeadamente: administração legal ou burocrática, administração política, administração profissional, o modelo gestor com a teoria da *public choice*, e a governação como nova abordagem (Ribeiro, 2000).

Neste âmbito, surgiram ferramentas de gestão e autoavaliação nas organizações, das quais se destacam:

- ISO 9000
- Balanced Scorecard (BSC)
- modelo de excelência European Foundation for Quality Management (EFQM)
- Common Assessment Framework (CAF)

### 2.3.1. Normas ISO 9000

O termo "ISO" refere-se à organização não governamental, *International Organization for Standardization*, fundada em 1947, em Genebra, responsável pela criação de normas para regulamentar diversos procedimentos, entre os quais figuram os parâmetros de Qualidade (ISO 9000).

Foi com a globalização, na década de 80 do século XX, que surgiu a necessidade de existirem normas internacionais principalmente aquando da criação da Comunidade Económica Europeia.

Esta globalização da economia potenciou a consciencialização das vantagens que as organizações públicas poderiam obter com a existência de referenciais normalizados e já testados, para auxiliarem a implementação de serviços com melhor Qualidade apareceram as normas ISO 9000, que classificam e recomendam determinados procedimentos técnicos obrigatórios para qualquer organização, independentemente do seu tipo ou dimensão, estabelecendo um modelo de gestão de sistemas eficazes de Qualidade.

As normas ISO 9000, quando adotadas pelas organizações, tornam-se vantajosas no sentido de lhes conferir maior funcionalidade, produtividade e credibilidade. Estes são elementos facilmente identificáveis pelos clientes, o que proporciona o aumento da sua competitividade nos mercados nacional e internacionais.

Estabelecem requisitos que auxiliam na melhoria dos processos internos, facultando:

- maior capacitação dos colaboradores;
- monitorização do ambiente de trabalho;
- verificação da satisfação dos *stakeholders*, num processo contínuo de melhoria do sistema de gestão da Qualidade.

A Série ISO 9000 – “Normas para a Gestão e Garantia da Qualidade” foi publicada em 1987, tendo por base a concepção, implementação, avaliação, especificação e certificação de Sistemas da Qualidade, apresentando uma linguagem comum a nível internacional.

Não se tratam de normas estáticas, visto sofrerem modificações com o decorrer do tempo, consoante a evolução da sociedade, dos mercados e das necessidades e expectativas dos clientes.

Posteriormente, estas normas tiveram várias revisões, sendo que a última aconteceu em 2008.

A Série de normas ISO 9000 é atualmente composta por um conjunto de três normas:

- ISO 9000:2005 – Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) – Fundamentos e Vocabulário. Descreve os princípios essenciais e define a terminologia de um SGQ.
- ISO 9001:2008 – Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos. Especifica os requisitos que um SGQ tem que cumprir para poder ser certificado.
- ISO 9004:2009 – Sistema de Gestão da Qualidade – Diretriz para Melhoria de Desempenho. Traça as linhas orientadoras que abrangem a eficiência e a eficácia do SGQ, e funciona como um manual de orientação para avaliação de um sistema e a organização de um processo para melhoria contínua no seu desempenho.



O objetivo da revisão das normas foi aproximar o seu conteúdo à realidade temporal, dando resposta ao surgimento de novas necessidades e estabelecer patamares de Qualidade mais elevados.

A execução dos requisitos implica forçosamente que todas as atividades sejam documentadas e registadas, que todos os intervenientes no processo sejam envolvidos, que os resultados sejam avaliados e medidos, e que sejam tomadas decisões de correção e prevenção das falhas (Pires, 2004).

Segundo Saraiva (2007), as principais vantagens da implementação da norma ISO 9001:2000 são as seguintes:

- A identificação de oportunidades de melhoria;
- A clarificação de papéis e responsabilidades;
- A melhoria de comunicação, documentação e controlo dos procedimentos;
- A racionalização de recursos existentes e sua utilização;
- A divulgação das melhores práticas;
- Um veículo de planeamento e implementação da mudança;
- Um reconhecimento dos esforços desenvolvidos de melhoria da Qualidade;
- Uma maior credibilidade perante as várias partes interessadas;
- Menores custos de avaliação e controlo da implementação de um sistema de gestão de Qualidade.

Em Portugal é o Instituto Português da Qualidade (IPQ) a entidade oficial que está filiada na ISO, sendo responsável pela tradução de normas internacionais para a língua portuguesa e pela sua homologação e publicação em Diário da República. Todas as normas traduzidas assumem a sigla NP (Norma Portuguesa) EN (Norma Europeia).

A NP EN ISO 9001:2000 realça os seguintes e importantes oito princípios de gestão da Qualidade:

- Focalização no Cliente
- Liderança
- Envolvimento das pessoas
- Abordagem por processos
- Abordagem à gestão através de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ)
- Melhoria contínua
- Abordagem à tomada de decisões baseada em factos
- Relações mutuamente benéficas com fornecedores

A versão em vigor desta norma em Portugal é a NP EN ISO 9001:2008, visto ser a tradução adaptada ao contexto nacional e de acordo com as orientações da União Europeia, refere-se à certificação do sistema de Qualidade. Esta explica o reconhecimento da organização pela conformidade dos seus produtos e serviços, aborda o tema da satisfação dos seus clientes e a preocupação a ter com procedimentos concretos de melhoria contínua.

É da responsabilidade dos órgãos de gestão definir a política de Qualidade, proceder à sua documentação, comunicação, implementação, designando um representante para coordenar e controlar o SGQ, com ou sem poderes de delegação de competências.

Em suma, o controlo de todo o processo implica que previamente haja um bom planeamento, que se tenha em consideração métodos de execução funcionais e documentais. Estes, a todo o momento, podem vir a ser reformulados, sempre que haja necessidade de lhe introduzir melhorias na Qualidade, dos bens ou serviços que abrangem.

### **2.3.2. Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de medição e gestão que se apoia na gestão da Qualidade total (Santos, 2008), foi uma metodologia desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992, baseada numa orientação destinada aos clientes, à gestão por processos e à melhoria contínua.

Esta metodologia inicialmente foi aplicada por empresas do sector privado, e posteriormente adaptada para organizações do sector público. Foi apresentada como um modelo de avaliação empresarial e após ter sido aplicada positivamente, com a introdução de alguns aperfeiçoamentos, passou a constituir um sistema de gestão estratégica.

O BSC busca a maximização de resultados, organizando-se em torno de quatro perspetivas:

- financeira;
- do cliente;
- processos internos;
- aprendizagem e crescimento.

Para cada uma das perspetivas devem ser definidos os objetivos a alcançar. Estes objetivos, que variam conforme a organização a que se destinam, são definidos pelos decisores da organização, baseados na visão e estratégias que pré-definiram para melhor alcançarem o máximo de rendimento e a redução de custos, no que diz respeito à perspetiva financeira.

Esta metodologia quando aplicada na perspectiva do cliente, incorpora a satisfação dos clientes, para os fidelizar, dando grande importância aos prazos de entrega dos produtos e serviços e ao aumento de vendas.

Por outro lado, quanto à perspectiva dos processos a aplicar visa a melhoria do serviço pós-venda, o aumento da produtividade, o reforço da imagem e o aumento na cota de mercado.

Por último, a perspectiva da aprendizagem e crescimento, tem em conta a formação dos funcionários, criando-lhes condições internas ou externamente propícias ao seu aperfeiçoamento profissional e bem-estar.

*"O nome Balanced Scorecard (BSC) reflecte o balanço estabelecido entre objectivos de diferentes naturezas: curto e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores lagging e leading e perspectivas de desempenho interno e externo. (...) O Balanced Scorecard materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento. Estes indicadores devem ser interligados para comunicar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento da produtividade"* R. Kaplan e D. Norton (1996, p 53-79).

O BSC é um processo de mudança e não um processo de medição. Passou a ser uma ferramenta de gestão organizacional, materializando a visão e o crescimento, refletindo sobre o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo.

Existem cinco princípios fundamentais para que a implementação desta ferramenta na organização propicie o rápido alcance da excelência (Santos, 2006):

### **Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva**

Em todas as partes da organização, a estratégia exige mudanças, orientando e coordenando o trabalho em equipa para a sua melhor operacionalização, levando a cabo uma monitorização constante à medida que os resultados vão sendo alcançados, com vista ao seu aperfeiçoamento.

Por força da inércia e da resistência à mudança, os gestores têm de atuar como líderes no processo, havendo um reconhecimento da gestão executiva.

Não se trata de um mero projeto de medição ou avaliação, mas sim de um programa de gestão para a mudança organizacional.

### **Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais**

Segundo este princípio, é impossível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada.

As organizações devem criar um ponto comum e compreensível por todas as unidades e funcionários, mostrando como os ativos intangíveis se transformam em resultados tangíveis a partir das ligações efetuadas pelas relações de causa e efeito.

Neste princípio, são utilizados indicadores quantitativos que possibilitam a descrição e medição do processo relacionado com a criação de Qualidade.

### **Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia**

A maior dificuldade das organizações é a comunicação e coordenação entre as funções especializadas.

A gestão deve focar os seus esforços para que todos assumam a mesma missão, partilhando da sua visão dos objetivos para que trabalhem em sincronia durante o

decorrer do processo produtivo, para obterem o máximo valor em todos os níveis da estrutura organizacional.

#### **Princípio IV: Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos**

Só existe uma verdadeira estratégia quando nas organizações há proatividade para a inovação, conduzindo ao empenho de todos num objetivo tornado comum.

Para tal, são tomadas iniciativas de encorajamento à apresentação de propostas para a inovação, desde que haja uma boa comunicação, sem a criação de atritos ou resistências internas.

Neste relacionamento, os objetivos e indicadores estratégicos do BSC revelam-se extremamente valiosos como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas.

#### **Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo**

Sendo a estratégia um processo contínuo de natureza cíclica, é uma ferramenta que obriga, continuamente, os processos a encaixarem-se na cadeia de valores da empresa de forma otimizada.

Em suma, o BSC é um sistema de informação de apoio à gestão estratégica que tem como principal objetivo garantir a eficácia do planeamento, da comunicação, da execução, da monitorização e do controlo da estratégia organizacional. Não só é eficaz na implementação da estratégia organizacional, como também é eficiente ao se focar naquilo que é fundamental para chegar à visão estabelecida.

A aplicação do BSC à administração pública permite a utilização de indicadores estratégicos que acompanhem o desempenho e a mobilização dos recursos mais adequados.

Visualizar rapidamente os resultados e trabalhar em uníssono em torno de objetivos comuns evita que as organizações detenham desperdícios e permite a redução de tempo e custos no processo de alcance de melhoria da Qualidade.

### 2.3.3. O modelo EFQM

O modelo de excelência *European Foundation for Quality Management* (EFQM), foi criado em 1988, sendo uma ferramenta de gestão que permite incentivar as organizações a desenvolverem-se, recorrendo à autoavaliação e à melhoria contínua.

Possibilita alcançar vantagens sustentáveis e oferece também uma perspetiva mais abrangente do que o conjunto das normas ISO 9000.

A EFQM foi criada para promover abordagens ‘*world class*’ orientadas para a gestão das organizações europeias, conduzindo-as à excelência.

Como já foi referido, as organizações, independentemente do sector, dimensão, estrutura ou maturidade, precisam de criar sistemas de gestão adequados para atingir o sucesso.

O EFQM é uma ferramenta prática que proporciona às organizações processos de medição para aferir onde estão no caminho da excelência, ajudando a compreender as lacunas e, em seguida, encontrar soluções para o seu aperfeiçoamento.

De acordo com a EFQM (2003, p.8), os seus principais objetivos são:

*“- proporcionar um reconhecimento consistente a nível europeu que pode ser estendido a organizações para além das consideradas como modelos;*

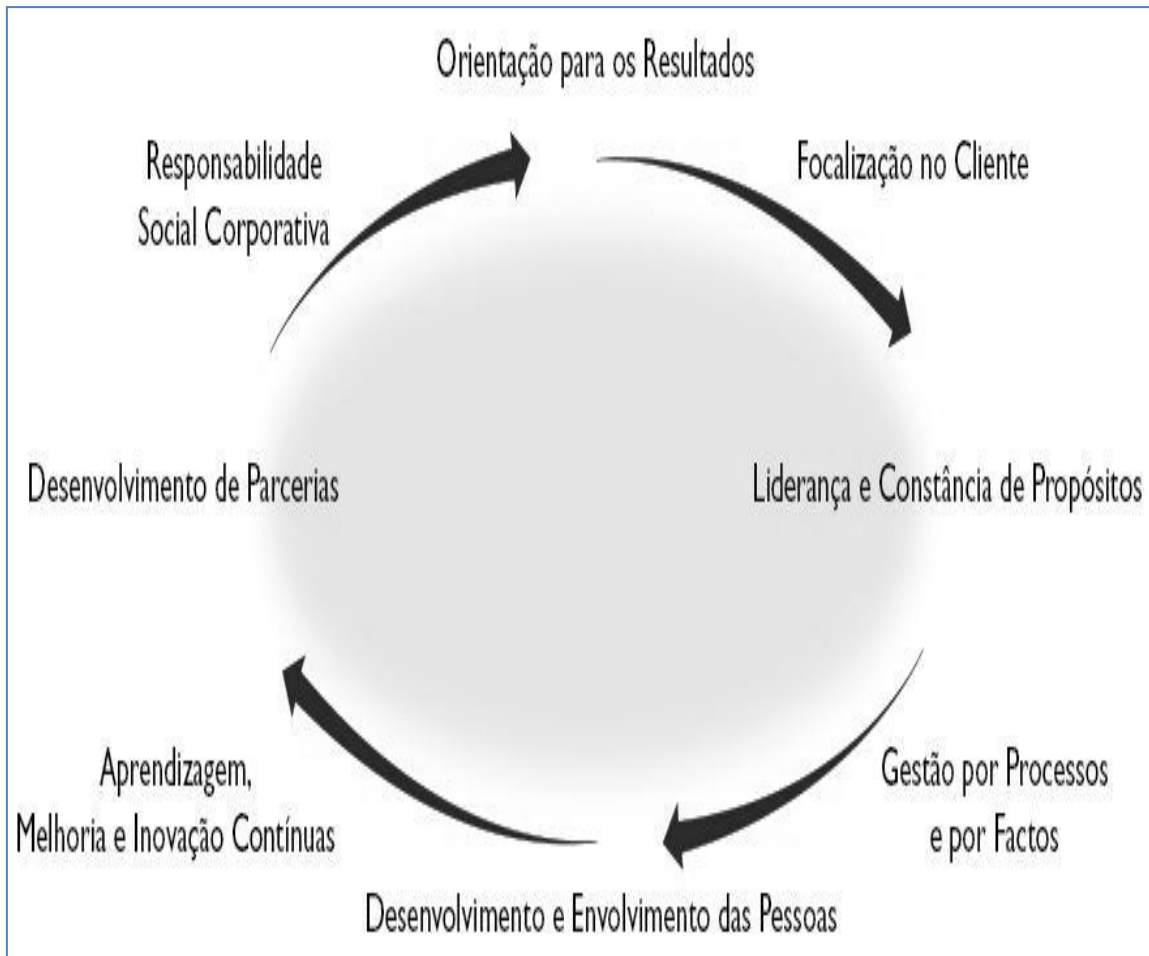
*- maximizar o número de organizações que podem utilizar os princípios do Modelo de Excelência da EFQM no sentido da melhoria contínua da organização;*

*- fornecer produtos e serviços práticos que ajudem as organizações a alcançar níveis de Excelência mais elevados”.*

Este modelo fundamenta-se em oito conceitos que a seguir são esquematizados (Figura 2.1):



**Figura 2.1 – Os 8 conceitos do EFQM**



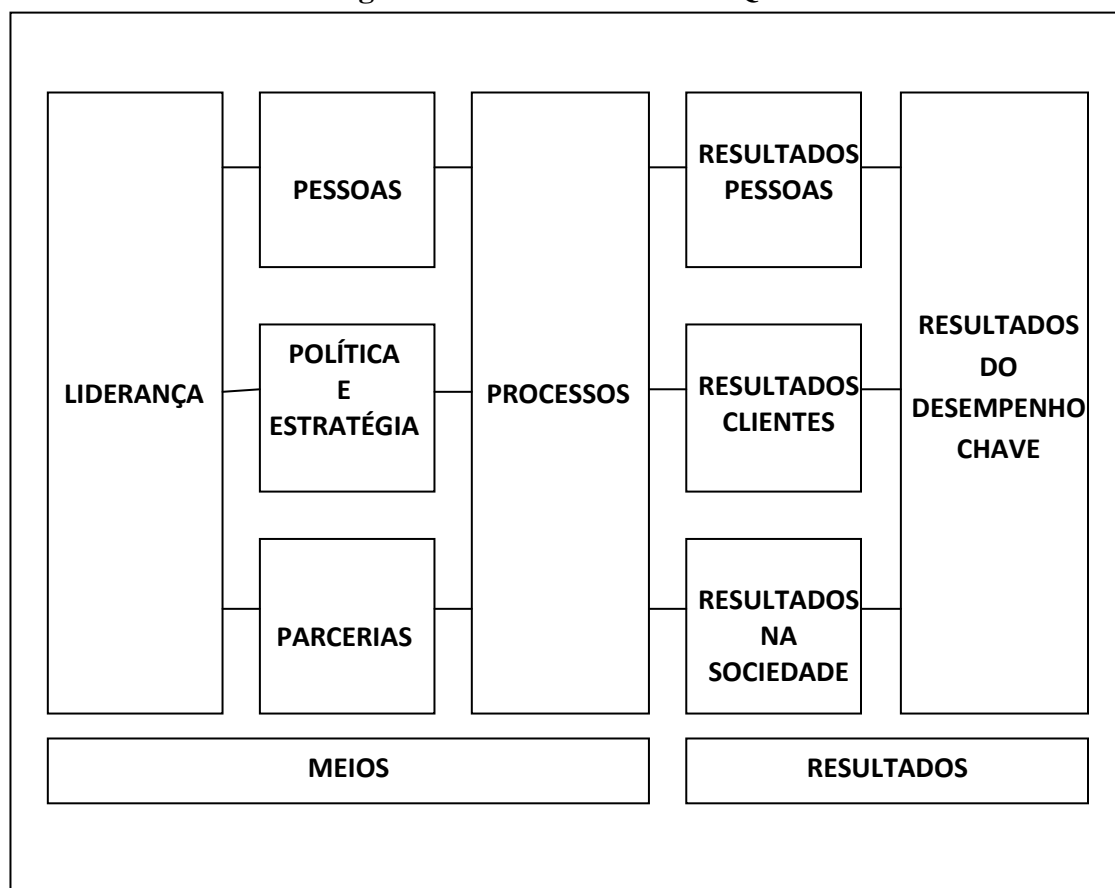
*Fonte: “Avaliação e Qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar” (p.205)*

Estes oito conceitos buscam a excelência em vários moldes, a saber:

- Na Orientação para os Resultados - Excelência é alcançar resultados que encantam todos os *stakeholders* da organização.
- Na Focalização no Cliente - Excelência é criar valor sustentável para o cliente.
- Na Liderança e Constância de Propósitos - Excelência é liderança visionária e inspiradora, indissociada de uma constância de propósitos.
- Na Gestão por Processo e por Factos - Excelência é gerir a organização através de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e inter-relacionados.
- No Desenvolvimento e Envolvimento das Pessoas - Excelência é maximizar a contribuição dos colaboradores através do seu desenvolvimento e envolvimento.
- Na Aprendizagem, Inovação e Melhoria Contínuas - Excelência é desafiar o status quo e efetuar a mudança, utilizando a aprendizagem para desencadear a inovação e oportunidades de melhoria.
- No Desenvolvimento de Parcerias - Excelência é desenvolver e manter parcerias com valor acrescentado.
- Na 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.

O EFQM é um processo de aprendizagem e de inovação estando dividido em nove critérios (Figura 2.2):

**Figura 2.2 - 9 Critérios do EFQM**



*Adaptado: Fonte DGAEP (2007)*

Seguidamente apresenta-se a definição de cada um dos nove critérios do modelo e o seu valor numa escala de pontuação no processo de avaliação, que vai até aos 1000 pontos, (EFQM, 2003, 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 (EFQM, 2003, p.27):

- Resultados *“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”*;
- Abordagem *“Planear e desenvolver um conjunto integrado de Abordagens sólidas para alcançar os resultados requeridos, tanto no presente como no futuro”*;
- Desdobramento *“Desdobrar as abordagens de uma forma sistemática garantindo a sua implementação total”*;

- Avaliação e Revisão *“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”*.

Segundo a EFQM (2008, 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 autoavaliação 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”*.

As organizações que implementam o Modelo de Excelência do EFQM, no processo de avaliação ou autoavaliação, podem ser sustentadas pelas ferramentas Matriz de Pontuação RADAR e o Cartão *PATHFINDER*.

Resumindo, o modelo do EFQM trata da autoavaliação organizacional, tendo em vista alcançar a sua excelência.

Baseia-se em critérios de orientação para os resultados: focalização no cliente, liderança e consistência de objetivos, desenvolvimento e envolvimento das pessoas, gestão por processos e por factos, pela aprendizagem, pela melhoria contínua e inovação, desenvolvimento de parcerias mutuamente benéficas e na responsabilidade social corporativa.

Para obtenção de resultados com excelência e sustentáveis, o EFQM assenta na conjugação de esforços para aplicação em parcerias entre os recursos existentes nas organizações, sociedade e os clientes a quem se destinam mediante uma boa orientação estratégica da liderança.

#### 2.3.4. Common Assessment Framework (CAF)

A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) resultou da cooperação entre os ministros responsáveis pela Administração Pública da União Europeia. A natureza e fins da CAF estão explícitos na Nota do European Institute of Public Administration, que contém elementos genéricos e de simples aplicação, que auxiliam os responsáveis pelas organizações do sector público, dos países europeus, a utilizarem as técnicas da gestão da Qualidade.

A CAF é uma ferramenta de gestão da Qualidade total inspirada no modelo EFQM, no Modelo da *Speyer* (Universidade Alemã de Ciências Administrativas) e nas Normas ISO 9000.

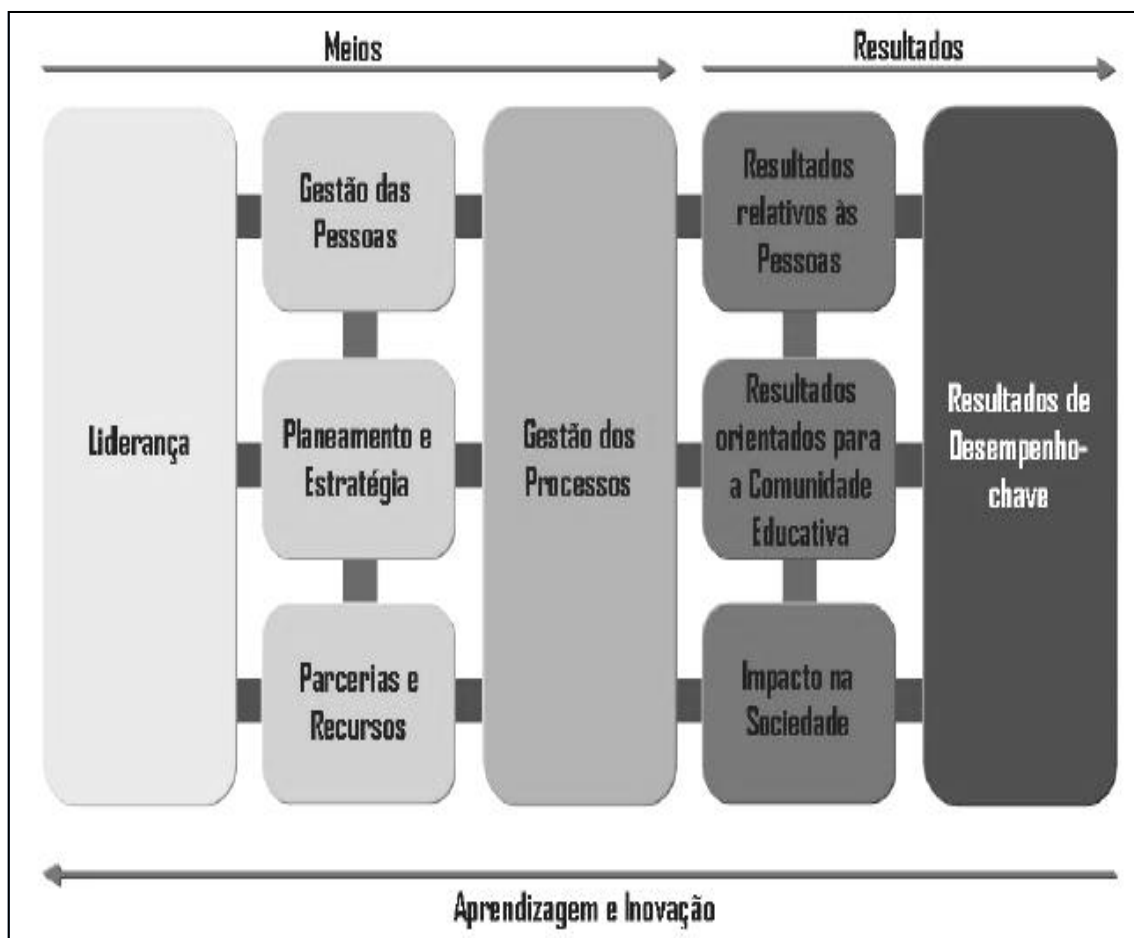
Este modelo tem quatro objetivos principais (DGAEP, 2007, p.6):

- “1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade total (Total Quality Management / TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da autoavaliação, da actual sequência de atividades «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);*
- 2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objectivo de obter um diagnóstico e um plano de acções de melhoria;*
- 3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da Qualidade;*
- 4. Facilitar o «bench learning» entre organizações do Sector Público.”*

Ao ser aplicada, como ferramenta modelo, devem-se respeitar os seus 9 critérios, divididos em critérios de meios e de resultados (Figura 2.3):



**Figura 2.3 - Modelo CAF**



Fonte: [www.edu.azores.gov.pt/projetos/qualis](http://www.edu.azores.gov.pt/projetos/qualis)

Cada um dos critérios divide-se em subcritérios (Quadro 2.3):

**Quadro 2.3 - Critérios e subcritérios do CAF**

	Critérios	Subcritérios
<i>Critérios de meios</i>	<i>Liderança</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dar uma orientação à organização desenvolvendo e comunicando a visão, a missão e valores;</li> <li>▪ Desenvolver e implementar um sistema de gestão da organização;</li> <li>▪ Apoiar e motivar as pessoas da organização e servir de modelo;</li> <li>▪ Gerir as relações com o nível político e com as outras partes interessadas.</li> </ul>
	<i>Planeamento e estratégia</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Obter informação relacionada com necessidades presentes e futuras das partes interessadas;</li> <li>▪ Desenvolver, rever e atualizar o planeamento e a estratégia;</li> <li>▪ Implementar o planeamento e a estratégia em toda a organização.</li> </ul>

	<b><i>Gestão das pessoas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planear, gerir e melhorar os recursos humanos em sintonia com o planeamento e estratégia;</li> <li>▪ Identificar, desenvolver e usar as competências das pessoas em articulação com os objetivos e metas organizacionais, individuais e de grupo;</li> </ul>
	<b><i>Parcerias e recursos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ As relações de parceria sejam promovidas e implementadas;</li> <li>▪ As parcerias com cidadãos-clientes sejam promovidas e implementadas;</li> <li>▪ O conhecimento seja gerido;</li> <li>▪ Os recursos financeiros sejam geridos;</li> <li>▪ A tecnologia seja gerida;</li> <li>▪ Os recursos materiais sejam geridos.</li> </ul>
	<b><i>Gestão dos processos e da mudança</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifica, concebe, gere e melhora os processos;</li> <li>▪ Desenvolve e fornece produtos e serviços através do envolvimento dos cidadãos-clientes;</li> <li>▪ Planeia e gere a modernização e a inovação.</li> </ul>
<b><i>Crítérios de resultados</i></b>	<b><i>Resultados orientados para o cidadão / cliente</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados de avaliações da satisfação dos cidadãos/clientes;</li> <li>▪ Indicadores das medidas orientadas para os cidadãos/clientes.</li> </ul>
	<b><i>Resultados relativos às pessoas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resultados da satisfação das pessoas e medição da motivação;</li> <li>▪ Indicadores dos resultados relativos às pessoas.</li> </ul>
	<b><i>Resultados na Sociedade</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desempenho social da organização;</li> <li>▪ Desempenho ambiental da organização.</li> </ul>
	<b><i>Resultados de Desempenho chave</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realização dos objetivos;</li> <li>▪ Desempenho financeiro.</li> </ul>

*Adaptado: fonte DGAP, 2003*

Por fim, a CAF inclui um sistema de pontuação próprio, atribuindo a cada um dos subcritérios seis níveis de pontuação de zero a cinco.

A estrutura auxilia a identificar os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional e para um processo de melhoria contínua permitindo:

- Uma avaliação baseada em evidências através de um conjunto de critérios amplamente aceites no sector público dos países europeus;
- Criar oportunidades para identificar o progresso e os níveis de realização alcançados;
- Constituir um meio para alcançar consistência de direção e consenso no que é necessário ser feito para melhorar a organização;

- Proporcionar uma ligação entre os diferentes resultados a serem alcançados e as práticas ou meios que os suportam;
- Constituir um meio para criar entusiasmo entre colaboradores através do envolvimento destes no processo de melhoria;
- Gerar oportunidades para promover e partilhar boas práticas entre diferentes setores de uma organização e com outras organizações;
- Integrar nos processos de trabalho as diversas iniciativas para a Qualidade;
- Constituir uma forma de medição do progresso ao longo do tempo através de autoavaliações regulares.

A CAF subscreve os conceitos fundamentais da excelência, tal como são definidos pelo EFQM:

- orientação por resultados;
- focalização no cliente;
- gestão por processos e factos;
- liderança e constância de objetivos;
- envolvimento dos *stakeholders*;
- melhoria contínua e inovação;
- parceria com benefícios mútuos;
- responsabilidade social corporativa.

Todavia, a CAF focaliza-se principalmente na avaliação do desempenho da organização. Possibilita a identificação dos pontos fracos e sugerindo formas de os colmatar, no sentido da melhoria contínua.

O modelo estimula as organizações do sector público a recolherem informação através de questionários que são posteriormente analisados, recorrendo aos sistemas de pontuação já referidos.

O sistema de pontuação foi revisto na CAF 2006 (versão atual). Com a introdução de uma inovação que consiste na possibilidade de escolher a forma de pontuar:

- com o *classical CAF scoring*, traduzido para sistema de pontuação clássico;
- com o *fine-tuned scoring*, adaptado para sistema de pontuação avançado.

Este sistema permite examinar o conhecimento que resulta da avaliação, focalizar e planear com mais precisão as ações de melhoria (Figura 2.4).

**Figura 2.4 – 10 Passos do modelo CAF**

## **10 PASSOS PARA MELHORAR AS ORGANIZAÇÕES COM A CAF**

### *Fase 1 — O início da caminhada CAF*

**1.º Passo:** Decidir como organizar e planear a autoavaliação (AA)

— Assegurar a existência de uma decisão clara por parte da gestão na sequência de um processo de consulta à organização;

— Definir o âmbito e a metodologia da AA;

— Escolher o sistema de pontuação;

— Designar um líder do projecto.

**2.º Passo:** Divulgar o projecto de auto-avaliação

— Definir e implementar um plano de comunicação;

— Estimular o envolvimento da organização na AA;

— Comunicar durante as várias fases com todas as partes interessadas.

### *Fase 2 — O processo de auto-avaliação*

**3.º Passo:** Criar uma ou mais equipas de auto-avaliação (EAA)

— Decidir o número de equipas de autoavaliação;

— Criar uma EAA que seja relevante para toda a organização, respeitando um conjunto de critérios;

— Escolher o líder da equipa;

— Decidir se o gestor deve ou não fazer parte da EAA.

**4.º Passo:** Organizar a formação

— Organizar a informação e a formação para os gestores;

— Organizar a informação e a formação para a EAA;

— O gestor do projecto deve fornecer à EAA os documentos relevantes da organização;

— Definir as partes interessadas relevantes, os produtos e serviços que são prestados e os processos-chave.

**5.º Passo:** Realizar a auto-avaliação

— Realizar a avaliação individual;

— Obter o consenso de grupo;

— Pontuar.

**6.º Passo:** Elaborar um relatório que descreva os resultados da AA

### *Fase 3 — Plano de melhorias / prioritização*

**7.º Passo:** Elaborar o plano de melhorias

— Prioritizar as ações de melhoria;

— Planear as acções no tempo de forma realista;

— Integrar o plano de melhorias no planeamento estratégico.

**8.º Passo:** Divulgar o plano de melhorias

**9.º Passo:** Implementar o plano de melhorias

— Definir uma metodologia consistente para monitorizar e avaliar as acções de melhoria, com base no ciclo *Plan-Do-Check-Act*;

— Designar uma pessoa responsável por cada acção;

— Implementar as ferramentas de gestão mais apropriadas de forma permanente.

**10.º Passo:** Planear a auto-avaliação seguinte

— Avaliar as acções de melhoria através de uma nova auto-avaliação.

*Adaptado: Estrutura Comum de Avaliação CAF 2006 ISBN: 978-972-9120-73-2*

Na autoavaliação das unidades orgânicas há, ainda, a considerar os seguintes aspetos (Qualis, 2009):

- A concretização do projecto educativo deve ter em consideração as especificidades dos processos de ensino-aprendizagem dos alunos;
- A realização de actividades que facilitem a integração social, a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos alunos;
- O reforço do empenho dos órgãos de administração e gestão das escolas e agrupamentos de escolas, nomeadamente, ao nível das estruturas de gestão e orientação educativa, do serviço administrativo, da gestão de recursos, e do desenvolvimento e comunicação da missão, visão e valores da unidade orgânica;
- Diminuição do abandono escolar e melhoria dos resultados alcançados pelos alunos, de forma a melhorar os níveis da escola e agrupamento de escolas;
- A melhoria do desempenho, a nível administrativo, que se possa reflectir nos relatórios de contas e nos pareceres que sobre eles são emitidos;
- O incentivo à melhoria do desempenho, na sua actividade profissional, do pessoal docente e não docente, de forma a melhorar os resultados globais da avaliação;
- Implementação de práticas que levem ao desenvolvimento de uma cultura colaborativa entre os elementos da comunidade educativa.

Sintetizando, o modelo CAF de autoavaliação permite conhecer os pontos fortes e os pontos fracos das organizações públicas e iniciar a melhoria contínua.

Permite ainda conhecer o “estado de saúde” da organização, facilitando a construção de projetos de mudanças sustentados.

Este modelo de autoavaliação oferece à organização a oportunidade de aprender mais acerca de si mesma, tendo acesso livre, através do endereço [www.caf.dgaep.gov.pt](http://www.caf.dgaep.gov.pt).

## **2.4. Aplicação conjunta dos modelos**

Como já foi referido, nos últimos anos as organizações públicas e privadas sentiram necessidade de aferir a sua Qualidade, recorrendo a ferramentas de autoavaliação, de forma a realizar uma melhoria nos produtos ou serviços que prestam.

Muitas vezes, as organizações recorrem a mais do que um modelo para se munirem de ferramentas que lhes proporcionem alcançar os seus objetivos.

No caso do sector público fez-se regularmente o cruzamento e conexão de vários modelos para promover a excelência, centrando-se em procedimentos e processos diferenciados, cuja aplicação conjunta potencia a melhoria contínua da Qualidade de serviços.

A compreensão e utilização de técnicas de gestão pela Qualidade, numa perspetiva contínua, como resposta à necessidade de planear e implementar processos de monitorização, permitiram a realização de uma mais completa medição, análise e melhoria na sua aplicação.

O BSC propõe uma relação de causa-efeito entre as áreas estratégicas da organização, auxiliando os gestores a estarem atentos à execução dos objetivos que delineiam e às relações que é necessário estabelecer para conseguir alcançar os mesmos.

Os modelos e instrumentos da Gestão da Qualidade Total, que neste trabalho já foram expostos, podem ser aplicados em conjunto ou separadamente.

São utilizados os modelos de reconhecimento de Excelência do EFQM, as Normas ISO 9000, o BSC e a CAF, servindo os mesmos para renovar a confiança dos cidadãos quanto à Qualidade dos serviços (Bovaird e Loeffler, 2002).



A relevância da utilização conjunta destas ferramentas e conceitos da Gestão da Qualidade Total, já era defendida por Kaplan e Norton (2001). Estes deduzem que as melhorias na Qualidade correspondem a melhorias na perspectiva dos processos internos, na ótica dos clientes. Na perspectiva financeira, o BSC reduz custos e destaca o papel das iniciativas da Gestão da Qualidade Total, tendo sempre em mente a existência de um desempenho organizacional perfeito.

A informação que sustenta as vertentes (BSC) e os critérios (CAF e EFQM), bem como a utilização conjunta dos recursos que põe à disposição da Gestão pela Qualidade Total, permite às organizações suas utilizadoras um rendimento operacional otimizado que dificilmente obteriam se pusessem em prática outros métodos operativos.

Assim, neste sentido, a elaboração de um amplo modelo que incorpore as várias modalidades já preconizadas seria o ideal para se obter uma boa autoavaliação, através dos pontos fortes, eliminando as situações menos claras e produtivas. No aspeto social e financeiro contribuirá também para complementar a missão, a visão, os valores e estratégia pretendidos.

Para as escolas e agrupamentos de escolas, está a ser reformulada a CAF 2006, auxiliando a direcção desses agrupamentos a compreender os princípios de excelência que têm de estar subjacentes na sua organização, de modo a alcançar as expectativas dos *stakeholders* e a identificar as áreas em que pode fomentar o crescimento e aquelas em que necessita de efetuar melhoramentos.

Atualmente, os agrupamentos de escolas para cumprirem a missão que lhes está atribuída de serviço educacional, devem possuir uma estratégia bem definida. Desta forma, partindo para a fundamentação da aplicação da autoavaliação nos agrupamentos de escolas, será primordial que todos os agentes conheçam e participem no desenvolvimento de uma estratégia comum.

Pelo que, conforme o art.º 6º, Capítulo II, da Lei nº 31/2002 de 20 de Dezembro:

*“A autoavaliação tem carácter obrigatório, desenvolve-se em permanência, conta com o apoio da administração educativa e assenta nos termos de análise seguintes:*

- a) Grau de concretização do projecto educativo e modo como se prepara e concretiza a educação, o ensino e as aprendizagens das crianças e dos alunos, tendo em conta as suas características específicas;*
- b) Nível de execução de actividades proporcionadoras de climas e ambientes educativos capazes de gerarem as condições afectivas e emocionais de vivência escolar propícia à interacção, à integração social, às aprendizagens e ao desenvolvimento integral da personalidade das crianças e alunos;*
- c) Desempenho dos órgãos de gestão e de administração das escolas ou agrupamentos de escolas, abrangendo o funcionamento das estruturas escolares de gestão e de orientação educativa, o funcionamento administrativo, a gestão de recursos e a visão inerente à acção educativa enquanto projecto e plano de actuação;*
- d) Sucesso escolar, avaliado através da capacidade de promoção da frequência escolar e dos resultados do desenvolvimento das aprendizagens escolares dos alunos, em particular dos resultados identificados através dos regimes em vigor de avaliação de aprendizagens;*
- e) Prática de uma cultura de colaboração entre os membros da comunidade educativa.”*

Com os novos desafios que a escola enfrenta a melhoria do desempenho para atingir a excelência tornou-se o seu principal objetivo.

As escolas e os agrupamentos de escolas devem focalizar a sua missão para a melhoria contínua de forma a melhorar o seu desempenho quer como prestadora do serviço educativo.

Para tal, deve investir na (Dias e Melão, 2009, “Avaliação e Qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar”, p.203):

*“• A relevância. Uma organização escolar só será de Qualidade quando conseguir oferecer aprendizagens reais e potenciais que sejam relevantes para a vida actual e futura dos alunos e para as necessidades actuais e futuras da comunidade em que se integra e, até mesmo, da própria sociedade em geral.*

*• A eficácia. Este conceito reporta à capacidade que a escola tem de corresponder e até superar as expectativas da totalidade dos alunos, nomeadamente no que diz respeito às taxas de sucesso.*

*• A equidade. Uma escola será de Qualidade quando reconhecer que diferentes tipos de alunos frequentam o mesmo nível de ensino com diferentes percursos escolares. Ao reconhecer essas diferenças a escola deverá oferecer apoios diferenciados a fim de assegurar que os objectivos da educação são atingidos, de forma equiparada para todos. A equidade ver-se-á reflectida na eficácia.*

*• A eficiência. Uma organização escolar terá maior Qualidade quando, comparada com organizações semelhantes, obtém resultados semelhantes ou melhores recorrendo a menos recursos.”*

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

### **3.1. Desenvolvimento e aplicação dos questionários**

O questionário foi elaborado com base no estudo realizado por Batista (2007). Após a adaptação do questionário aos objetivos pretendidos, efetuaram-se entrevistas aos diretores e a alguns docentes pertencentes à direção dos agrupamentos de escolas a incluir no estudo (no total de 8 entrevistas).

Estas entrevistas (Apêndice A) permitiram aferir a realidade a ser estudada através de respostas qualitativas descritas pelos inquiridos.

Dado que a população estava familiarizada com os conceitos relacionados com o tema em estudo, elaborou-se um questionário de resposta simples, seguindo os parâmetros enunciados nas respostas das entrevistas, com 69 questões (Apêndice B).

O questionário é constituído por três partes:

- Caracterização do inquirido (questões 1, 2 e 3).
- Gestão estratégica (da Q1 à Q58).
- Indicadores do CAF (da Q59 à Q65).

Antes da aplicação do questionário e no sentido de avaliar o grau de compreensão e de interpretação dos inquiridos, foi distribuído a dez docentes um questionário teste.

Após este teste, não foi introduzida qualquer alteração, uma vez que se verificou que as questões estavam perceptíveis, pois os inquiridos não revelaram qualquer dificuldade ou dúvida no seu preenchimento.

Neste estudo a validade interna foi assegurada pela construção cuidada das questões do questionário quanto ao processo de autoavaliação, fruto da revisão da literatura e das entrevistas exploratórias, e por fim o teste do mesmo.

Seguiu-se a aplicação do questionário em 2 tipos de agrupamentos de escolas:

- Agrupamentos de escolas que recorreram a equipa interna para processo de autoavaliação;
- Agrupamentos de escolas que para além de terem um a equipa interna recorreram a uma empresa externa para processo de autoavaliação.

### **3.2. Modelos e variáveis a utilizar na análise aos resultados dos questionários**

Após a recolha dos questionários, procedeu-se à preparação dos dados para análise e tratamento dos mesmos. A sua análise foi efetuada utilizando o *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 19, bem como a folha de cálculo *Excel*.

Recorreu-se a várias metodologias estatísticas nomeadamente, a análise fatorial, o modelo de regressão linear, a ANOVA e o teste do Qui-Quadrado.

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que explicam a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever (Pestana e Gageiro, 2008).

A regressão linear múltipla é uma técnica estatística que permite a análise na relação entre as variáveis dependentes e as independentes. Esta pressupõe que as variáveis explicativas são linearmente independentes, não se verificando a existência de multicolinearidade (Pestana e Gageiro, 2008).

Neste estudo foram analisadas duas relações lineares, tendo como variáveis dependentes o cumprimento dos objetivos do agrupamento de escolas (CO) e o desempenho organizacional desse mesmo agrupamento (DO)

Para o cumprimento dos objetivos estabeleceu-se:

$$CO = f(F1, F2, \dots, F11)$$

e para o desempenho organizacional

$$DO = f(F1, F2, \dots, F11)$$

Onde  $F_1 \dots F_{11}$  são os fatores resultantes da análise fatorial efetuada previamente.

As funções lineares a estimar serão então:

$$\overline{CO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

e

$$\overline{DO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

A análise de variância visa fundamentalmente verificar se existem diferenças significativas entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente (Pestana e Gageiro, 2008).

O teste do Qui-Quadrado, na sua versão do teste de independência em tabelas de contingência, tem como objetivo analisar associações estatisticamente significativas entre duas variáveis categóricas, podendo igualmente ser analisado como um teste que compara proporções entre diversos grupos (Pestana e Gageiro, 2008).

## **CAPÍTULO IV – RESULTADOS**

### **4.1. Caracterização da amostra**

O questionário foi realizado em quatro agrupamentos de escolas, de quatro concelhos diferentes pertencentes à Direcção Regional de Educação de Lisboa e Vale do Tejo, onde foi implementado o mesmo modelo de autoavaliação CAF 2006. De entre estes agrupamentos de escolas, dois utilizaram apenas uma equipa interna de autoavaliação e os outros dois recorreram a uma empresa externa e à equipa interna para efetuarem a sua autoavaliação

O questionário foi distribuído, de forma aleatória, a 50 docentes de cada um dos quatro agrupamentos de escolas em estudo perfazendo uma amostra total de 200 docentes.

Tal como se pode verificar no Quadro 4.1, de forma mais pormenorizada, responderam 114 docentes, o que corresponde a uma percentagem total de resposta de 57%.



**Quadro 4.1 – Caracterização da amostra**

	Questionários entregues	Questionários recolhidos	Percentagem
Agrupamento A Com empresa	50	35	70%
Agrupamento B Com empresa	50	29	58%
Agrupamento C Só equipa interna	50	22	44%
Agrupamento D Só equipa interna	50	28	56%
Totais	200	114	57%

Dos 114 inquiridos docentes, 23,89% têm idade superior a 50 anos, 45,13% têm idade compreendida entre 35 e 50 anos e 30,97% inquiridos apresentam idade inferior a 35 anos (Quadro 4.2).

**Quadro 4.2 - Idade dos inquiridos**

	Nº de respostas	Percentagens
> 50 anos	27	23,89%
de 35 a 50 anos	51	45,13%
< 35 anos	35	30,97%
Total de inquiridos	113	99,12%

Dos 114 docentes, 39,47% declararam ser do sexo masculino e 60,52% do sexo feminino (Quadro 4.3).

**Quadro 4.3- G nero**

	N� de respostas	Percentagens
Masculino	45	39,47%
Feminino	69	60,52%
Total de inquiridos	114	100%

#### **4.2.Caracteriza o da autoavalia o pelos docentes**

Seguindo a metodologia proposta no capítulo anterior, foi efetuada a análise fatorial das respostas obtidas relativas às questões que caracterizam a autoavalia o, na perspectiva dos docentes inquiridos. Os resultados, obtidos através de rota o Varimax, evidenciam a existência de onze fatores, que representam 50,4% da variância total cuja descri o se apresenta no Quadro 4.4. O valor de 0,67 para o teste de Kaiser-Myer-Olkin assim como o teste de Bartlett confirmam a adequa o da utiliza o da análise fatorial (Hair et al. 1998). Os resultados obtidos para o alfa de Cronbach evidenciam uma boa consistência interna dos fatores obtidos (Tabela C.1).

**Quadro 4.4 – Fatores que caracterizam a autoavaliação**

<b>Fatores</b>	<b>Descrição dos fatores</b>	<b>Questões incluídas</b>
F1	A identidade e autonomia do agrupamento	Q10, Q11, Q12, Q18
F2	Intervenientes na autoavaliação	Q42, Q43, Q44, Q45
F3	Melhoria contínua e cultura organizacional	Q31, Q35, Q47, Q50
F4	Qualidade dos processos organizacionais	Q5, Q6, Q15, Q21
F5	A eficácia do ensino e da aprendizagem	Q9, Q26, Q48
F6	A definição das estratégias pelos dirigentes	Q17, Q52, Q58
F7	A satisfação da Comunidade Educativa	Q17, Q23, Q24
F8	O processo de implementação e controlo das melhorias	Q41, Q51, Q54
F9	O diagnóstico organizacional	Q1, Q2
F10	O envolvimento da Comunidade Educativa	Q27, Q34
F11	A influência do Conselho Geral	Q25, Q46, Q49

### **4.3. Fatores que influenciam o cumprimento dos objetivos do agrupamento.**

No sentido de determinar os fatores já apurados que influenciam o cumprimento dos objetivos do agrupamento de escolas utilizou-se o seguinte modelo de regressão linear múltipla, apresentado no capítulo anterior.

$$\overline{CO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

A variável dependente representa a opinião dos inquiridos relativamente ao cumprimento dos objetivos depois de decorrido o processo de autoavaliação. As variáveis dependentes são os fatores que caracterizam o processo de autoavaliação. No Apêndice D encontram-se os resultados referentes à validação dos pressupostos para estimação da regressão através do método dos mínimos quadrados, linearidade, normalidade dos erros, homocedasticidade, a não colinearidade entre as variáveis independentes e a independência dos erros. Somente este último pressuposto não foi validado uma vez que o Teste de Durbin-Watson foi inconclusivo.

O Quadro 4.5 representa as estimativas obtidas através do método stepwise, observando-se que somente os fatores *processo de implementação e controlo das melhorias e eficácia do ensino e da aprendizagem* têm uma influência estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) no cumprimento dos objetivos dos agrupamentos de escolas. Estes dois fatores têm uma influência positiva e explicam 30,5% da variabilidade da variável dependente.

**Quadro 4.5 - Resultados estatísticos relativos ao cumprimento dos objetivos**

	R	$R^2$	Std. error	
	,552 <sup>a</sup>	,305	,405	
	Coef. B	Std. error	T	Sig.
(Constant)	,802	,476	1,687	,094
F8	,441	,090	4,878	,000
F5	,377	,083	4,520	,000

a. Predictors: (Constant), F8, F5

#### 4.4. Fatores que influenciam o desempenho organizacional

No sentido de determinar os fatores já apurados que influenciam o desempenho organizacional utilizou-se o seguinte modelo de regressão linear múltipla, apresentado no capítulo anterior.

$$\overline{CO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

A variável dependente representa a opinião dos inquiridos relativamente ao cumprimento dos objetivos depois de decorrido o processo de autoavaliação. As variáveis dependentes são os fatores que caracterizam o processo de autoavaliação. No Apêndice D encontram-se os resultados referentes à validação dos pressupostos para estimação da regressão através do método dos mínimos quadrados, linearidade, normalidade dos erros, homocedasticidade, a não colinearidade entre as variáveis independentes e a independência dos erros.

O Quadro 4.6 representa as estimativas obtidas através do método stepwise, observando-se que somente os fatores *da definição das estratégias pelos dirigentes e a Qualidade dos processos organizacionais* têm uma influência estatisticamente significativa ( $p < 0,05$ ) no cumprimento da melhoria do desempenho organizacional. Estes dois fatores têm uma influência positiva e explicam 30,5% da variabilidade da variável dependente.

**Quadro 4.6 - Resultados estatísticos relativos ao desempenho organizacional**

	R	R <sup>2</sup>	Std. error	
	,553 <sup>a</sup>	,305	,841	
	Coef. B	Std. error	t	Sig.
(Constant)	-,542	,663	-,818	,415
F6	,728	,162	4,484	,000
F4	,387	,099	3,924	,000

a. Predictors: (Constant), F6, F4

#### **4.5. Influência da ajuda externa na implementação do CAF**

Analisou-se, através da ANOVA, a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os agrupamentos de escolas que tiveram e os que não tiveram auxílio externo no que respeita aos 11 fatores do sistema de avaliação implementado no agrupamento de escolas. Não foram identificadas quaisquer diferenças ( $p > 0,05$ ) entre estes dois agrupamentos de escolas Quadro 4.7.

**Quadro 4.7 - ANOVA para os 11 fatores (sem empresa externa vs com empresa externa)**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	,430	1	,430	1,239	,268
	Within Groups	38,569	111	,347		
	Total	38,999	112			
F2	Between Groups	,007	1	,007	,018	,893
	Within Groups	41,333	111	,372		
	Total	41,340	112			
F3	Between Groups	,174	1	,174	1,256	,265
	Within Groups	15,340	111	,138		
	Total	15,513	112			
F4	Between Groups	,896	1	,896	1,290	,258
	Within Groups	77,049	111	,694		
	Total	77,945	112			
F5	Between Groups	,322	1	,322	1,504	,223
	Within Groups	23,790	111	,214		
	Total	24,112	112			
F6	Between Groups	,166	1	,166	,647	,423
	Within Groups	28,430	111	,256		
	Total	28,596	112			
F7	Between Groups	,506	1	,506	2,113	,149
	Within Groups	26,574	111	,239		
	Total	27,080	112			
F8	Between Groups	,192	1	,192	1,064	,305
	Within Groups	20,013	111	,180		
	Total	20,205	112			
F9	Between Groups	,031	1	,031	,193	,661
	Within Groups	17,838	111	,161		
	Total	17,869	112			
F10	Between Groups	,056	1	,056	,223	,637
	Within Groups	27,684	111	,249		
	Total	27,739	112			
F11	Between Groups	,804	1	,804	4,072	,046
	Within Groups	21,920	111	,197		
	Total	22,724	112			

Foi então realizada análise similar para as 58 questões que caracterizavam esses fatores. O Quadro 4.8 representa os resultados descritivos relativos às questões com diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ).

Em relação à Q9 (Permite melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem), observa-se que nos inquiridos dos agrupamentos de escolas com empresa externa contratada para a implementação do sistema de avaliação o nível médio (Média  $\pm$  Desvio Padrão:  $4,13 \pm 0,48$ ) de concordância com essa questão é estatisticamente superior aos dos agrupamentos de escolas cuja equipa de implementação do sistema de avaliação é interna (Média  $\pm$  Desvio Padrão:  $3,95 \pm 0,43$ ).

Situação inversa ocorreu com as questões 24 (Contribui para a satisfação da Comunidade Educativa) e 25 (Melhora o desempenho do agrupamento) em que o nível médio de concordância era superior nos professores dos agrupamentos de escolas em que a implementação do sistema de avaliação era efetuada por equipa interna (Média  $\pm$  Desvio Padrão:  $4,08 \pm 0,79$  e  $4,17 \pm 0,46$ , respetivamente para as questões 24 e 25) comparativamente aos professores pertencentes aos agrupamentos de escolas com empresa externa (Média  $\pm$  Desvio Padrão:  $3,74 \pm 0,85$  e  $3,75 \pm 0,78$ , respetivamente).



**Quadro 4.8 - Questões com diferenças significativas entre as escolas com equipa interna e com empresa externa**

		N	Mean	Std. Deviation	F	P
Q19	Empresa	60	3,95	0,43	4,517	0,036
	Equipa do agrupamento	53	4,13	0,48		
	Total	113	4,04	0,46		
Q24	Empresa	60	4,08	0,79	5,175	0,025
	Equipa do agrupamento	53	3,74	0,85		
	Total	113	3,92	0,83		
Q25	Empresa	59	4,17	0,46	11,976	0,001
	Equipa do agrupamento	53	3,75	0,78		
	Total	112	3,97	0,66		

Foi também analisada a existência de diferenças relativas ao acompanhamento da autoavaliação. Para este efeito recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado, aplicado às questões relativas às ações de melhoria e ao tempo de implementação.

Através Quadro 4.9 observa-se que não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre quem efetuou o processo de autoavaliação (equipa interna ou empresa) e quantas ações constam do plano de melhoria, bem como o número de ações que são de fácil realização e o tempo que demorou o processo de autoavaliação.

Em termos descritivos 82% dos docentes inquiridos dos agrupamentos de escolas só com equipa interna, declararam que o processo de autoavaliação consta de 5 a 10 ações de melhoria, enquanto nos agrupamentos de escolas que recorrem a uma empresa apenas 70% responderam o mesmo intervalo.

Quanto ao número de ações fáceis de realizar, 67,3% dos docentes inquiridos dos agrupamentos de escolas só com equipa interna, declararam que entre 5 e 10 dessas ações são fáceis de realizar, sem recurso a ajudas adicionais e num curto espaço de tempo, já nos agrupamentos de escolas que recorrem a uma empresa apenas 63,3% responderam o mesmo intervalo.

Por último, 51% dos docentes inquiridos dos agrupamentos de escolas só com equipa interna, declararam que o processo de autoavaliação demorou entre 4 e 6 meses a ser implementado, incluindo a elaboração do respetivo relatório e nos agrupamentos de escolas que recorrem a uma empresa 55,9% responderam o mesmo intervalo.

**Quadro 4.9 – Diferenças entre os agrupamentos com e sem utilização de empresa externa Q60 a Q63**

		O processo de autoavaliação do agrupamento						P
		Equipa do agrupamento		Empresa		Total		
		N	%	N	%	N	%	
Q60	Menos de 4	18	30,0%	8	16,0%	26	23,6%	0,137
	Entre 5 a 10	42	70,0%	41	82,0%	83	75,5%	
	Mais de 10	0	0,0%	1	2,0%	1	0,9%	
Q61	Menos de 4	22	36,7%	15	30,6%	37	33,9%	0,453
	Entre 5 a 10	38	63,3%	33	67,3%	71	65,1%	
	Mais de 10	0	0,0%	1	2,0%	1	0,9%	
Q63	Entre 2 a 4 meses	7	11,9%	4	7,8%	11	10,0%	0,556
	Entre 4 a 6 meses	19	32,2%	21	41,2%	40	36,4%	
	Mais de 6 meses	33	55,9%	26	51,0%	59	53,6%	

Verifica-se assim que a maioria dos agrupamentos de escolas demorou mais de seis meses a implementar o CAF, inclui entre 5 e 10 ações de melhoria no seu plano, sendo essas ações fáceis de realizar e em curto espaço de tempo.

## CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES

Este estudo pretendeu analisar qual a perceção dos docentes sobre a aplicação do modelo *Common Assessment Framework* (CAF) na autoavaliação do agrupamento de escolas em que lecionam, através de um questionário, antecedido de entrevistas exploratórias. De acordo com os objetivos do estudo traçados inicialmente pretendia-se:

- Conhecer os fatores que influenciam o cumprimento dos objetivos do agrupamento de escolas;
- Estudar os fatores que influenciam o desempenho organizacional;
- Identificar a influência da ajuda externa na implementação da CAF.

Nas diferentes fases do ciclo da melhoria contínua: *planeamento, implementação e avaliação*, com base na CAF foram os fatores críticos que favoreceram a identificação dos pontos fortes e fracos da organização propondo-os para a adoção de ações de melhoria.

Os fatores críticos que mais contribuíram para que as organizações escolares prosseguissem para as diferentes fases do ciclo da melhoria contínua foram adquiridos através da validação do modelo de análise fatorial, com base na seleção das variáveis independentes mais frequentes. Este estudo permitiu identificar pistas nos fatores críticos que poderão potenciar a melhoria contínua.

Nas entrevistas exploratórias foi indicada a organização (órgãos de administração e gestão, objetivos comuns, uniformização de documentos...), como uma área que já une o agrupamento de escolas sem que haja perda de identidade de cada escola.

Os agrupamentos de escolas têm identidade própria, sendo a comunidade educativa o destinatário das sugestões feitas pelos processos de autoavaliação.

O corpo docente espera que a autoavaliação tenha impacto na organização escolar, principalmente no que se relaciona com a eficácia do ensino e da aprendizagem, com a definição de objetivos claros, na planificação e devendo apontar claramente quais os resultados esperados e desvios que foram encontrados, com vista à sua correção e melhoria.

Ao descrever-se a realidade de quatro agrupamentos de escolas, de entre os quais dois, além da equipa interna, recorreram uma empresa externa, para implementação do processo de autoavaliação. Este estudo pode ser um contributo para outras reflexões, nomeadamente para a organização escolar que aqui é apresentada.

Através das respostas aos questionários, inferiu-se na análise fatorial realizada que os docentes consideram que a autoavaliação é um mecanismo eficaz na construção da identidade do agrupamento de escolas, porque permite a construção de objetivos e a definição de projetos, espaços e recursos comuns do mesmo.

Como principais resultados do estudo, evidenciam-se no que respeita ao cumprimento dos objetivos dos agrupamentos de escolas:

1. Na eficácia do ensino e da aprendizagem, a autoavaliação promove uma melhor prestação de serviço, permite melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem e os questionários são uma prática de autoavaliação.
2. No processo de implementação e controlo das melhorias, as reuniões gerais, por subdepartamento e as reuniões de pais são um mecanismo de autoavaliação, e quando os resultados do processo de autoavaliação são negativos, isso permite a identificação de novas metodologias para corrigir os constrangimentos encontrados.

No que concerne ao cumprimento da melhoria do desempenho organizacional por parte dos agrupamentos de escolas em estudo:

1. Na Qualidade dos processos organizacionais, a autoavaliação é um instrumento para prestação de contas, promove um melhor ambiente de trabalho, garante padrões de Qualidade educativa e contribui para a uniformização de documentos em todo o agrupamento de escolas.
2. Na definição das estratégias pelos dirigentes é o que tem uma maior influência no nível de concordância com a melhoria do desempenho organizacional.

Na opinião dos docentes inquiridos quanto à influência da ajuda externa na implementação da CAF, os agrupamentos de escolas que só têm uma equipa interna acabam por conseguir executar este processo com maior eficácia, dado que o recurso a empresas externas causou alguma dificuldade na implementação das ações de melhoria apesar do tempo despendido ser idêntico.

Como neste estudo apenas se aferiu a opinião dos docentes, em estudos futuros, poderá ser auscultada a perceção dos encarregados de educação, dos alunos e dos não docentes sobre esta mesma temática, para que num plano de melhoria se tenha em atenção a imagem que a comunidade educativa tem, tendo em atenção que a motivação é um fator condicionante da participação e do clima escolar.

A perceção que os membros da comunidade têm sobre o processo de autoavaliação é, hoje, um ponto de partida para o planeamento eficaz, que conduzirá, certamente, a mudanças na organização escolar.

## BIBLIOGRAFIA

António, N., Teixeira, A. (2007). *Gestão da Qualidade: de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, Edições Silabo. Lisboa. ISBN 9789726184478.

Crosby, Philip B. (1996). *Quality is still free*. McGraw Hill. ISBN 0-07-014512-1.

Carapeto, C., Fonseca, F. (2005). *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação*. Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 972-618-333-2972-618-333-2.

Carr. D., Littman. (1998). *Excelência nos Serviços Públicos: Gestão da Qualidade total na Década de 90*, Qualitymark. Rio de Janeiro. ISBN 85-85360-31-3.

DGAEP - Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007). *Estrutura Comum de Avaliação - Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação - CAF 2006*. Acedido em 1 de dezembro de 2010, em: <http://www.scribd.com/doc/7540607/Modelo-CAF-2006-Edicao-Portuguesa-27abril>.

DGAP - Direcção Geral da Administração Pública (2006). *Manual de Apoio ao Utilizador no Processo de Avaliação e Melhoria da Organização, com base na CAF*. Acedido em 1 de dezembro de 2010, em:

[http://www.dgap.gov.pt/docs\\_down/caf\\_giq/estrutura\\_comum\\_avaliacaoCAF.htm](http://www.dgap.gov.pt/docs_down/caf_giq/estrutura_comum_avaliacaoCAF.htm).

DGAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública, (2002). *Manual de apoio para a aplicação - Estrutura de avaliação (CAF)*. Acedido em 20 de novembro de 2010, em:

[http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Manual\\_de\\_Apoio\\_para\\_Aplicacao\\_CAF\\_2002.pdf](http://www.caf.dgaep.gov.pt/media/docs/Manual_de_Apoio_para_Aplicacao_CAF_2002.pdf).

DGAEP - Direcção Geral da Administração e do Emprego Público (2007). *Guião de Auto-avaliação - 10 passos para aplicar a CAF*. Março de 2007. Acedido em 1 de dezembro de 2010, em: <http://www.caf.dgaep.gov.pt/>.

Direcção Regional de Educação dos Açores (2006). *QUALIS - Auto-avaliação das escolas – Modelo de Auto-avaliação*. Acedido em 1 de dezembro de 2010, em: <http://srec.azores.gov.pt/dre/>.

DGAP - Direcção Geral da Administração Pública (2005). *Seminário CAF: Metodologia de autoavaliação para a melhoria dos serviços públicos*. Acedido em 1 de dezembro de 2010, no *Web site* da Universidade do Porto, Faculdade de Letras: [http://www.letras.up.pt/dctp/documentos/FLUP\\_Seminario\\_Qualidade\\_LE\\_DGAP\\_ok.pdf](http://www.letras.up.pt/dctp/documentos/FLUP_Seminario_Qualidade_LE_DGAP_ok.pdf).

Dias, Nuno Fernando de Carvalho, Melão, Nuno Filipe Rosa (2009). Avaliação e Qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar [Versão eletrónica]. *Revista de Estudos Politécnicos*, Vol. VII, nº 12: 193-214. ISSN 1645-9911. Acedido em 23 de maio de 2011, em: [www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/Ttek/n12/n12a11.pdf](http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/Ttek/n12/n12a11.pdf)

Domingues, Ivo (2004). Qualidade nos serviços públicos – constrangimentos e possibilidades. [Versão eletrónica]. *Revista EPISTEME*. 13-14 e 225-242. ISSN 0034-7612. Acedido em 21 de fevereiro de 2011, em: <http://hdl.handle.net/1822/6382>

EFQM (2003). *Níveis de Excelência da EFQM – Committed to Excellence*, brochura informativa, versão portuguesa da Associação Portuguesa para a Qualidade. Ed. 2-06 1003. ISSN 1657-9911.

EIPA (2003). *Study on the use of the Common Assessment Framework in European Public Administrations*. European Institute of Public Administration. Maastricht. Holland. November. ISSN 0007-9421.

Estêvão, Carlos A. Vilar (1998). "A privatização da Qualidade na educação e as suas 'privações'". *Sociologia, Problemas e Práticas*. Lisboa. **51**: 117-127. ISSN 0873-6529.

Evans, P., Pucik, V. and Barsoux, J-L. (2002) *The Global Challenge: Frameworks for International Human Resource Management*. McGraw Hill. New York. Acedido em 13 de novembro de 2010, em: <http://en.book2down.com/download-218803.html>.

Evans J. e Lindsay W. (2002). *The Management and Control of Quality*. 5th Edition, South-Western Editor. Australia. ISBN 0-324-06680-5.

Feigenbaum, Armand V. (1994). *Controle da Qualidade total*. Volume I. Makron Books. São Paulo. ISBN 85-346-0155-0.

Fialho, Ana M<sup>a</sup>, Rodrigues, Carla M<sup>a</sup>, Ferreira, Jorge Miguel (2002). *Viver a Avaliação de Escola*. Plátano Edições Técnicas. Lisboa. ISBN 972-707-337-9.

Gomes, Carlos Ferreira (2005). *O triângulo da Eficácia – A avaliação de performance nas empresas portuguesas*. Vida Económica. ISBN 972-788-136-X.

Hair, Joseph F. Jr., Anderson, Rolph E., Tatham, Ronald L. and Black, William C. (1998). *Multivariate data Analysis*. Prentice Hall. New Jersey.

Juran, J. (1988). *Juran's Quality Control Handbook*. 4th.. McGraw-Hill. New York. ISBN 0-07-033176-6.



Juran, J. (1990). *Juran's na liderança pela Qualidade*. Livraria Pioneira Editora. São Paulo. (tradução de *Juran on leadership for quality: an executive handbook*). ISBN 84-329-2014-2.

Kaplan, R. e Norton, D. (1996). "Linking the Balanced Scorecard to strategy". *Harvard Business Review*. 53-79. ISSN 0024-6301.

Lopes, Albino, Capricho, Lina (2007). *Manual de gestão da Qualidade*. Editora RH. Lisboa. 466 p.. ISBN 978-972-8871-13-0.

Louro, Ana Isabel Carmona Pereira (2009). *Balanced Scorecard, Modelo de Excelência EFQM e Common Assessment Framework, como instrumentos integrados de Gestão de Qualidade nos Serviços Públicos*. Acedido em 2 de Julho de 2011, em: <http://hdl.handle.net/10400.11/81>.

Maroco, João (2004). *Análise Estatística com a utilização do SPSS*. 3ª edição, Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 9789726184522.

Matos, Ana Paula (2010). *Auto-avaliação de uma escola de ensino particular: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação de Mestrado em Gestão Operacional e Logística. Acedido em 13 de junho de 2011, no Web site do: Repositório da Universidade de Aveiro: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2010001060>.

Morgan, Colin and Murgatroyd, Stephen (1994). *Total Quality Management in the Public Sector*. Open University Press. Buckingham and Bristol. ISBN 09513558.

Nolasco, Maria Inês (2003). *Estrutura Comum de Avaliação (CAF): melhorar as organizações públicas através da autoavaliação*. Direcção Geral da Administração Pública. Lisboa. ISBN: 972-9120-61-7.

Pires, António Ramos (2000). *Qualidade: Sistemas de Gestão da Qualidade*. Edições Sílabo. Lisboa. ISBN 972-618-219-0.

Olsen, T. (2007). "Deming's Quality Experiments Revisited" *INFORMS Transactions on Education*. Vol. 8, No 1. Acedido em 14 de junho de 2011, em: <http://ite.pubs.informs.org/Vol8No1/Olsen/>.

Ribeiro, M. (2000). *O serviço público na União Europeia: Reforma do Estado e Administração Pública Gestionária*. Fórum 2000. ISCSP. Lisboa. ISBN 9789724040271.

Rocha, J. (2010). *Gestão da Qualidade aplicada aos serviços públicos*. Escolar Editora. Lisboa. ISBN 9789725922408.

Santos, António José Robalo dos (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora. Lisboa. XXXIV, 730p.. ISBN 978-972-592-229-3.

Santos, Rui Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal*. Gestão Plus. ISBN 978-972-711-771-0.

Tavares, Maria do Rosário Pinheiro Cruz (2006). *Auto-avaliação de uma escola Secundária: Aplicação do Modelo de Excelência da EFQM*. Dissertação de Mestrado. Acedido em 13 de junho de 2011, no Web site do: Repositório da Universidade de Aveiro: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/teses/2007000970>.

Teixeira, Sebastião (1998). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill. Alfragide. ISBN 972-773-001-9.

Venâncio, Isabel M<sup>a</sup>, Otero, Agustín Godás (2002). *Eficácia e Qualidade nas Escolas*. Edições ASA. Porto. ISBN: 972-41-3202-1.

## **Legislação**

Lei nº 46/86 de 14 de outubro. Diário da República nº 237/86 - I Série. Assembleia da República. Lisboa.

Decreto-lei nº 115- A/98 de 4 de maio. Diário da República nº 102/98 - I Série. Ministério da Educação. Lisboa.

Lei nº 31/2002 de 20 de dezembro. Diário da República nº 294/86 - I Série. Ministério da Educação. Lisboa.

Decreto-lei nº 75/2008 de 22 de abril. Diário da República nº 79/2008 - I Série. Ministério da Educação. Lisboa.

## **ANEXOS**

## **APENDICE A – GUIÃO DA ENTREVISTA**

Esta entrevista enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão Escolar, na Universidade de Coimbra, sob a orientação do Professor Doutor Carlos Ferreira Gomes.

O objetivo fundamental do estudo é conhecer a perceção dos elementos ou antigos membros da Direção e de alguns docentes de vários agrupamentos de escolas sobre o processo de autoavaliação do agrupamento.

É neste contexto que vimos solicitar a sua colaboração através da resposta a esta entrevista.

Gratos pela sua colaboração

(Susana Isabel Jesus Cardoso)

# Dados Pessoais

**Nota:**

*Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objetivo e estudo em causa, sendo plenamente respeitada a confidencialidade dos mesmos.*

## 1. Idade

---

< 35 anos

de 35 a 50 anos

> 50 anos

## 2. Sexo

---

Feminino

Masculino

## 3. Habilitações Literárias

---

Bacharelato

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

## 4. Função

---

Director/a

Sub- Director/a

Adjunto/a

Acessor/a

Membro do Conselho Geral

Antigo membro da Direcção

Docente Grupo de recrutamento \_\_\_\_\_

# Auto – Avaliação do Agrupamento

## 1. Reconhece algum dos seguintes modelos de autoavaliação?

Assinale com um X

Balanced Scorecard

Normas ISSO 9000

EFQM

CAF

## 1. O que é para si a autoavaliação do Agrupamento?

## 2. Acha que os Agrupamentos devem ser alvo de autoavaliação? Porquê?

## 3. Acha que os resultados da autoavaliação devem ser divulgados? Porquê?

## 5. A autoavaliação contribui para uma melhoria contínua? Como?

**6. A autoavaliação contribui para a criação da identidade ou cultura do Agrupamento?**

**7. O que pensa ser importante para que a autoavaliação seja eficaz?**

**8. Qual o papel do órgão e das estruturas do Agrupamento neste processo?**

**9. Existe algum modelo de Qualidade a ser implementado no Agrupamento?**

**10. Como foi o seu processo de implementação?**



**11. Para que serve o processo de autoavaliação?**

**12. Que expectativa tem quanto aos resultados da autoavaliação?**

**Gratos pela sua colaboração**

### Quadro A.1 - RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Opiniões apresentadas	Referenciado na/s entrevistas
A autoavaliação permite a construção de objetivos comuns ao agrupamento.	E1 E3 E4 E5 E6 E7
A autoavaliação serve para a melhoria da Qualidade da prestação educativa.	E3 E4 E6 E7
A autoavaliação contribui para encontrar os pontos fracos e os pontos fortes.	E1 E2 E4 E5 E8
A autoavaliação garante padrões de Qualidade educativa.	E2 E3 E6
O relatório de autoavaliação deve ser divulgado sectorialmente, nos Departamentos, Conselho de Docentes, Associação de Pais, Conselho de Delegados de alunos.	E2 E3 E4 E5 E6
As estruturas de orientação educativa devem emitir pareceres, quando são consultadas.	E1 E5 E8
A autoavaliação faz-se através do Conselho de Docentes.	E1 E2 E5 E7 E8
Ter hábitos regulares de autoavaliação facilita a autoavaliação.	E2
Devem participar no processo de autoavaliação professores, educadores, pais, alunos e pessoal não docente.	E1 E3 E4 E5 E6 E7
Os projetos devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objeto de avaliação.	E1 E2 E3 E5 E8
A autoavaliação permite melhorar a organização do agrupamento.	E3 E4 E5 E6 E7
A autoavaliação não contribui para desenvolver a identidade do agrupamento.	E1 E3 E4 E5
A existência do Grupo de autoavaliação facilita o processo de autoavaliação.	E2 E3 E5 E7 E8
Uma das funções das estruturas de orientação educativa é explicitar as áreas e os indicadores que devem fazer parte do processo de autoavaliação.	E6 E8
A capacidade de inovação deve ser uma das áreas da autoavaliação.	E2 E5 E8
A autoavaliação permite comparar os resultados dos alunos, com os de outras escolas.	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8
A falta de cooperação dificulta a autoavaliação.	E3
Os resultados dos alunos devem ser objeto da autoavaliação.	E1 E4 E6
Devem participar no processo de autoavaliação apenas os alunos que têm idade para isso.	E7 E8
A experiência pedagógica e científica dos docentes não deve ser uma dimensão da autoavaliação.	E1 E2 E3 E4 E5 E6
A autoavaliação contribui para a identidade do agrupamento, porque analisa o seu funcionamento.	E1 E7 E8
A falta de articulação entre os órgãos não facilita a autoavaliação.	E1

Opiniões apresentadas	Referenciado na/s entrevistas
Tem de existir verdade, confiança, participação e mobilização, por parte da comunidade educativa.	E4
O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática a melhoria do processo.	E1 E2 E5
A eficácia do processo de autoavaliação depende da direção	E3
A autoavaliação permite verificar se a instituição está satisfeita com o seu trabalho.	E1 E2 E5 E6 E8
Mostrar o que a instituição é e faz, facilita o processo de autoavaliação.	E1 E4 E5 E6 E7 E8
Deve-se trabalhar a longo prazo, de forma faseada e definir prioridades.	E7
A autoavaliação permite melhorar as condições de aprendizagem dos alunos.	E4 E5
A autoavaliação não contribui para a inovação das práticas pedagógicas.	E4 E5 E7 E8
Um dos impedimentos à autoavaliação eficaz é o excesso de trabalho.	E6
O agrupamento não realiza autoavaliação para determinar a consecução dos objetivos do Projeto Educativo do agrupamento.	E1 E2 E4 E5 E7 E8
A direção deve sancionar, sempre que for necessário.	E4
Só os órgãos de gestão e administração devem ser alvo no processo de autoavaliação.	E1 E3 E4 E5
É fundamental que os órgãos de gestão e administração e as estruturas de orientação educativa trabalhem em cooperação.	E4 E8
A autoavaliação deve incidir sobre as práticas pedagógicas.	E1 E3 E6 E7
A autoavaliação permite melhorar a organização do agrupamento.	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8
A autoavaliação permite definir projetos, espaços e recursos comuns ao agrupamento.	E1 E4 E5 E6 E7 E8
O Conselho Geral é o órgão máximo e privilegiado para conduzir o processo de autoavaliação.	E3 E5
As atas das reuniões não são um mecanismo de autoavaliação.	E1 E3 E5 E6 E7
Os instrumentos da autoavaliação devem ser construídos coletivamente.	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8
A autoavaliação permite a eficácia do ensino e da aprendizagem.	E1 E3 E4 E5 E7 E8
A autoavaliação permite a uniformização de documentos em todo o agrupamento.	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E8
A autoavaliação mede o grau de autonomia do agrupamento.	E3 E4 E5 E6 E7 E8
A participação no processo de autoavaliação deve ser feita através de reuniões de grupos representativos de toda a comunidade educativa.	E1 E2 E3 E4 E5 E8
O Conselho Pedagógico tem como função a análise do processo de autoavaliação.	E2 E3 E5 E6 E8
O relatório sobre o Plano Anual de Atividades é uma prática de autoavaliação.	E7 E8
A autoavaliação permite verificar a articulação existente entre os vários órgãos.	E1 E4 E5 E6 E7 E8

Opiniões apresentadas	Referenciado na/s entrevistas
A autoavaliação não possibilita a construção de áreas de excelência no agrupamento.	E7
A articulação entre os órgãos de gestão deve ser objeto de autoavaliação.	E3 E6 E7 E8
Os objetivos da autoavaliação devem ser claros.	E1 E2 E3 E4 E5
A autoavaliação mede a concretização do Projecto Educativo do Agrupamento.	E3 E4 E5 E6 E7 E8
A autoavaliação tem de ser complementada pela avaliação externa.	E1 E2 E3 E4 E5 E6 E8
Os relatórios são um mecanismo muito importante de autoavaliação.	E1 E2 E3 E4 E5
As reuniões de pais são um mecanismo de autoavaliação.	E1 E5 E6
A autoavaliação não é um instrumento para prestação de contas.	E2 E3 E5 E6
O relatório de autoavaliação deve ser divulgado a toda a comunidade escolar.	E1 E2 E3 E5 E7
Os questionários não são uma prática de autoavaliação.	E1 E2 E4 E5 E6 E8

## **APENDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO**

O presente questionário enquadra-se num estudo que está a ser desenvolvido, no âmbito da dissertação de um Mestrado em Gestão Escolar, na Universidade de Coimbra, sob a orientação do Professor Doutor Carlos Ferreira Gomes.

O objetivo fundamental do estudo é conhecer a perceção dos docentes de vários Agrupamentos de Escolas sobre o processo de autoavaliação do seu Agrupamento.

É neste contexto que vimos solicitar a sua colaboração através do preenchimento deste questionário.

Todas as respostas são importantes para o objetivo do estudo, sendo a sua opinião indispensável, pelo que em todas as questões deverá indicar o seu grau de concordância ou discordância.

Gratos pela sua colaboração

(Susana Isabel Jesus Cardoso)

## Dados Pessoais

**Nota:**

**Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente ao objetivo e estudo em causa, sendo plenamente respeitada a confidencialidade dos mesmos.**

### 5. Idade

---

< 35 anos

de 35 a 50 anos

> 50 anos

### 6. Género

---

Feminino

Masculino

### 7. O processo de Autoavaliação do Agrupamento foi aplicado por uma equipa interna ou foi apoiado por uma empresa (ou as duas)?

---

Equipa do Agrupamento

Empresa

**Todas as afirmações seguintes referem-se ao seu conhecimento sobre o processo de autoavaliação do Agrupamento.**

*Assinale com um X o grau de concordância ou discordância, em cada uma das afirmações relativamente ao **sistema de avaliação implementado no seu agrupamento.***

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
1	Contribui para encontrar os pontos fracos e os pontos fortes do Agrupamento.					
2	Permite verificar se a Comunidade Educativa está satisfeita com o trabalho do Agrupamento.					
3	Deve incidir sobre as práticas pedagógicas.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
4	Permite verificar a articulação existente no Agrupamento.					
5	Garante padrões de Qualidade educativa.					
6	É um instrumento para prestação de contas.					
7	Serve para a melhoria da Qualidade da prestação educativa.					
8	Permite melhorar a organização do Agrupamento.					
9	Permite melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem.					
10	Contribui para desenvolver a identidade do Agrupamento.					
11	Mede o grau de autonomia do Agrupamento.					
12	Mede a concretização do Projecto Educativo do Agrupamento.					
13	Permite comparar os resultados dos alunos com os de outros Agrupamentos.					
14	Tem de ser complementada pela avaliação externa.					
15	Contribui para a uniformização de documentos em todo o Agrupamento.					
16	Dá sugestões de como melhorar os pontos fracos identificados.					
17	Define estratégias de melhoria.					
18	Permite melhorar os resultados dos alunos.					
19	Permite aferir a satisfação no trabalho do Agrupamento.					
20	Remove a articulação entre ciclos no Agrupamento.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
21	Promove um melhor ambiente de trabalho.					
22	Contribui para a construção da identidade do Agrupamento.					
23	Permite a construção de objetivos comuns.					
24	Contribui para a satisfação da Comunidade Educativa.					
25	Melhora o desempenho do Agrupamento.					
26	Promove uma melhor prestação de serviço.					
27	Promove o envolvimento e participação de toda a Comunidade Educativa.					
28	É um instrumento considerado na Avaliação Externa do Agrupamento.					
29	É um instrumento para aferir a Qualidade nos níveis de desempenho dos serviços prestados.					
30	Permite traçar um plano de melhoria da Qualidade.					
31	Permite desenhar uma cultura organizacional.					
32	Tem como objetivo indagar o nível de satisfação para com o Agrupamento.					
33	É uma forma de compreender o funcionamento dos Agrupamentos.					
34	Permite transformar eventuais ameaças em oportunidades.					
35	Permite identificar indicadores passíveis de discussão interna para uma melhoria contínua.					
36	A existência de uma equipa de autoavaliação no Agrupamento facilitou o processo.					



		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
37	Os resultados dos alunos devem ser objeto da autoavaliação.					
38	Só a Direção deve ser alvo de autoavaliação.					
39	O relatório de autoavaliação deve ser divulgado a toda a Comunidade Escolar.					
40	O Conselho Pedagógico é o órgão fundamental para pôr em prática as melhorias sugeridas pelo relatório de autoavaliação.					
41	As reuniões de pais são um mecanismo de autoavaliação.					
42	Os Docentes devem participar na autoavaliação do Agrupamento.					
43	Os Não Docentes devem participar na autoavaliação do Agrupamento.					
44	Os Encarregados de Educação devem participar na autoavaliação do Agrupamento.					
45	Os Alunos devem participar na autoavaliação do Agrupamento.					
46	A capacidade de inovação deve ser uma das áreas da autoavaliação.					
47	Os projetos do Agrupamento devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objeto de avaliação.					
48	Os questionários são uma prática de autoavaliação.					
49	O Conselho Geral tem influência no processo de autoavaliação.					
50	Os relatórios finais dos projetos e planos desenvolvidos no Agrupamento (PAA; PEA; PCT...) são uma prática de autoavaliação.					

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
51	As reuniões gerais e por subdepartamento são um mecanismo de autoavaliação.					
52	As atas das reuniões são um mecanismo de autoavaliação.					
53	A Comunidade Educativa impõe a prática do processo de autoavaliação.					
54	Quando os resultados do processo de autoavaliação são negativos, isso permite a identificação de novas metodologias para corrigir os constrangimentos encontrados.					
55	O processo de autoavaliação também deve ser avaliado internamente.					
56	Os órgãos de gestão e todas as estruturas do Agrupamento devem estar em sintonia para aplicar um plano de melhorias.					
57	A expectativa de melhoria contínua do Agrupamento é resultante da utilização eficiente e eficaz dos recursos disponíveis bem como do envolvimento de todos.					
58	Os órgãos de gestão e as restantes estruturas do Agrupamento desempenham um papel muito importante na autoavaliação, pois funcionam como mediadores deste processo.					

**59. A autoavaliação foi acompanhada por ações de melhoria?**

- Sim**  
 **Não**

**60. Quantas ações constam do plano de melhoria?**

- menos de 4  
 entre 5 a 10  
 mais de 10

**61. Quantas dessas ações são fáceis de realizar, sem recurso a ajudas adicionais e num curto espaço de tempo?**

- menos de 4
- entre 5 a 10
- mais de 10

**62. Se a autoavaliação não foi acompanhada por ações de melhoria, quais acha que foram as razões para tal?**

---

---

**63. Quanto tempo demorou o processo de autoavaliação, incluindo a elaboração do respectivo relatório?**

- menos de 2 meses
- entre 2 a 4 meses
- entre 4 a 6 meses
- mais de 6 meses

		1	2	3	4	5
		Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
64	Globalmente o meu Agrupamento cumpre agora melhor os seus objetivos perante toda a comunidade escolar que antes da aplicação do CAF.					
65	O meu Agrupamento tem um melhor desempenho organizacional que outros agrupamentos que conheço.					

**Outros:** (Descrição de outras situações que considere pertinentes analisar)

---

---

---

---

**Gratos pela sua colaboração**

## APENDICE C – RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

**Quadro C.1- Resultados da análise fatorial**

FACTORES	F 1	F 2	F 3	F 4	Comm 1
(Valores alfa de Cronbach)	(0,724 )	(0,770 )	(0,658 )	(0,689 )	
<b>F1 – A identidade e autonomia do agrupamento</b>					
- Mede a concretização do Projecto Educativo do agrupamento	0,760				0,674
- Contribui para desenvolver a identidade do agrupamento	0,742				0,673
- Mede o grau de autonomia do agrupamento	0,627				0,569
- Permite melhorar os resultados dos alunos	0,566				0,651
<b>F2 – Intervenientes na autoavaliação</b>					
- Os Não Docentes devem participar na autoavaliação do agrupamento		0,871			0,811
- Os Encarregados de Educação devem participar na autoavaliação do agrupamento		0,866			0,808
- Os Docentes devem participar na autoavaliação do agrupamento		0,789			0,752
- Os Alunos devem participar na autoavaliação do agrupamento		0,501			0,614
<b>F3 – Melhoria contínua e cultura organizacional</b>					
- Permite identificar indicadores passíveis de discussão interna para uma melhoria contínua			0,665		0,655
- Os relatórios finais dos projetos e planos desenvolvidos no agrupamento (PAA; PEA; PCT...) são uma prática de autoavaliação			0,652		0,566
- Permite desenhar uma cultura organizacional			0,639		0,611
- Os projetos do agrupamento devem indicar claramente os resultados esperados e as evidências que serão objeto de avaliação			0,501		0,705
<b>F4 – Qualidade dos processos organizacionais</b>					
- É um instrumento para prestação de contas				0,728	0,711
- Promove um melhor ambiente de trabalho				0,706	0,754
- Garante padrões de Qualidade educativa				0,585	0,749
- Contribui para a uniformização de documentos em todo o agrupamento				0,529	0,759
Eingvalues	3,01	3,01	2,57	2,42	
Percentagem da variância total	6,85	6,85	5,83	5,50	
Percentagem acumulada	6,85	13,70	19,53	25,03	

<b>FACTORES</b>	F 5	F 6	F 7	F 8	Comm 1
(Valores alfa de Cronbach)	(0,470	(0,620	(0,620	(0,533	
	)	)	)	)	
<b>F5 – A eficácia do ensino e da aprendizagem</b>					
- Promove uma melhor prestação de serviço	0,656				0,585
- Permite melhorar a eficácia do ensino e da aprendizagem	0,608				0,738
- Os questionários são uma prática de autoavaliação	0,543				0,580
<b>F6 – A definição das estratégias pelos dirigentes</b>					
- As atas das reuniões são um mecanismo de autoavaliação		0,709			0,736
- Define estratégias de melhoria.		0,619			0,617
- Os órgãos de gestão e as restantes estruturas do agrupamento desempenham um papel muito importante na autoavaliação, pois funcionam como mediadores deste processo		0,570			0,655
<b>F7 – A satisfação da Comunidade Educativa</b>					
- Permite a construção de objetivos comuns.			0,730		0,646
- Dá sugestões de como melhorar os pontos fracos identificados			0,592		0,634
- Contribui para a satisfação da Comunidade Educativa			0,533		0,743
<b>F8 – O processo de implementação e controlo das melhorias</b>					
- As reuniões gerais e por subdepartamento são um mecanismo de autoavaliação				0,677	0,639
- Quando os resultados do processo de autoavaliação são negativos, isso permite a identificação de novas metodologias para corrigir os constrangimentos encontrados				0,549	0,588
- As reuniões de pais são um mecanismo de autoavaliação				0,507	0,668
Eingvalues	2,01	1,97	1,97	1,93	
Percentagem da variância total	4,57	4,48	4,47	4,38	
Percentagem acumulada	29,6	24,16	34,08	38,46	

<b>FACTORES</b>	F 9	F 10	F 11	Comm <sup>1</sup>
(Valores alfa de Cronbach)	(0.470 )	(0.458 )	(0.518 )	
<b>F9 – O diagnóstico organizacional</b>				
- Contribui para encontrar os pontos fracos e os pontos fortes do agrupamento	0,665			0,607
- Permite verificar se a Comunidade Educativa está satisfeita com o trabalho do agrupamento	0,613			0,676
<b>F10 – O envolvimento da Comunidade Educativa</b>				
- Promove o envolvimento e participação de toda a Comunidade Educativa		0,751		0,711
- Permite transformar eventuais ameaças em oportunidades		0,669		0,604
		0,751		0,711
<b>F11 – A influência do Conselho Geral</b>				
- A capacidade de inovação deve ser uma das áreas da autoavaliação.			0,669	0,732
- O Conselho Geral tem influência no processo de autoavaliação.			0,531	0,678
- Melhora o desempenho do agrupamento.			0,508	0,702
Eingvalues	1,80	1,76	1,70	
Percentagem da variância total	4,09	4,00	3,87	
Percentagem acumulada	42,55	46,55	50,42	

## APÊNDICE D – ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS À UTILIZAÇÃO DOS MODELOS DE REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DO CAPÍTULO IV

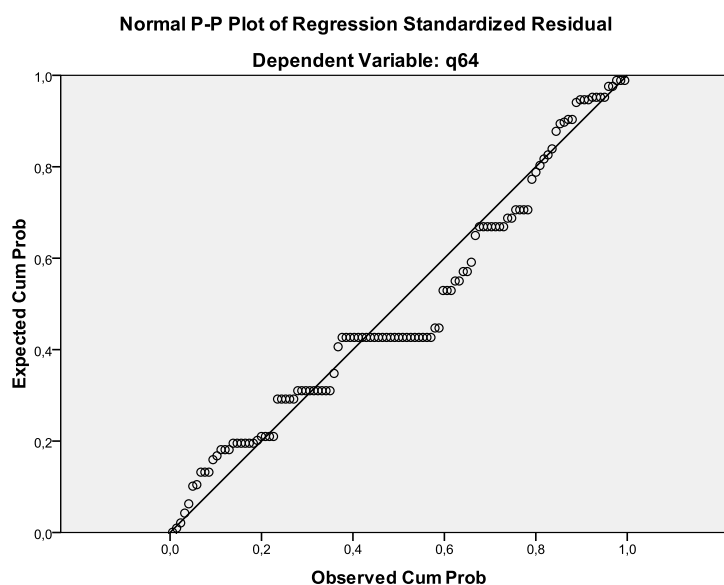
O modelo de regressão linear:

$$\overline{CO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

foi utilizado para avaliar o cumprimento dos objetivos pelo agrupamento a que pertence o inquirido, perante toda a comunidade escolar.

Da análise dos dados verificou-se estarem cumpridos os pressupostos de utilização da regressão linear múltipla, nomeadamente a normalidade dos erros (Figura D.1 e Quadro D.1), a linearidade (Figuras D.2 e D.3), a homocedasticidade (Figura D.4) e a colinearidade entre as variáveis independentes (Quadro D.2). Relativamente à independência dos erros, (Durbin Watson,  $D=1,678$ ) nada se pode concluir.

Figura D.1 – Gráfico de probabilidade normal dos erros



Quadro D.1 – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Q64 Unstandardized Residual
N		113
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	-,0176991
	Std. Deviation	,47041277
Most Extreme Differences	Absolute	,124
	Positive	,124
	Negative	-,086
Kolmogorov-Smirnov Z		1,313
Asymp. Sig. (2-tailed)		,064
Exact Sig. (2-tailed)		,058
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data

Figura D.2 – Gráfico de cumprimento dos objetivos versus eficácia do ensino e da aprendizagem

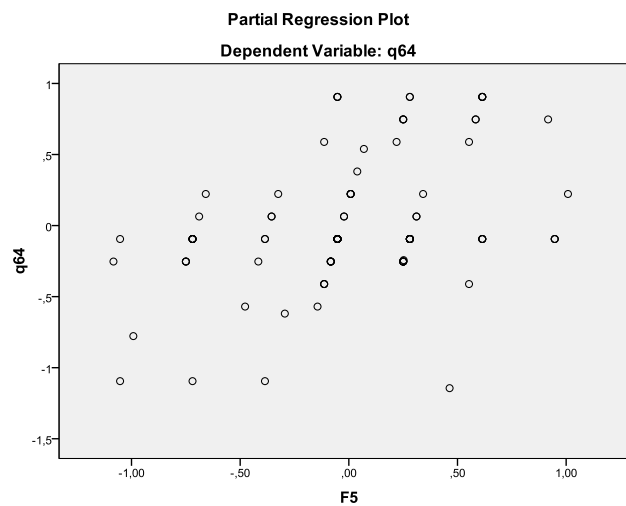




Figura D.3 – Gráfico de cumprimento dos objetivos versus processo de implementação e controlo das melhorias

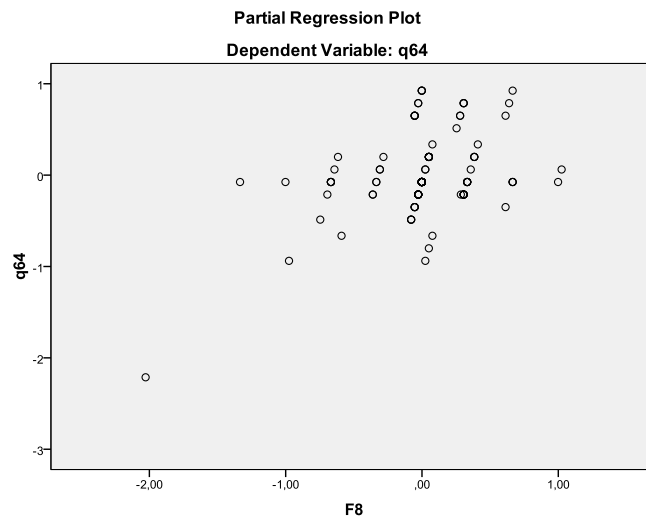
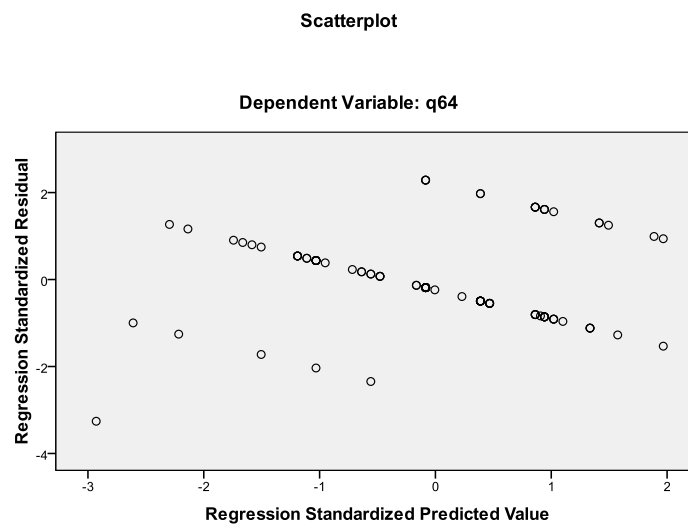


Figura D.4 – Gráfico representativo dos erros residuais *student* em função dos valores previstos da variável dependente cumprimento dos objetivos



Quadro D.2 – Resultados estatísticos relativos aos testes de colinearidade

	Tolerance	VIF
F8	,993	1,007
F5	,993	1,007

Limite aceitável: VIF=10

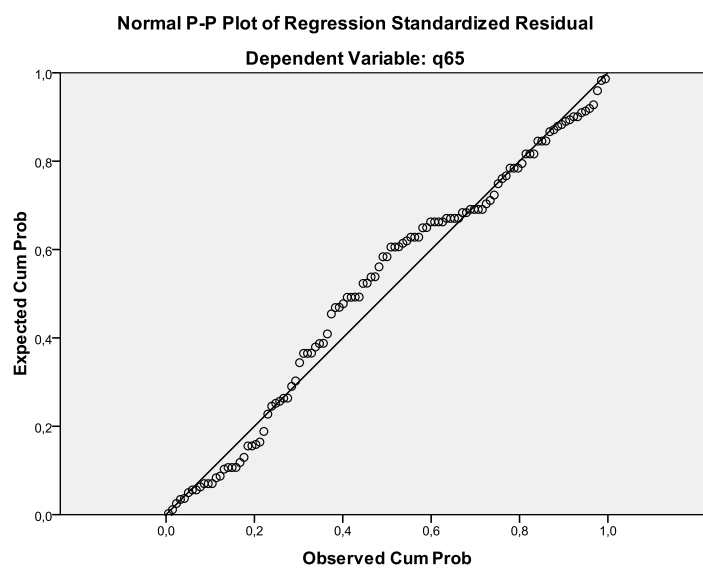
O modelo de regressão linear:

$$\overline{DO} = \alpha + \beta_1 \overline{F_1} + \beta_2 \overline{F_2} \dots + \beta_i \overline{F_i} + e_i$$

foi utilizado para avaliar o desempenho organizacional do agrupamento a que pertence o inquirido, relativamente a outros agrupamentos que ele conhece.

Da análise dos dados verificou-se estarem cumpridos os pressupostos de utilização da regressão linear múltipla, nomeadamente a normalidade dos erros (Figura D.5 e Quadro D.3), a linearidade (Figuras D.6 e D.7), a homocedasticidade (Figura D.8), a colinearidade entre as variáveis independentes (Quadro D.4) e a independência dos erros (Durbin Watson, D=2,015).

Figura D.5 – Gráfico de probabilidade normal dos erros



Quadro D.3 – One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test relativo aos erros residuais

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Q65 Unstandardized Residual
N		111
Normal Parameters <sup>a, b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,83380974
Most Extreme Differences	Absolute	,102
	Positive	,057
	Negative	-,102
Kolmogorov-Smirnov Z		1,076
Asymp. Sig. (2-tailed)		,198
Exact Sig. (2-tailed)		,184
Point Probability		,000

a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data.

Figura D.6 – Gráfico de desempenho organizacional versus Qualidade dos processos organizacionais

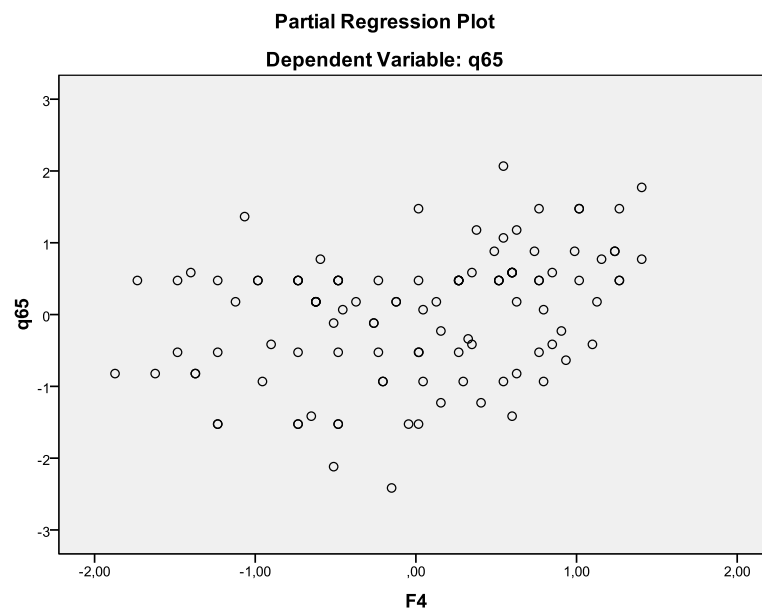


Figura D.7 – Gráfico de desempenho organizacional versus a definição das estratégias pelos dirigentes

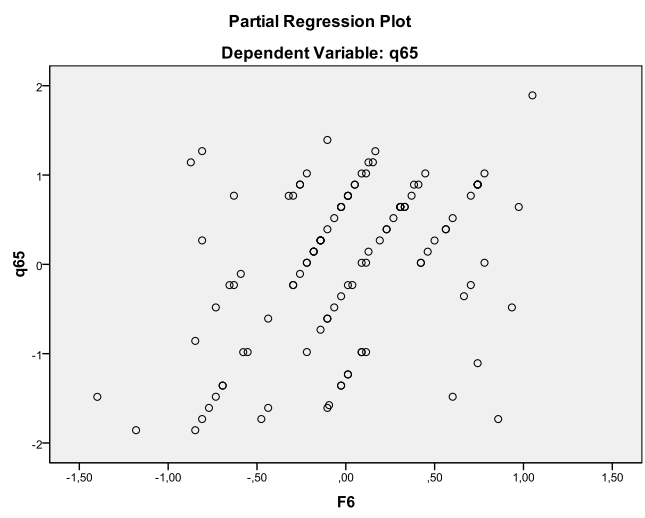
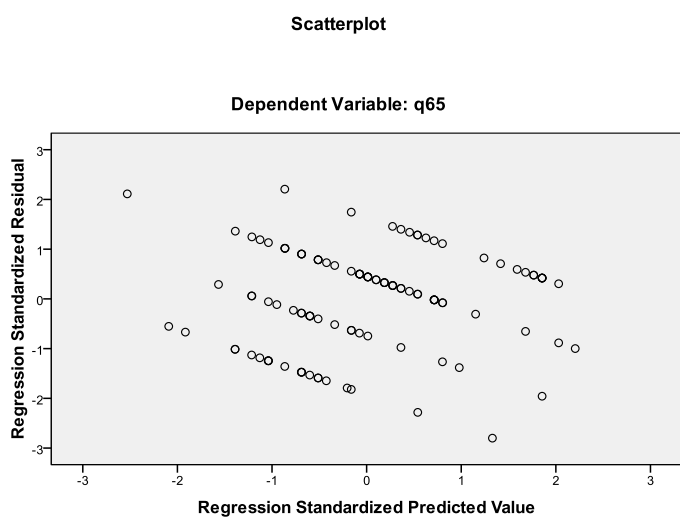


Figura D.8 – Gráfico representativo dos erros residuais *student* em função dos valores previstos da variável dependente desempenho organizacional



Quadro D.4 – Resultados estatísticos relativos aos testes de colinearidade

	Tolerance	VIF
F6	0,936	1,069
F4	0,936	1,069

Limite aceitável: VIF=10

**APÊNDICE E – COMPARAÇÃO ENTRE ESCOLAS COM E SEM EMPRESA EXTERNA PARA APLICAR O PROCESSO DE AVALIAÇÃO**

Quadro E.1 – ANOVA para os 11 fatores (sem empresa externa versus com empresa externa)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	,430	1	,430	1,239	,268
	Within Groups	38,569	111	,347		
	Total	38,999	112			
F2	Between Groups	,007	1	,007	,018	,893
	Within Groups	41,333	111	,372		
	Total	41,340	112			
F3	Between Groups	,174	1	,174	1,256	,265
	Within Groups	15,340	111	,138		
	Total	15,513	112			
F4	Between Groups	,896	1	,896	1,290	,258
	Within Groups	77,049	111	,694		
	Total	77,945	112			
F5	Between Groups	,322	1	,322	1,504	,223
	Within Groups	23,790	111	,214		
	Total	24,112	112			
F6	Between Groups	,166	1	,166	,647	,423
	Within Groups	28,430	111	,256		
	Total	28,596	112			
F7	Between Groups	,506	1	,506	2,113	,149
	Within Groups	26,574	111	,239		
	Total	27,080	112			
F8	Between Groups	,192	1	,192	1,064	,305
	Within Groups	20,013	111	,180		
	Total	20,205	112			
F9	Between Groups	,031	1	,031	,193	,661
	Within Groups	17,838	111	,161		
	Total	17,869	112			
F10	Between Groups	,056	1	,056	,223	,637
	Within Groups	27,684	111	,249		
	Total	27,739	112			
F11	Between Groups	,804	1	,804	4,072	,046
	Within Groups	21,920	111	,197		
	Total	22,724	112			