



**CIÊNCIAS
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

MÓNICA
QUINTAS DA
CRUZ

**O CONTRIBUTO DOS SISTEMAS DE
GESTÃO DA QUALIDADE PARA O
DESEMPENHO DAS ESCOLAS
PROFISSIONAIS - UM ESTUDO
COMPARATIVO**

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais – Ramo de Pequenas e Médias
Empresas

ORIENTADORA

Professora Doutora Ana Rolo

COORIENTADORA

Professora Doutora Dulce Matos

OUTUBRO - 2024

MÓNICA
QUINTAS DA
CRUZ

**O CONTRIBUTO DOS SISTEMAS DE
GESTÃO DA QUALIDADE PARA O
DESEMPENHO DAS ESCOLAS
PROFISSIONAIS - UM ESTUDO
COMPARATIVO**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Helena Alexandra
Couceiro Feio de Almeida Penalva, IPS-ESCE

Orientador: Professora Doutora Ana Cristina
Rodrigues Rolo Alves, IPS - ESCE

Vogal Arguente: Professora Doutora Margarida
Saraiva, Universidade de Évora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que apesar de não estarem entre nós, acredito que se encontram orgulhosos do caminho que tenho percorrido, com base nos ensinamentos, princípios e valores que me transmitiram.

Ao meu marido, que desde logo me apoiou neste desafio.

À minha família e especialmente aos meus sobrinhos mais novos, que desde o primeiro segundo das suas vidas, ensinaram-nos a não desistir. Com eles aprendemos a dar valor às pequenas/grandes conquistas, a acreditar e a ter mais força, a cada barreira ultrapassada.

AGRADECIMENTOS

A realização desta dissertação só foi possível com o contributo e apoio de várias pessoas e organizações, às quais deixo o meu sincero agradecimento,

À minha orientadora Professora Doutora Ana Rolo, à coorientadora Professora Doutora Dulce Matos, por todo o apoio e orientação prestados, assim como as suas visões críticas, que me ajudaram a enriquecer o trabalho.

Agradeço às Direções das Escolas Profissionais em estudo, e a todos os entrevistados pela disponibilidade e abertura para que fosse possível desenvolver e concluir este trabalho.

À ANQEP por me ter facultado a lista das escolas certificadas com o selo EQAVET, e respondido a todas as questões colocadas.

Ao meu marido por todo o apoio, compreensão, paciência e incentivo. À minha família e amigos, que sempre apoiaram e incentivaram a investir em mim.

Às minhas colegas de trabalho, assim como à Dra. Helena e ao Dr. Luís Costa pelo apoio.

Por fim, mas não menos importante agradeço os meus colegas de turma, por toda a entreajuda, partilha e amizade. Um agradecimento especial à Natércia Lima, minha amiga e colega de licenciatura, que me incentivou a abraçarmos juntas este desafio. Não esquecendo as minhas colegas de grupo, apesar das nossas diferenças, conseguimos levar a bom porto todos os trabalhos a que nos prepusemos.

RESUMO

A “Educação de Qualidade” está definida como o 4º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS), é um conceito amplo que pretende que todos tenham acesso a uma educação inclusiva e de qualidade. Por outro lado, a qualidade da educação, relacionada com os resultados das escolas e garantida através da implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade (SGQ), apesar da sua importância, ainda não é uma realidade universal. Atualmente, a qualidade do ensino nos estabelecimentos de educação e ensino das redes pública, privada e cooperativa, e solidária, e as escolas europeias, é acompanhada, controlada, avaliada e auditada pela IGEC (Inspeção Geral da Educação e Ciência), tendo como objetivo garantir a confiança social na Educação e informar os decisores políticos e a opinião pública. Nas Escolas Profissionais, o acompanhamento é feito pela ANQEP (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional) que é responsável pela coordenação de políticas relacionadas com o ensino profissional, a formação de jovens e adultos, e a garantia da qualidade na educação e formação profissional. Esta preocupação surgiu em conformidade com o enquadramento legal, mais especificamente o cumprimento do Decreto-Lei n.º 92/2014, que obriga à implementação de sistemas de garantia da qualidade alinhados com o quadro europeu EQAVET (*European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training* ou Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais).

Este estudo tem como objetivo, analisar e compreender como a implementação dos SGQ, contribuem para o desempenho das Escolas Profissionais, num estudo comparativo entre três escolas profissionais. Foi utilizada uma metodologia de investigação mista, que combinou abordagens qualitativas, que numa fase inicial incluíram uma investigação exploratória, assente em revisão bibliográfica e análise documental, seguida de entrevistas semiestruturadas aos diretores e responsáveis pela qualidade nas escolas, com o intuito de obter informações detalhadas e pertinentes para o desenvolvimento do estudo. O estudo foi complementado com uma abordagem quantitativa que teve como base os dados estatísticos publicados nos relatórios das escolas e resultantes da monitorização dos indicadores, permitindo uma análise mais objetiva.

Os resultados deste estudo fornecem uma visão abrangente sobre os SGQ, e em particular a certificação EQAVET e a ISO 9001:2015. Eles permitem concluir que estes sistemas são cruciais para a melhoria organizacional e as práticas educativas, influenciando a eficácia, a eficiência e a qualidade do ensino ministrado pelas escolas profissionais estudadas. As escolas em estudo demonstram um comprometimento com a qualidade, melhorando não só

a sua imagem, reconhecimento e desempenho, como contribuem para o desenvolvimento socioeconómico da região, como para uma mão-de-obra capacitada a nível europeu.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade, Ensino Profissional, EQAVET, ISO 9001:2015

ABSTRACT

“Quality education” is defined as the 4th Sustainable Development Goal (SDG), and is a broad concept that aims to ensure that everyone has access to inclusive, quality education. On the other hand, the quality of education, related to school results and guaranteed through the implementation of Quality Management Systems (QMS), despite its importance, is not yet a universal reality. Currently, the quality of teaching in public, private, co-operative and solidarity education establishments, as well as European schools, is monitored, controlled, evaluated and audited by the IGEC (*Inspeção Geral da Educação e Ciência*, General Inspectorate of Education and Science), with the aim of guaranteeing social trust in education and informing political decision-makers and public opinion. In Vocational Schools, monitoring is carried out by ANQEP (*Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional*, National Agency for Qualification and Vocational Education), which is responsible for coordination of the vocational education policies, the training of young people and adults, and quality assurance in vocational education and training. This concern arose in accordance with the legal framework, more specifically compliance with Decree-Law 92/2014, which requires the implementation of quality assurance systems aligned with the European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET).

This study aims to analyse and understand how Quality Management Systems contribute to the performance of Vocational Schools, in a comparative study of three vocational schools. A mixed research methodology was used, combining qualitative approaches, which initially included exploratory research, based on a literature review and documentary analysis, followed by semi-structured interviews with the directors and those responsible for quality in the schools, with the aim of gathering detailed and relevant information for the study's development. The study was complemented with a quantitative approach based on the statistical data published in the schools reports that derived from the indicators' results, allowing for a more objective analysis.

The results of this study provide a comprehensive overview of QMS, and in particular EQAVET and ISO 9001:2015 certification. They allow us to conclude that these systems are crucial for organizational improvement and educational practices, influencing the effectiveness, efficiency and quality of the education provided by the vocational schools studied. The schools under

study demonstrate a commitment to quality, improving not only their image, recognition and performance, but also contributing to the socio-economic development of the region, as well as to a trained workforce at European level.

KEYWORDS: Quality, Vocational Education, EQAVET, ISO 9001:2015

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	III
AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS	X
LISTA DE ABREVIATURAS	XI
INTRODUÇÃO.....	1
1. REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1 Qualidade.....	3
1.1.1 Sistemas de Gestão da Qualidade	4
1.1.2 NP EN ISO 9001:2015	8
1.1.3 NP EN ISO 21001:2020	9
1.1.4 A Qualidade nas Escolas	12
1.1.5 O desempenho das escolas	15
1.2 O Ensino Profissional	16
1.2.1 A Qualidade nas Escolas Profissionais	18
1.2.2 A Verificação EQAVET	19
1.3 Referenciais para a Qualidade no Ensino e Formação Profissional.....	22
2. METODOLOGIA	23
2.1 Objetivos	24
2.2 Metodologia de Investigação	24
2.3 Métodos e Técnicas de Recolha de dados	26
2.4 Procedimentos e Análise de Dados.....	27
3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	28

3.1	Caracterização das Escolas em estudo.....	28
3.1.1	A Escola A	28
3.1.2	A Escola B	29
3.1.3	A Escola C	29
3.2	Análise Documental.....	30
3.2.1	Análise dos Indicadores EQAVET	32
3.3	Análise das entrevistas.....	46
	CONCLUSÕES.....	58
	LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS	60
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
	ANEXOS.....	67
	Anexo 1 – Consentimento informado – Entrevista semiestruturada	67
	Anexo 2 – Consentimento informado entrevistado A1.....	68
	Anexo 3 – Consentimento informado entrevistada A2.....	69
	Anexo 4 – Consentimento informado entrevistado B1.....	70
	Anexo 5 – Consentimento informado entrevistado B2.....	71
	Anexo 6 – Consentimento informado entrevistada C1	72
	Anexo 7 – Consentimento informado entrevistado C2	73
	APÊNDICES	74
	Apêndice 1 – Guião das entrevistas.....	74
	Apêndice 2 - Sinopse das Entrevistas.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo PDCA - NP ISO 9001:2015	9
Figura 2: Ciclo PDCA - NP ISO 21001:2020	10
Figura 3: Ciclo de qualidade EQAVET com base no ciclo PDCA	20
Figura 4: Blocos de construção versus Fases - EQAVET	21
Figura 5 - Quadro comparativo entre os referenciais para a Qualidade	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de Conclusão dos Cursos.....	33
Gráfico 2: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola A.....	36
Gráfico 3: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola B.....	36
Gráfico 4: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola C.....	37
Gráfico 5: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola A	38
Gráfico 6: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola B	39
Gráfico 7: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola C	39
Gráfico 8: Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados	41
Gráfico 9: Taxa de satisfação dos colaboradores - Escola A	42
Gráfico 10: Taxa de Satisfação dos alunos de 2.º ano - Escola A	42
Gráfico 11: Taxa de Satisfação dos alunos finalistas (por curso) - Escola A	43
Gráfico 12: Taxa de Satisfação das entidades proporcionadoras de estágio - Escola A	44
Gráfico 13: Taxa de Satisfação - Escola C	45

LISTA DE ABREVIATURAS

ANQEP - Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

CEDEFOP – Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CTeSP - Cursos Técnicos Superiores Profissionais

DGERT - Direção-Geral do Emprego e das Relações de Trabalho

EE – Encarregados de Educação

EQAVET - *European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training* ou Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais

EFP – Ensino e Formação Profissional

IGEC - Inspeção Geral da Educação e Ciência

ISO - *International Organization for Standardization*

ODS – Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

QNQ – Quadro Nacional de Qualificações

SGQ – Sistemas de Gestão da Qualidade

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* ou Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi realizada como trabalho de conclusão do Mestrado em ciências Empresariais, ramo de Pequenas e Médias Empresas, da Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal. Ela explora o contributo dos Sistemas de Gestão da Qualidade para o desempenho das Escolas Profissionais, com base num estudo comparativo entre três escolas profissionais com certificação EQAVET e ISO 9001:2015 em alguns casos.

A educação é um tema importante, de tal forma que integra os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, “Educação de Qualidade” é o 4º ODS. De acordo com a definição em ODS (2022), este pretende garantir que todos tenham “acesso à educação inclusiva, equitativa e de qualidade”, bem como promover oportunidades de aprendizagem, relevantes e eficazes.

A pertinência do tema deste estudo, resultou da obrigatoriedade imposta pelo Decreto-Lei n.º 92/2014 (p. 3212) que “estabelece o regime jurídico das escolas profissionais privadas e públicas, no âmbito do ensino não superior, regulando a sua criação, organização e funcionamento, bem como a tutela e fiscalização do Estado sobre as mesmas”. Estabelece ainda o Quadro Nacional de Qualificações (QNQ) em Portugal e define as estruturas e os procedimentos para a garantia da qualidade no âmbito da educação e formação profissional e para o reconhecimento, validação e certificação de competências.

Neste sentido, foi definida como pergunta de partida deste estudo a seguinte questão: “Como é que os Sistemas de Gestão da Qualidade contribuem para o desempenho das Escolas Profissionais?” Esta servirá de linha de orientação para o estudo, ajudando no desenvolvimento da metodologia, recolha e análise de dados, desconstruindo ideias pré-concebidas e obtendo novas informações sobre o tema.

O objetivo geral deste estudo é analisar e compreender como a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade contribuem para o desempenho das Escolas Profissionais, através de um estudo comparativo entre escolas com realidades distintas, no que diz respeito à certificação pela norma ISO e a verificação EQAVET. Como objetivos específicos, foram definidos: caracterizar os diferentes SGQ implementados, analisar as motivações que levaram as escolas a optar pela certificação ISO e verificação EQAVET, assim como analisar as vantagens e desvantagens dos diferentes SGQ implementados.

A metodologia utilizada no presente trabalho foi uma abordagem de métodos mistos, que combina abordagens qualitativas e quantitativas. O estudo comparativo focou-se em três escolas profissionais.

O presente estudo está dividido em quatro capítulos: no primeiro capítulo será realizada a revisão da literatura sobre os temas: Qualidade, Sistemas de Gestão da Qualidade, a ISO 9001:2015 e a ISO 21001:2020, a Qualidade nas escolas, o Ensino Profissional, a qualidade nas Escolas Profissionais e a verificação EQAVET. No segundo capítulo, serão definidos os objetivos, geral e específicos, bem como a metodologia utilizada para dar resposta à problemática em estudo. No terceiro capítulo, será apresentada a discussão dos resultados. Por fim, o quarto capítulo, é dedicado às limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros seguido das conclusões, referências bibliográficas, anexos e apêndices.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Qualidade

O conceito de qualidade é complexo e multidimensional, existindo diferentes definições e interpretações. Não podemos falar em qualidade, sem destacar Edwards Deming, Joseph Juran, Philip Crosby e Armand Feigenbaum que apresentaram diferentes definições de qualidade.

Deming (citado por Pires, 2016), considerava que a qualidade existia quando o produto ia ao encontro das necessidades dos clientes, e como tal, tinha de estar em permanente melhoria contínua. Para Crosby (citado por Pires, 2016), qualidade significava dar ao cliente o que lhe foi prometido, qualidade era sinónimo de conformidade. De acordo com Juran (citado por Pires, 2016, p. 40), “o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho para a organização e não o de manter o nível atual”. Já Feigenbaum (citado por Ueno, 2016), considerava que qualidade era o que o cliente pretendia, defendia ainda que para a organização atingir a qualidade, os colaboradores deviam estar comprometidos com esta e com os seus objetivos.

De acordo com Galvão (2015), a qualidade, passou por várias fases:

1. Fase da inspeção (1920-1930) em que se adapta ao padrão. Verifica-se se o produto está conforme o padrão de qualidade pretendido;
2. Fase do controlo de qualidade (1930-1945), em que se dá a adaptação ao uso. Nesta fase existe menos inspeção uma vez que a produção utiliza métodos estatísticos para controlar a qualidade na fase da produção;
3. Fase da garantia da qualidade (década de 1950), em que se dá a adaptação ao custo. A qualidade nesta fase tem procedimentos e resultados que devem ser trabalhados em toda a organização;
4. Fase da gestão estratégica da qualidade (década de 1970), em que se inicia a chamada qualidade total. Cada vez mais, se aposta na satisfação do cliente e no que o mercado quer.

Esta evolução que foi ocorrendo pela sucessão destas fases levou a que, o conceito de qualidade, que estava muito ligado à indústria, passasse a ser aplicada também aos serviços. No caso dos serviços, estes são prestados simultaneamente com o seu fornecimento, o que faz com que a qualidade percebida pelo cliente seja imediata, (Ueno, 2016). Existe assim uma

grande preocupação em fazer-se bem à primeira, de modo que a percepção do consumidor seja positiva, fazendo com que regresse e divulgue positivamente estes serviços. A percepção de qualidade nos serviços, está diretamente ligada à capacidade de atendimento dos colaboradores, o que leva a que as organizações devam cada vez mais apostar, não só nas tecnologias e recursos, mas também na formação, valorização e motivação dos colaboradores. Os serviços têm como características: a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e simultaneidade (Ueno, 2017).

Com a globalização, as organizações têm de melhorar as estratégias para se manterem competitivas. Desta forma, a qualidade tornou-se indispensável para as organizações que primam pela excelência, procuram a satisfação e fidelização dos clientes, acrescentando-lhes valor, alcançando os resultados pretendidos (Chen et al., 2021). Para Madson, (2020) a qualidade total é um conceito de gestão, uma vez que através da qualidade, da satisfação do cliente, os gestores conseguem melhorar o desempenho financeiro das organizações.

A qualidade do produto/serviço, ou até da organização, pode ser vista como a capacidade, que esta tem, para perceber as necessidades dos clientes, e responder às mesmas através das características dos seus produtos/serviços, estando cada vez mais presente nas ligações entre a organização e os *stakeholders* (Pires, 2019).

Pires (2022) considera que é complexo para uma organização, garantir a qualidade do seu produto/serviço, uma vez que a noção de qualidade varia de cliente para cliente. No entanto, uma organização que tenha produtos/serviços de qualidade, tende a destacar-se das restantes, com um fator diferenciador, quer pelo seu valor, quer pela percepção e satisfação do cliente, obtendo melhores resultados operacionais. De acordo com a NP EN ISO 9000:2015, “Uma organização focada na qualidade promove uma cultura (...) que proporciona valor ao satisfazer as necessidades e as expetativas dos clientes e de outras partes interessadas relevantes” (NP ISO 9000:2015, p.7).

1.1.1 Sistemas de Gestão da Qualidade

Um Sistema de Gestão da Qualidade é o conjunto de práticas aplicadas pelas organizações, de forma a obter qualidade no produto/serviço, satisfazendo as necessidades e expetativas dos clientes. Tem como objetivo planear e analisar todas as atividades desenvolvidas, realizar um controlo e prevenção ao longo de todo o processo evidenciando o trabalho realizado e a qualidade atingida assente no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) também conhecido por Ciclo

de Melhoria Contínua ou Ciclo de Deming (Ueno, 2017). O ciclo PDCA desenvolve-se em quatro fases. A primeira fase é o planeamento, onde são estabelecidos os objetivos e os processos; a segunda fase é a execução. A terceira fase é a verificação ou controlo que se obtém da monitorização dos resultados obtidos e comparação com os objetivos. No caso de serem detetadas diferenças ou desvios serão necessárias ações de melhoria que constituem a última fase (Pinto e Soares, 2018).

Pires (2019) faz distinção entre sistema da qualidade e gestão da qualidade. Para o autor, sistema da qualidade corresponde aos recursos da organização, para que tenha qualidade “viável, efetiva e competitiva”, enquanto a gestão da qualidade garante a qualidade de forma “consistente, coerente e eficaz” (Pires, 2019, p. 51). Um SGQ faz com que a organização, após definir os objetivos a que se propõe, defina ainda os processos e recursos essenciais para atingir esses mesmos objetivos, desenvolvendo desta forma, ações de planeamento, execução, monitorização e melhoria (NP ISO 9000: 2015).

Uma organização, ao implementar um SGQ, deve analisar os contextos interno e externo, identificar as necessidades e as expetativas dos *stakeholders*, definir de forma clara a política da qualidade, os objetivos estratégicos e operacionais, determinando não só os processos e recursos necessários para os atingir, como as metas desejadas. Assim, o SGQ permite a gestão dos processos da organização de modo a alcançar os resultados, identificando as ações necessárias para mitigar possíveis não conformidades, garantindo a satisfação das partes interessadas (internas e externas). É um sistema dinâmico, que pressupõe a melhoria contínua, auxiliando a gestão de topo na tomada de decisões, com foco no cliente (ISO 9000:2015).

Para Sequeira (2022, p.18) uma organização com um SGQ, não só consegue um melhor desempenho ao manter-se competitiva, conseguindo alcançar com eficiência os resultados esperados, como também transmite aos clientes “segurança, confiança e credibilidade”. Para implementar um SGQ com maior eficácia, as organizações devem apostar na formação dos seus recursos humanos, uma vez que estes são recursos essenciais, desempenhando não só as suas funções, mas contribuindo para os objetivos e desenvolvimento da organização (ISO 9000:2015).

De acordo com Pires (2016), enquanto umas normas de gestão da qualidade estabelecem requisitos, outras estabelecem orientações para o desenvolvimento do SGQ. Para este, as normas nem sempre se adaptam às necessidades das organizações, devendo estas adaptar

os requisitos às características dos seus produtos/serviços, às necessidades dos seus clientes e ao mercado onde estão inseridas.

As normas mais conhecidas são as da série ISO 9000, sendo que uma das mais aplicadas é a ISO 9001:2015, que estabelece os requisitos mínimos de um SGQ. A sua certificação evidencia que as organizações não só cumprem com os requisitos da norma, mas que estão focadas no processo da melhoria contínua da sua eficácia, tendo como objetivo a satisfação dos clientes. Segundo a norma ISO 9001:2015, a gestão da qualidade tem sete princípios: “foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria contínua, tomada de decisões baseada em evidências e a gestão das relações” com as partes interessadas (ISO 9001:2015, p. 8). A mesma norma refere ainda que “a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade é uma decisão estratégica de uma organização que pode ajudar a melhorar o seu desempenho global e proporcionar uma base sólida para iniciativas de desenvolvimento sustentável”. Deve planejar ações que tratem os riscos e as oportunidades, aumentando a eficácia através dos resultados alcançados (NP ISO 9001:2015, p.7).

Apesar da implementação de um SGQ ser um processo voluntário, muitas vezes é impulsionado por motivações internas ou externas, influenciando o próprio desempenho do sistema (Gremyr et al., 2021). As motivações internas estão relacionadas com a iniciativa e a própria melhoria da gestão dos processos, melhoria da qualidade e a redução de custos (Ros, 2017 e Lima, 2022). Já as motivações externas ou de mercado estão relacionadas com as necessidades dos clientes e fornecedores, a concorrência, o aumento da quota de mercado, obtenção de vantagens e melhoria da reputação e imagem (Ros, 2017 e Lima, 2022). De acordo com um estudo de Fonseca e Domingues (2018) as motivações que têm maior peso na implementação de SGQ são as externas. Contudo, Cândido (2024) considera que quando a motivação é interna, as organizações assumem um comprometimento maior, alcançando um melhor desempenho mais rápido que as restantes.

De acordo com vários estudos realizados (Andrade et al. 2017; Pinto e Soares, 2018; Fonseca e Domingues, 2018 e Vicente et al. 2021 e Lima, 2022), os principais benefícios da implementação do SGQ são: a uniformização e monitorização contínua dos processos; o cumprimento dos requisitos, a maior consciencialização sobre o risco e a sua minimização; a identificação das oportunidades; o maior comprometimento da gestão de topo; os ganhos na gestão; o aumento das competências do pessoal; a redução dos erros e das reclamações; a melhoria da comunicação interna; a maior consciencialização das partes interessadas; a

definição das responsabilidades; a melhoria da imagem e o aumento do número de clientes e da sua satisfação.

Para que a organização consiga implementar um SGQ, a gestão de topo deve estar comprometida com esse processo e deve envolver todos os trabalhadores, dando a conhecer os benefícios do SGQ, motivando-os e incentivando-os, sendo ainda crucial um investimento na sua formação (Sfakianaki e Kakouris, 2018).

Como obstáculos à implementação de um SGQ, Sfakianaki e Kakouris (2018), Vicente et al. (2021) e Lima (2022) identificam: o aumento da burocracia, quer antes quer depois da certificação; a falta de tempo; a falta de comprometimento da gestão de topo; a resistência à mudança por parte dos trabalhadores; as competências do responsável da qualidade e os custos associados (desde a certificação, à manutenção e à formação dos trabalhadores).

Para Gremyr et al. (2021) as organizações que consideram a qualidade um custo são as que têm um SGQ orientado para a conformidade, ao contrário das que adaptam o SGQ com vista à melhoria contínua. Segundo Sfakianaki e Kakouris (2018), os trabalhadores de pequenas empresas consideram que a dimensão da organização não justifica o trabalho acrescido, essencialmente a nível de documentação. Os autores consideram ainda, como obstáculo à implementação, a falta de apoio por parte dos trabalhadores, que apesar de experientes não são qualificados (este problema pode ser ultrapassado com formação adequada e eficaz e acompanhamento por parte das equipas da qualidade).

De acordo com Gremyr et al. (2021), as organizações consideram o SGQ uma “ferramenta” padronizada para gerir a documentação, causando um impacto significativo no funcionamento da organização. Estes autores concluem que a opinião negativa de muitas organizações sobre o SGQ, deve-se em grande parte, à documentação do próprio sistema.

Existem ainda organizações, que após obtenção da certificação, optam pela não renovação. Segundo Cândido (2024), estas dividem-se em: as que mudam para uma outra certificação mais exigente, as que decidem poupar nos recursos e custos, as que têm não conformidades ao ponto de colocar em causa a renovação da certificação e as que só tinham certificação pelos clientes, tendo estes deixado de exigir.

1.1.2 NP EN ISO 9001:2015

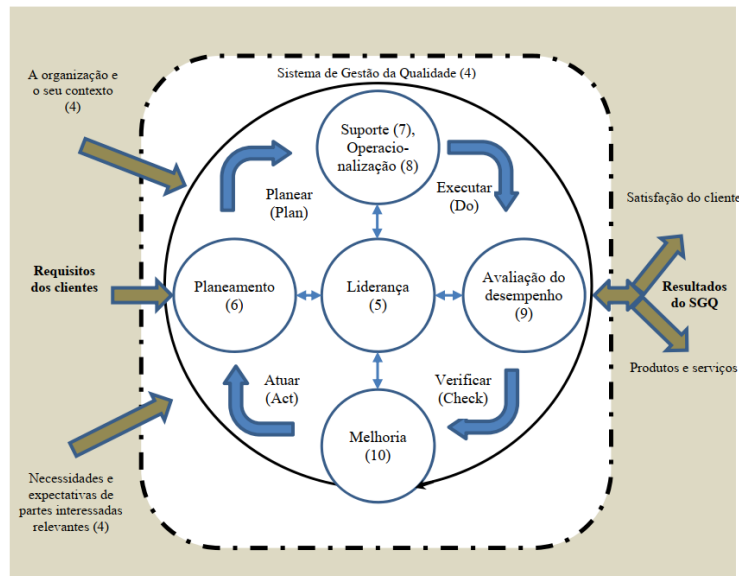
A ISO 9001:2015 é uma norma internacionalmente reconhecida, emitida pela *International Organization for Standardization* (ISO), que estabelece os requisitos para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade em organizações de qualquer setor de atividade. A sua principal função é garantir que as empresas adotem práticas que assegurem a qualidade dos produtos e serviços, promovam a satisfação do cliente e melhorem continuamente os processos internos (NP ISO 9001:2015). Segundo a mesma fonte, a adoção desta norma tem impactos significativos em várias dimensões empresariais, incluindo a eficiência operacional, competitividade no mercado global e sustentabilidade organizacional.

Segundo Pisco e Saraiva (2019, p. 113) esta norma “permite a compreensão e a satisfação consistente dos requisitos; a consideração dos processos em termos de valor acrescentado; a obtenção de um desempenho eficaz dos processos e a melhoria dos processos baseada na avaliação de dados e de informação.”

Dada a sua aplicabilidade universal, uma vez que certifica empresas, produtos ou serviços, sejam organizações de grande ou pequena dimensão, também pode ser implementada nas escolas, de modo a garantir a qualidade da educação que prestam, sendo a sua aplicação igual às restantes organizações (Barirohmah e Subiyantoro, 2021).

A norma assenta no ciclo PDCA (**Figura 1**), permitindo que as organizações antecipem as necessidades, através da análise dos processos, desde a conceção à avaliação (Raposo e Rolo, 2019). Ao aplicar uma abordagem por processos, a norma promove uma resposta eficaz aos requisitos estabelecidos com base na avaliação dos dados e da informação (NP ISO 9001:2015). Consegue através da sua aplicação, a otimização dos processos, aumento da produtividade, redução de custos e desperdício (Almeida, 2021).

Figura 1: Ciclo PDCA - NP ISO 9001:2015



Fonte: NP ISO 9001:2015

A ISO 9001:2015 adota ainda um pensamento baseado no risco, fazendo com que a organização garanta a consistência da qualidade do produto/serviço, construa uma base sólida de conhecimento, melhorando a confiança e a satisfação dos clientes. Assim, deve planejar, tratar os riscos e oportunidades, determinar fatores que possam provocar desvios nos resultados planejados e implementar ações corretivas de forma a mitigar e prevenir os efeitos negativos e promover a melhoria contínua (APCER, 2015), consolidando e fortalecendo o SGQ (Almeida, 2021).

De forma a ser feita a monitorização do sistema, as organizações devem ter um auditor interno, que realiza auditorias regularmente e apoia os órgãos de gestão em assuntos sobre a qualidade. As organizações que pretendam certificação são alvo de uma auditoria externa, para avaliar se cumpre com o normativo em vigor. Apesar de ser possível implementar a norma ISO 9001:2015 sem proceder à certificação, o facto é que esta confere visibilidade, reconhecimento e garantia de qualidade junto dos *stakeholders*.

1.1.3 NP EN ISO 21001:2020

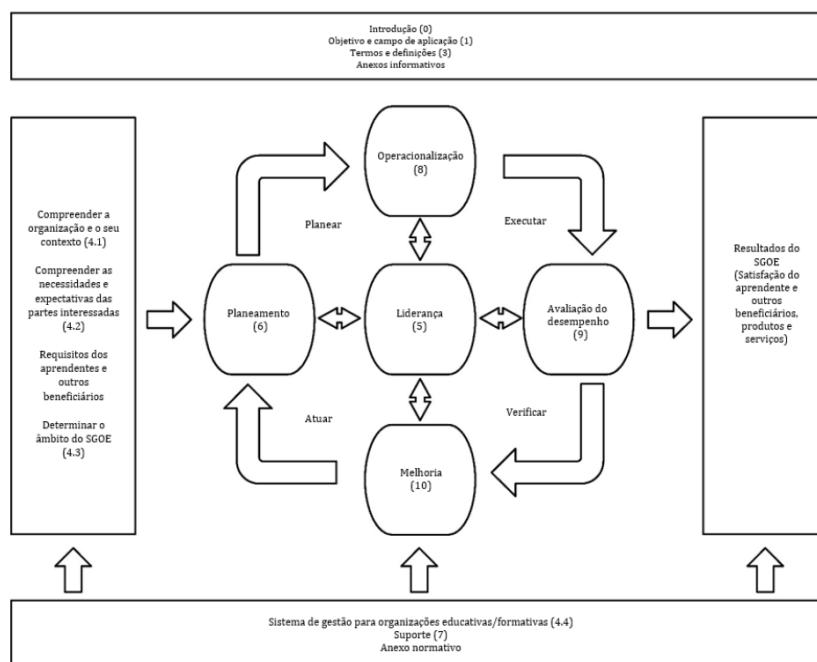
A crescente globalização ampliou a necessidade de padronização das práticas educacionais, para garantir que as instituições de ensino, tanto públicas quanto privadas, nacionais e estrangeiras, fossem capazes de oferecer serviços de qualidade e, simultaneamente, promover a mobilidade internacional de estudantes e profissionais (Zhu e Engels, 2016). A criação da ISO 21001:2020 também reflete o reconhecimento de que a educação é um dos

principais impulsionadores para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, particularmente o ODS 4, que visa assegurar uma “educação inclusiva, de qualidade e equitativa” (ODS, 2022).

Assim, a norma ISO 21001:2020 foi criada para dar resposta à crescente procura por qualidade na educação e para suprimir as lacunas de gestão existentes nas organizações educativas que sempre foram tratadas de maneira distinta das outras indústrias, onde normas como a ISO 9001:2015 já eram amplamente adotadas para garantir a qualidade dos processos de produção e serviços. A educação, sendo considerada na área dos serviços, possui particularidades que exigem uma abordagem mais centrada no estudante, com foco em resultados obtidos e no impacto social. A ISO 21001:2020 veio preencher essa lacuna, proporcionando um sistema específico para a gestão de organizações educativas, com base nos princípios de melhoria contínua e da inclusão (NP ISO 21001:2020).

É uma norma baseada na NP ISO 9001:2015, como tal também promove abordagens por processos através do ciclo PDCA (Figura 2), em que são definidos objetivos, processos, recursos de acordo com o plano estratégico da organização e com os requisitos dos alunos (NP ISO 21001:2020). A abordagem por processos permite, de acordo com a norma: “a compreensão e satisfação” dos requisitos; “consideração dos processos em termos de valor acrescentado”; um “desempenho eficaz dos processos”; uma “melhoria de processos” com base na análise e avaliação de dados (NP ISO 9001:2015, p. 8).

Figura 2: Ciclo PDCA - NP ISO 21001:2020



Fonte: NP ISO 21001:2020

Tal como a ISO 9001:2015, a ISO 21001:2020 também tem um pensamento baseado no risco, de forma a prevenir desvios e resultados negativos, e tirar partido das oportunidades, contribuindo para aumentar a eficácia do SGQ e alcançar melhores resultados (Souza et al., 2021). Esta norma especifica os requisitos para um SGQ para organizações educativas/formativas quando estas pretendem: a) demonstrar a sua capacidade no desenvolvimento de competências através do ensino e aprendizagem; b) aumentar a satisfação dos alunos e *stakeholders*, através do SGQ, garantindo a conformidade dos requisitos dos alunos.

De acordo com a norma, os seus benefícios são: o “melhor alinhamento dos objetivos e atividades” com a estratégia, “missão e valores”; a “maior responsabilidade social”, “educação de qualidade, inclusiva e equitativa”; uma “aprendizagem mais personalizada, com uma resposta eficaz a todos” os alunos; a definição de “processos consistentes”, “instrumentos de avaliação” que evidenciem a “eficácia e eficiência”; a maior “credibilidade da organização”; a existência de práticas mais eficazes de gestão; a melhoria da cultura organizacional; a harmonização de padrões nacionais e “outras normas dentro de um quadro internacional”; a participação das partes interessadas e o “estímulo à excelência e inovação” (ISO 21001:2020, p. 5).

Esta norma promove uma maior comunicação entre as escolas e os alunos, uma vez que considera que os clientes das organizações educativas devem participar ativamente no processo (Almeida, 2021). Segundo Souza et al. (2021), promove ainda a educação inclusiva, dando suporte às escolas no processo de modo a que consigam oferecer apoio pedagógico a todos os alunos, com e sem necessidades educativas, e que todos eles consigam avançar na escolaridade.

Para Almeida (2021, p. 33, 34) é crucial, para a implementação da norma, que os trabalhadores tenham consciência e capacitação sobre o SGQ e se apropriem dos princípios da ISO 21001:2020: “Foco nos alunos e outros beneficiários”; “Liderança visionária”; Envolvimento dos *stakeholders* internos e externos; “Abordagem por processos”; Melhoria contínua; “Decisões baseadas em evidências”; Gestão das relações internas e externas; “Responsabilidade social”; “Acessibilidade e equidade”; “Conduta ética na educação” e “Segurança e proteção de dados”.

Em suma, a norma ISO 21001:2020 responde à necessidade crescente de uma norma específica para a gestão da qualidade educacional, fornecendo diretrizes claras para promover a inclusão, a eficácia da aprendizagem e o desenvolvimento sustentável. A sua

importância no contexto educacional reside na capacidade de estruturar os processos educacionais que atendam às expectativas dos estudantes e aos desafios globais atuais. Ao integrar princípios de melhoria contínua e responsabilidade social, a ISO 21001:2020 posiciona as organizações educativas no caminho da excelência organizacional, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Rolo et al. 2018).

Segundo Pisco e Saraiva (2019), o foco desta norma reside na avaliação da eficácia dos SGQ implementados nas organizações de ensino, assim como na análise do seu impacto quer nos alunos, quer nas restantes partes envolvidas. É uma norma que consegue o alinhamento com o EQAVET, sendo que o seu anexo F demonstra a compatibilidade entre os requisitos da norma e os descritores e indicadores EQAVET, através da matriz de correspondência.

Rolo *et al.* (2018, p. 9), consideram que a ISO 21001:2020 tem potencial para ser um “instrumento de desenvolvimento das organizações educativas”, permitindo que as escolas identifiquem os *stakeholders*, de forma a responder às suas necessidades de forma eficaz. Para estes autores, as escolas devem evitar entrar no caminho da burocracia, desenvolvendo a sua capacidade de inovação.

1.1.4 A Qualidade nas Escolas

Em Portugal, a qualidade nos serviços públicos teve origem no Decreto-Lei n.º 166-A/1999, que no artigo 3º refere “... permite alcançar uma maior eficácia e eficiência dos serviços... e a satisfação das necessidades explícitas e implícitas dos cidadãos.” A nível de educação, o Governo em 2018 decidiu aumentar a qualidade das ofertas formativas, “garantindo uma educação de qualidade ao longo da escolaridade obrigatória” (Decreto-Lei n.º 54/2018, preâmbulo).

A qualidade nas escolas é um tema de grande importância. A educação é um direito consagrado no Artigo 26.º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o qual também menciona a necessidade de garantir o acesso de todos à educação técnico-profissional (Nações Unidas, 2017).

Apesar da importância, o tema qualidade no ensino é subjetivo e contraditório, tem várias interpretações e perspetivas, não existindo um consenso para tal definição (Oliveira e Araújo, 2005; Saraiva et al. 2006; Dias e Melão, 2009; Chainho e Saragoça, 2013 e Galvão, 2015).

Schmelkes (1996), Filho (1997) e Rocha e Alves (2017), consideram que uma escola tem qualidade quando for:

- Efetiva - quando responder à procura atual e futura da sociedade;
- Inclusiva - quando conseguir oferecer apoio diferenciado a alunos que frequentam o mesmo nível de ensino, mas têm diferentes bases.
- Relevante - quando conseguir oferecer cursos que respondam à procura dos seus alunos, colmatando as necessidades futuras, garantindo a permanência dos alunos na sua escola, elevando a sua satisfação.
- Eficiente - quando conseguir obter os melhores resultados com menos recursos.
- Eficaz - quando conseguir atingir os objetivos a que se propôs, que consiga ainda que o máximo de alunos termine a escolaridade no tempo previsto.

Por seu turno, Vicente (2004) considera que uma escola de qualidade é a que consegue, antecipar, satisfazer e superar as necessidades explícitas ou implícitas dos *stakeholders*, sempre alinhada com a sua missão, garantindo padrões de desempenho elevados.

Com a globalização e o desenvolvimento tecnológico espera-se que as escolas não só transmitam conhecimentos, mas preparem os alunos para as mudanças constantes, para as necessidades e desenvolvimento da sociedade e das organizações (Galvão, 2015).

De acordo com Abreu (2002), para que as escolas consigam promover um ensino de qualidade, devem, antes de mais, refletir sobre as práticas pedagógicas, ter um modelo educativo orientado para o desenvolvimento dos alunos enquanto pessoas. Devem adotar estratégias que promovam as aprendizagens dos alunos, transmitindo-lhes conhecimentos que lhes permitam desenvolver as competências necessárias para serem indivíduos autónomos. Devem estar inseridos e ativos na sociedade, tomar decisões e serem capazes de partilhar as suas opiniões de forma fundamentada, consciente e responsável (Abreu, 2002; Vicente, 2004 e Martins et al., 2017).

As escolas devem assim, através da melhoria contínua, adaptar o ensino aos alunos, melhorando os serviços prestados, desenvolver novas estratégias ao ponto de alcançar a excelência (Dias e Melão, 2009; Chainho e Saragoça, 2013; Souza et al., 2021). Devem ainda, através da qualidade, promover um desenvolvimento sustentável de uma escola inclusiva (Rocha e Alves, 2017). O Relatório de Monitoramento Global da Educação da Unesco (2023) partilha da mesma opinião, uma vez que considera que o conhecimento adquirido nas escolas deve promover o desenvolvimento da sociedade devendo incluir na qualidade, resultados sociais.

Para Raszl et al. (2012) a qualidade da educação não se mede só através do desempenho dos alunos, mas também pelos processos de aprendizagem bem conduzidos, ambientes adequados, docentes qualificados. Para que se consiga efetuar a avaliação do desempenho e dos resultados da qualidade das escolas, estas devem definir indicadores e metas (Nogueira, 2019). Deste modo, torna-se fundamental a existência de um SGQ, que sirva como um sistema de apoio, de forma a ultrapassar os desafios que o ensino e a formação enfrentam, dotando os alunos de competências para o futuro (Raszl et al., 2012; Almeida, 2016 e Souza et al., 2021).

Uma escola, através do seu SGQ consegue: definir os seus processos e respetivas responsabilidades; efetuar a autoavaliação através dos resultados alcançados; monitorizar a melhoria contínua; ter um arquivo documental com a informação necessária; promover uma adequada e permanente comunicação interna e externa (CEDEFOP, 2015).

A gestão da qualidade compreende não só a gestão da escola, como o processo de ensino e aprendizagem (CEDEFOP, 2015), os quais são complexos de gerir. Vai desde a identificação das necessidades, às limitações das metodologias de desenvolvimento, à formação dos docentes, culminam na dificuldade de objetivar e avaliar o que é a qualidade na educação (Pires, 2019). Existem várias barreiras com que a gestão de topo se vai deparar na implementação de um SGQ: desde as competências da equipa, dos recursos envolvidos, da própria cultura organizacional, da falta de comprometimento dos trabalhadores e da pouca participação dos *stakeholders* (Kanan, et al., 2023). Apesar destas barreiras e da dificuldade de implementação, uma escola com um SGQ bem estruturado, robusto e alinhado com os objetivos, consegue mais facilmente ultrapassar os desafios, garantindo a qualidade não só do sistema educacional como da própria escola (Pisco e Saraiva, 2019 e Diez et al., 2020).

Todavia, as escolas devem perceber que a implementação de um SGQ, só por si, não é sinónimo de qualidade. Deste modo, deve existir um comprometimento com a qualidade por parte da gestão de topo, a qual não só tem autoridade, como tem capacidade de influenciar o envolvimento do pessoal (desde direção, pessoal docente e pessoal não docente) (Asrin et al, 2022). Deve ainda promover uma comunicação interpessoal e um trabalho de equipa (Diez et al., 2020), desde o acompanhamento, monitorização e manutenção do SGQ (Raposo e Rolo, 2019). Este compromisso com a qualidade promove uma gestão eficaz e orientada para a melhoria da educação (Barirohmah e Subiyantoro, 2021). Asrin et al. (2022) consideram que a gestão de topo, ao elaborar a visão estratégica da escola, deve transmitir uma visão forte e com uma cultura de qualidade bem definida, para que todos se apropriem da visão e missão melhorando a qualidade da escola.

Para que o SGQ seja considerado eficaz, devem ser definidos indicadores que consigam fornecer à gestão de topo informação atempada e fidedigna dos processos (Nogueira, 2019). Ao implementar um SGQ, a escola garante a aplicação do ciclo PDCA, existindo assim um planeamento que promove a execução de ações de modo a antecipar a resolução de eventuais problemas e o controlo, com o objetivo da melhoria contínua quer na gestão, no processo de aprendizagem e nos resultados obtidos (Raposo e Rolo, 2019; Babo 2022).

1.1.5 O desempenho das escolas

A adoção de um SGQ pelas escolas tem como objetivo alcançar a qualidade da educação, “melhorar a qualidade do serviço que é prestado aos estudantes”, promovendo a qualidade dos serviços e melhorando o seu desempenho (Raszi et al, 2012 e Chainho e Saragoça, 2013, p. 30).

De acordo com Schlindwein e Eckert (2021, p. 291), “o conceito de desempenho organizacional é de natureza subjetiva e, sendo assim, difícil de mensurar”. Para Ferreira (2006), o desempenho de uma organização diz respeito à capacidade que esta tem em utilizar de forma eficaz e eficiente os recursos disponíveis, de forma a atingir os objetivos definidos, garantindo a satisfação das necessidades dos *stakeholders*. Já Dalfvo et al. (2017), consideram que o desempenho organizacional refere-se à utilização de ferramentas para medir os vários indicadores de desempenho (financeiros, humanos, *stakeholders*), através da análise das metas definidas *versus* resultados alcançados.

O desempenho é essencial para a melhoria contínua da organização, integrando os processos, a gestão de recursos, assim como a satisfação dos *stakeholders* (Ferreira, 2006). Sendo considerado determinante para qualquer organização, sendo a essência dos processos e atividades. Neste sentido, as organizações devem ajustar continuamente os seus processos e a capacidade operacional, para que melhorem o seu desempenho (Schlindwein e Eckert, 2021).

Segundo Ferreira (2006), a eficácia do desempenho corresponde à taxa de cumprimento das metas e a eficiência é a otimização dos recursos necessários para atingir os resultados. A eficácia e eficiência das escolas estão relacionadas com a qualidade do ensino, que procuram obter “a qualidade a todos os níveis”, desde o “aumento das taxas de sucesso, à adequação do processo ensino-aprendizagem, à formação de professores”, à modernização das escolas e ao aumento da qualificação dos alunos (Saraiva et al. 2006, p. 64). Indo ao encontro de Schreerens (2004, p. 14), que considera que “é preciso entender a eficácia da escola como

um conceito formal e imaterial, que faz a abstração dos métodos escolhidos para medir os desempenhos das escolas”. Desta forma, o desempenho das escolas é efetuado através da medição de indicadores definidos. Estas devem adotar o tipo de indicadores que consideram mais pertinente para cumprir o SGQ, sejam eles indicadores de contexto, de recursos, de processo, de produto ou de resultado, conseguindo desta forma medir o seu desempenho e alcançando a melhoria da qualidade dos serviços prestados (Nogueira, 2019).

1.2 O Ensino Profissional

Em Portugal, os Cursos Técnico-profissionais de nível secundário, foram instituídos em 1983, através do Despacho n.º 194-A/1983, de 21 de outubro, altura em que se tentou avançar com o ensino técnico-profissional, o qual ainda se identificava muito com os modelos do ensino técnico. Anos mais tarde, em 1989 e, como forma de aumentar a qualificação dos portugueses, foram criadas as Escolas Profissionais, através do Decreto-Lei n.º 26/89, de 21 de janeiro, o qual pretendia o “relançamento do ensino profissional e o reforço das diversas modalidades de formação profissional” (Decreto-Lei n.º 26/89 - Preâmbulo). O seu regime de funcionamento foi revogado pelo Decreto-Lei n.º 70/93, de 10 de março, que efetuou algumas alterações ao regime de criação e de funcionamento das escolas profissionais, no entanto, algumas fragilidades ditaram a sua revogação através do Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de janeiro. Este último diploma tem como objetivos “renovar a aposta no ensino profissional, consolidar as escolas profissionais como instituições educativas e aperfeiçoar e alterar o modelo de financiamento em vigor”, introduzindo uma via alternativa ao ensino regular de nível secundário (Decreto-Lei n.º 4/98 - Preâmbulo).

A importância do Ensino e Formação Profissional (EFP) é reforçada em 2002 na Declaração de Copenhaga e em 2004 o Comunicado de Maastricht afirma a necessidade de modernizar o EFP, contribuindo para uma Europa mais competitiva. A nível nacional deu-se prioridade: à utilização de instrumentos para a reforma do EFP, ao investimento e recurso ao fundo social europeu, responder às necessidades dos jovens em abandono escolar, envolvimento dos parceiros locais e regionais e na atualização de competências dos docentes de EFP.

Em 2006, estas prioridades foram revistas na reunião de Helsínquia passando a ser prioritário: aumentar a atratividade e a qualidade do EFP, a criação e aplicação de instrumentos comuns de EFP, o reforço da aprendizagem mútua com a partilha de experiências e o envolvimento dos *stakeholders*. O comunicado de Helsínquia (2006, p.2) volta assim a referir a importância do EFP para dotar os alunos com qualificações e competências para o mercado de trabalho,

sendo assim uma peça chave para o “crescimento económico, o emprego e a prossecução dos objetivos sociais”.

Em 2008, no comunicado de Bordéus, são definidas como áreas prioritárias: a implementação de ferramentas para promover a cooperação do EFP a nível nacional e europeu, aumentar a qualidade e atratividade do EFP, melhorar a ligação entre o EFP e o mercado de trabalho, reforçar os acordos de cooperação a nível europeu.

No entanto, e apesar da importância do EFP, as escolas profissionais são muitas vezes desvalorizadas e consideradas escolas de segunda, uma vez que foram criadas para dar resposta a alunos desfavorecidos, com insucesso escolar e que desmotivados, estavam a abandonar precocemente o ensino (Azevedo e Capucha, 2021). Este preconceito não tem qualquer fundamento, uma vez que estas escolas conseguem, através de uma oferta diversificada, uma formação específica a nível tecnológico, e um apoio individualizado aos alunos, proporcionar-lhes um gosto pela educação e pelo trabalho, atingindo o sucesso escolar através do reconhecimento a nível pessoal e profissional (CEDEFOP, 2014).

Azevedo (2014) descreve como vantagens das escolas profissionais: a dimensão das escolas e da relação pedagógica existente, proporcionando um acompanhamento personalizado; o modelo pedagógico, organizado por módulos permite maior flexibilidade, evitando a repetição de anos letivos; a ligação à comunidade local e às empresas onde os alunos realizam os estágios profissionais; a autonomia pedagógica, administrativa e financeira; a dupla certificação, permitindo o prosseguimento de estudos ou o ingresso no mundo do trabalho com uma qualificação profissional.

Almeida (2016) espera que o EFP prepare os alunos para realizar várias tarefas na sua área de formação, bem como desenvolver competências e aprendizagens. Neste sentido, para Azevedo e Capucha (2021, p. 6), este tipo de educação deve ser vista como “potenciadora da realização pessoal e social” dos alunos; “como promotora da inclusão social”, promovendo o acesso dos jovens a um ensino que lhes permite enveredar por uma carreira profissional; e “como uma das principais vias de qualificação profissional” dando resposta às necessidades das empresas a nível de técnicos.

Em suma, o EFP é uma oferta formativa de nível secundário de dupla certificação (escolar e profissional), tendo por base não só os conhecimentos teóricos (sociais, científico e tecnológicos) como as competências práticas adquiridas na formação prática em contexto de trabalho, momento em que vivenciam pela primeira vez a experiência laboral. Estes alunos

para além de continuarem a prosseguir os seus estudos no ensino superior, têm uma entrada quase direta no mercado de trabalho, devido à sua qualificação profissional.

1.2.1 A Qualidade nas Escolas Profissionais

Nas escolas profissionais, a cultura de qualidade está relacionada com a aplicação sistemática de ferramentas e métodos de gestão da qualidade, com foco no uso otimizado dos recursos. A gestão da qualidade no EFP reflete uma combinação de abordagens: a abordagem centrada no mercado de trabalho, nas necessidades dos alunos e na eficácia e eficiência dos processos. Não esquecendo a importância do fator humano, que exige profissionais com conhecimentos adequados e comprometidos com a missão, valores e objetivos da organização (CEDEFOP, 2015).

Ao longo dos anos, o Decreto-Lei n.º 4/98, de 8 de janeiro, tem sofrido várias alterações, a última das quais através do Decreto-lei n.º 92/2014, de 20 de junho que pretende criar condições para um ensino profissional dual de qualidade. Assim, no seu artigo 60.º - Garantia de qualidade, refere:

- “1 – As escolas profissionais reguladas pelo presente decreto-lei devem, independentemente da sua natureza, implementar sistemas de garantia da qualidade dos processos formativos e dos resultados obtidos pelos seus alunos.
- 2 – Os sistemas a que se refere o número anterior devem estar articulados com o Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional (EQAVET).”

Sendo ainda neste Decreto-Lei, atribuída à ANQEP as competências de promover, acompanhar e avaliar as escolas profissionais, assim como promover e acompanhar a implementação dos SGQ, assim como certificá-las com o selo de verificação EQAVET (Decreto-lei n.º 92/2014, art. 61º).

Azevedo e Capucha (2021) consideram que para valorizar o EFP deve-se melhorar a qualidade da orientação escolar e profissional dos alunos, a qualidade e diversidade da oferta, à acessibilidade dos alunos - todos devem ter acesso à educação e formação, à partilha de informação de qualidade aos jovens e às famílias sobre os percursos e prosseguimentos do EFP, para que todos tomem decisões fundamentadas, à cooperação entre escolas e empresas. Segundo os autores, o Conselho Nacional de Educação considera ainda, que deve existir uma visão partilhada sobre o valor do ensino profissional, uma partilha de recursos, promovendo o envolvimento e com ele, o sucesso dos alunos, orientação para os resultados, promovendo a melhoria contínua, ouvindo sempre as empresas e a comunidade local.

O objetivo do alinhamento de um SGQ com o EQAVET é, de acordo com Gaspar e Aires (2020), promover uma cultura de melhoria contínua e reforçar a confiança no EFP, envolvendo os empregadores no processo, convergindo para uma maior atratividade, credibilização e notoriedade do EFP.

Assim, de forma a responder ao Artigo 60.º do Decreto-Lei n.º 92/2014, as Escolas Profissionais adotaram na sua grande maioria a verificação EQAVET, sendo que outras decidiram ainda acrescentar a certificação pela ISO 9001:2015 Sistemas de Gestão da Qualidade - Requisitos, como forma de se destacar a nível de qualidade das demais. Mais recentemente, surgiu a NP ISO 21001:2020 – Sistema de Gestão para Organizações Educacionais – Requisitos e orientações para a sua aplicação.

1.2.2 A Verificação EQAVET

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissional ou EQAVET surge para apoiar a garantia da qualidade no EFP. Teve origem na Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de junho de 2009, tendo como principais objetivos a melhoria contínua, transparência, coerência e confiança no ensino e formação profissional. Contribui ainda para a “qualidade da certificação de resultados de aprendizagem” (Jornal Oficial da União Europeia, 2009, p. 155/2). Mais tarde, em 2020, surge a Recomendação do Conselho, a qual pretende corrigir algumas lacunas, e introduzir avaliações interpares (Jornal Oficial da União Europeia, 2020).

Em Portugal, como referido anteriormente, o EQAVET surgiu através do Decreto-Lei n.º 92/2014, promovendo assim a qualidade no EFP. Mais tarde, surge a resolução da Assembleia da República n.º 166/2019, com a recomendação para que o Governo adote medidas para valorização do ensino profissional. Entre as quinze propostas apresentadas, destaca-se a proposta catorze que refere que o Governo deve continuar a implementar a certificação do EQAVET.

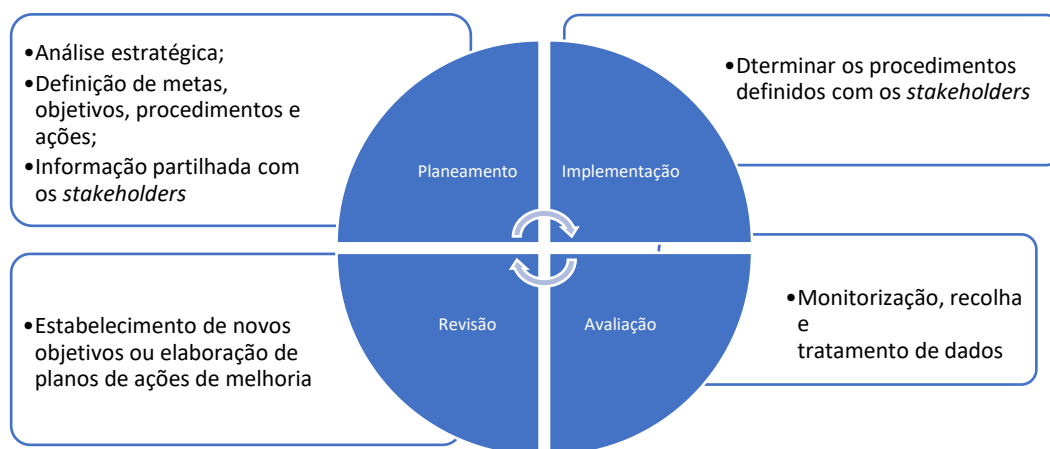
Segundo Galvão (2015, p. 28) o Quadro EQAVET tem como finalidades: “apoiar os Estados-membros a promover e a supervisionar a melhoria contínua dos seus sistemas de EFP com vista a uma maior transparência e coerência das entre as medidas adotadas no setor; concretizar a convergência europeia no EFP através da promoção da confiança mútua, da mobilidade dos trabalhadores e alunos/formandos e da aprendizagem ao longo da vida.”

Para Silva (2015, p. 4), o EQAVET tem como objetivos “Tornar a aprendizagem ao longo da vida e a mobilidade uma realidade; melhorar a qualidade e a eficácia do ensino e formação profissional (EFP); promover a igualdade, a coesão social e a cidadania ativa; e incentivar a criatividade e a inovação, incluindo o espírito empreendedor, a todos os níveis do EFP”. Gaspar e Aires (2020, p. 8) corroboram considerando que o objetivo do EQAVET é “assegurar a qualidade e a atratividade do EFP, através do desenvolvimento de uma cultura organizacional de melhoria contínua do EFP”, sendo que para estas autoras, uma escola ter um SGQ alinhado com o EQAVET promove a credibilização, acabando por ganhar notoriedade junto da população, ao envolver as empresas, conseguindo com isto atrair os jovens para este tipo de ensino.

Pisco e Saraiva (2019, p. 107) consideram que o EQAVET visa modernizar os sistemas de educação, dotando as escolas de “ferramentas comuns para a gestão da qualidade”, contribuindo para o aumento da empregabilidade. Sendo esta uma certificação a nível europeu, irá não só contribuir para o aumento das qualificações e da mão de obra qualificada, bem como contribuir para o aumento da competitividade na Europa, facilitando a mobilidade dos alunos e trabalhadores, incentivando a aprendizagem contínua (Galvão, 2015, Rocha e Alves, 2017).

O quadro EQAVET agrega quatro elementos basilares (Galvão, 2015; CEDEFOP, 2015 e DGERT, 2021): um ciclo de garantia e melhoria da qualidade (baseado no ciclo PDCA - **Figura 3**.

Figura 3: Ciclo de qualidade EQAVET com base no ciclo PDCA



Fonte: Galvão, 2015: 30

Como forma de promover a avaliação e melhoria da qualidade das escolas profissionais, o EQAVET, segundo Galvão (2015), inclui 10 indicadores de referência. No entanto a ANQEP considerou priorizar quatro deles para monitorizar a oferta de EFP quanto à sua adequação: Taxa de conclusão dos cursos; Taxa de colocação após conclusão dos cursos; Ocupação dos diplomados; Satisfação dos empregadores com as competências dos diplomados empregados.

De modo a apoiar a criação de um SGQ com base no EQAVET e apoiar a melhoria entre o alinhamento do SGQ com o EQAVET foram definidos seis “blocos de construção” de acordo com Galvão (2015) correlacionados com as quatro fases do ciclo de qualidade, seguindo a lógica apresentada na Figura 4:

Figura 4: Blocos de construção *versus* Fases - EQAVET

“Blocos de Construção” EQAVET	Fases do ciclo de Qualidade EQAVET			
	Planeamento	Implementação	Avaliação	Revisão
1 – Cultura de gestão	✓	✓	✓	✓
2 – Abordagens que refletem o contexto dos operadores	✓	✓		
3 – Cultura de autoavaliação			✓	✓
4 – Apoio à formação dos recursos humanos	✓	✓		✓
5 – Utilização de dados e feedback para melhorar o EFP			✓	✓
6 – Envolvimento das partes interessadas	✓	✓	✓	✓

Fonte: Galvão, 2015: 46

Neste sentido, a gestão das escolas deve promover e valorizar a qualidade. As escolas devem adotar um conjunto de práticas de reflexão e autoavaliação para melhorar os serviços e formação prestada. Para tal, devem responder às expectativas dos alunos e respetivas famílias, proporcionar aos trabalhadores conhecimentos e competências através da formação assim como estabelecer uma rede de parcerias e maior relação com os *stakeholders* (Almeida, 2016, Rocha e Alves, 2017). No que diz respeito à avaliação externa, pressupõe a verificação da conformidade dos SGQ em alinhamento com o Quadro EQAVET. Essa verificação é realizada por auditores da ANQEP os quais são responsáveis por analisar e validar, ou não, o relatório das escolas. No caso de validação, é atribuído o Selo EQAVET, garantindo que as práticas da instituição estão de acordo com os padrões europeus de qualidade.

Almeida (2016) considera que a verificação EQAVET é extremamente importante, no entanto, se as escolas se desviarem do seu foco e da sua origem, corre-se o risco de o banalizar e tornar num processo com fins seletivos e num instrumento obrigatório de prestação de contas.

Com a verificação EQAVET, as escolas devem conseguir otimizar, clarificar e uniformizar os procedimentos, melhorar a comunicação interna e externa, envolvendo ainda os *stakeholders* nas tomadas de decisão. A melhoria contínua será a consequência da monitorização e análise dos resultados, passando ainda pela definição de estratégias para reduzir o abandono escolar e aumentar as taxas de conclusão dos cursos de EFP, aumentando assim o seu sucesso, e valorizando a sua imagem para o exterior.

1.3 Referenciais para a Qualidade no Ensino e Formação Profissional

De modo a ver reconhecida a qualidade nas escolas, estas devem implementar um dos referenciais anteriormente descritos. Pisco e Saraiva (2019) analisaram diversos referenciais da qualidade, chegando à conclusão que o que estes têm em comum, é o facto de se preocuparem com questões de eficiência e eficácia, e terem por base o ciclo PDCA, com o pressuposto da melhoria contínua. Com base no estudo destas autoras, foi elaborado um quadro comparativo entre os referenciais da qualidade utilizados pelas escolas (Figura 5).

Figura 5 - Quadro comparativo entre os referenciais para a Qualidade

	ISO 9001:2015	ISO 21001:2020	EQAVET
Tipo	Norma	Norma	Quadro de referência
Princípios e abordagens	SGQ com base em sete princípios fundamentais.	SGQ em organizações Educacionais, com base em onze princípios.	Gestão da Qualidade total, baseada em nove princípios comuns europeus.
Destinatários	Organizações de qualquer tipo, tamanho e setor.	Organizações educacionais.	Operadores de Educação e Formação Profissional
Âmbito de aplicação	Requisitos para um SGQ, para qualquer organização que pretenda fornecer produtos/serviços de modo a satisfazer os clientes e garantir a conformidade.	Requisitos para um SGQ das organizações educacionais que pretendam alinhar as suas estratégias em conformidade com os requisitos dos <i>stakeholders</i> .	Referência para os Estados-Membros promoverem e monitorizarem a melhoria contínua nos sistemas de EFP.
Finalidade	Eficácia do SGQ para responder aos requisitos dos clientes e promover a melhoria contínua.	Eficácia dos SGQ das organizações educacionais, assim como o impacto destes sobre os <i>stakeholders</i> .	Modernizar sistemas de EFP, promovendo a mobilidade, a empregabilidade e inclusão social.
Metodologia	SGQ baseado em processos, com base no ciclo PDCA.	SGQ baseado em processos, com base no ciclo PDCA.	Garantia da Qualidade com critérios e descritores, tendo por base o ciclo PDCA.
Indicadores de Medida	Não possui indicadores específicos, mas exige medição e análise de dados.	Não possui indicadores específicos, mas sugere medição, apresentando exemplos.	Dez indicadores de qualidade.

Adaptado de Pisco e Saraiva (2019)

2. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia de investigação utilizada e as técnicas de recolha de dados aplicadas ao trabalho em estudo.

O Decreto-Lei n.º 92/2014, ao promulgar a obrigatoriedade das Escolas Profissionais implementarem Sistemas de Garantia da Qualidade alinhados com o EQAVET, valorizou o ensino e a formação profissional. Neste sentido, as escolas tiveram de se adaptar a uma nova realidade, a melhorar a qualidade das escolas e do ensino, através da monitorização e da

melhoria contínua. A maioria das escolas implementou o SGQ alinhado com o EQAVET, sendo que são poucas as que também têm a certificação ISO.

De acordo com Fortin (1999, p. 62) “Formular um problema de investigação é definir o fenómeno em estudo através de uma progressão lógica de elementos, relações, de argumentos e de factos”. Com o problema de investigação formulado, fica definido o que se pretende compreender e definidas as linhas orientadoras (Amado e Freire 2017). Neste trabalho pretende-se compreender o contributo dos SGQ nas Escolas Profissionais para o seu desempenho e qualidade do serviço que prestam.

2.1 Objetivos

“O objetivo de um estudo é um enunciado declarativo que precisa as variáveis-chave, a população alvo e a orientação de investigação” (Fortin, 1999, p. 100).

O objetivo geral deste estudo é compreender como a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade contribuem para o desempenho das Escolas Profissionais, através de uma análise comparativa entre escolas com realidades distintas, no que se refere ao SGQ implementado. Neste sentido, foram ainda definidos os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar os diferentes SGQ implementados nas escolas em estudo;
- Analisar as motivações que levam as escolas profissionais em estudo, a escolher entre certificação ISO e Verificação EQAVET.
- Analisar as vantagens e desvantagens dos diferentes SGQ implementados.

2.2 Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação utilizada para o desenvolvimento deste estudo é do tipo misto. Esta escolha deve-se ao facto de se pretender efetuar uma análise qualitativa para possibilitar uma compreensão mais profunda e detalhada das escolas com três realidades distintas. Por outro lado, será realizada uma análise quantitativa aos dados estatísticos dos relatórios, que evidenciam as taxas obtidas pelas escolas e que permite reforçar a informação obtida na análise qualitativa.

De acordo com Creswell (2009), o método misto pressupõe uma análise qualitativa e uma quantitativa, com procedimentos sequenciais. No caso em estudo, a análise qualitativa, foi

operacionalizada através da análise documental e da realização de entrevistas semiestruturadas, que permitirá conhecer a percepção dos participantes sobre o tema. É de referir que a análise documental foi realizada na sua maioria a documentação que é pública e está disponível nos sites das escolas, e outros documentos que foram disponibilizados pelas mesmas. No entanto a documentação consultada não consta da lista de referências, para que seja possível manter o anonimato das escolas. Através do método qualitativo, o investigador deve explorar, absorver, analisar, compreender e interpretar os conhecimentos adquiridos através do contacto com os participantes (Fortin, 1999 e 2009), contribuindo para aumentar o conhecimento na temática em estudo (Amado, 2010).

Dentro da investigação qualitativa, optou-se pela aplicação do estudo multicaso, o qual permite utilizar diversas fontes de dados (Gómez, 2021) e onde o investigador principiante (Amado e Freire, 2017) explora um ou mais casos (Creswell, 2009).

Foi ainda realizada uma análise quantitativa a alguns indicadores de qualidade, recolhidos pelas escolas nos seus relatórios. Esta recolha permite uma análise de variáveis, e de dados numéricos como forma de testar teorias (Gómez, 2021, p.10).

Yin (2010, p.24) considera que um estudo de caso “é o preferido quando se colocam questões “como” ou “por que”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos e quando o enfoque está sobre um fenómeno contemporâneo no contexto da vida real”. Para o autor, os estudos de caso dividem-se em estudos de caso único e estudos de casos múltiplos.

O estudo de caso não exclui nenhum método (Bell, 2010), mistura várias fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) de modo a analisar um objeto no seu contexto real (Meirinhos e Osório, 2010 e Yin, 2010). Para além de conjugar diversas técnicas de recolha de dados, foca-se no fenómeno a estudar dentro do contexto tem como objetivo compreender algo anteriormente determinado (Amado e Freire, 2017). Segundo Fortin (2009), tem como limitações o facto de os dados poderem ser insuficientes, não sendo possível generalizar. Já no estudo multicaso, destacam-se como vantagens, a obtenção de informação detalhada sobre novas problemáticas, bem como a capacidade de realizar análise abrangente, possibilitando extrair ligações entre variáveis (Fortin, 1999), podendo abrir caminho a estudos com uma maior abrangência (Fortin, 2009).

Uma vez que se pretende realizar um estudo comparativo, entre Escolas Profissionais, para compreender o efeito dos SGQ utilizados, optámos pelo estudo de casos múltiplos.

2.3 Métodos e Técnicas de Recolha de dados

A recolha de dados inicialmente é efetuada informalmente, com a pesquisa de informação sobre o tema (Stake, 2012), seguida de outros métodos e técnicas de recolha de dados, tais como: inquérito por questionário, entrevista, observação direta, dados documentais. Por sua vez, Yin (2010, p. 127) refere que as fontes de evidência mais utilizadas nos estudos de caso são: “documentação, registos em arquivo, entrevistas, observações diretas, observação do participante e artefactos físicos”.

Neste estudo foram utilizadas análise documental e as entrevistas semiestruturadas. Como ponto de partida, a revisão bibliográfica permitiu obter informação sobre o tema, através da consulta de contribuições teóricas, artigos científicos e/ ou trabalhos académicos, de forma a dar a conhecer a problemática em estudo tal como refere Fortin (1999). Para a presente investigação as principais fontes de informação foram livros, artigos, revistas e dissertações de mestrado.

A análise documental foi efetuada através da consulta da legislação pública e de relatórios sobre a Qualidade e o EQAVET, divulgados nos sites das Escolas. A vantagem deste tipo de análise é a facilidade e rapidez na recolha de informação relevante e caso se verifique a autenticidade e fiabilidade dos documentos, estes proporcionam resultados mais rigorosos que outros métodos (Silva, 2021). De acordo com Bardin (2011, p. 48) “O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta”.

A entrevista é o instrumento utilizado para compreender determinado assunto, de acordo com o entendimento dos participantes, devendo ser complementado com outros métodos de recolha de dados (Fortin, 2009). De acordo com Yin (2010), as vantagens passam pela riqueza dos dados, validade e confiabilidade. Neste estudo, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas, à gestão de topo e aos responsáveis da qualidade das escolas em análise, uma vez que são as pessoas com maior conhecimento da instituição, do seu desempenho e dos SGQ aplicados.

As questões resultaram de um plano prévio seguindo um guião numa determinada ordem, existindo, no entanto, liberdade de respostas por parte do entrevistado permitindo assim, uma maior interação entre entrevistador e entrevistado (Amado e Ferreira, 2017). O guião da entrevista (Apêndice 1) foi estruturado de acordo com os temas a abordar, ajudando a gerir as questões a realizar. Os participantes deram a sua autorização para a realização da entrevista, a qual teve início com a apresentação da investigação, dos objetivos do estudo, a

garantia do anonimato e confidencialidade, assim como o agradecimento pela disponibilidade. As entrevistas foram realizadas entre fevereiro e junho de 2024, através das plataformas *microsoft teams* e *google meet*, tendo-se obtido a devida autorização para a sua gravação.

2.4 Procedimentos e Análise de Dados

Após a recolha dos dados, foi necessário proceder à análise, interpretação e tratamento de dados, garantindo o rigor do material. De acordo com Bardin (2011, p.121) nesta fase há que escolher “os documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.” A informação recolhida deve ser toda organizada, procurando “semelhanças e diferenças” (Bell, 2010, p. 183), no que diz respeito às entrevistas procedeu-se à transcrição integral, antes de se proceder à sua análise. No estudo em causa a categorização e respetiva análise foi efetuada de forma manual. As questões colocadas dizem respeito às várias subcategorias que posteriormente foram agrupadas em categorias de acordo com o tema em estudo. Assim temos como categorias: SGQ (questões 1 a 5), verificação EQAVET (questões 6 a 11), integração entre os SGQ (questões 12 e 13), qualidade no EFP (questões 14 a 17), envolvimento dos *stakeholders* (questões 18 a 21), avaliação SGQ (questões 22 a 27) e planos futuros/melhoria (questões 28 a 31).

3. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a análise e discussão dos resultados. Desta forma, será feita uma caracterização das escolas em estudo, resultante da análise documental, da análise das entrevistas, e por último a apresentação dos resultados obtidos. Será feita a triangulação das análises efetuadas, com o enquadramento teórico, respondendo à pergunta de partida e aos objetivos anteriormente estabelecidos.

3.1 Caracterização das Escolas em estudo

Por uma questão de proteção de dados e tendo sido garantido o anonimato das escolas, as mesmas serão designadas ao longo do trabalho como: Escola A, Escola B e Escola C.

3.1.1 A Escola A

É um estabelecimento de ensino privado, propriedade de uma associação, da qual fazem parte duas Câmaras Municipais e seis empresas. Foi constituída em 1990, sofrendo algumas alterações na sua denominação, como reflexo dos seus promotores ao longo do tempo.

Tem como missão o desenvolvimento das competências dos alunos, através de ofertas formativas alternativas, apostando na cidadania, nas competências técnicas. Ao nível da visão pretende ser uma escola atrativa para os alunos, de prestígio e reconhecida pelos *stakeholders* externos como uma escola que contribui para a valorização dos recursos humanos (Projeto Educativo 2023/2026, escola A). Desde sempre que a sua oferta formativa vai ao encontro das necessidades das empresas envolvidas. Iniciou a sua atividade no ano letivo 1990/1991 com três cursos, sendo que atualmente já conta com cinco cursos profissionais na sua oferta. Para além dos cursos profissionais, contam ainda com Cursos Técnico Superiores Profissionais (CTeSP) de nível V, em parceria com um Instituto Politécnico.

Para garantir os valores da missão, visão e política da qualidade, foram definidos vários objetivos estratégicos para o triénio 2023/2026 destacando-se o facto de pretender ser uma escola de referência e sucesso, assim como a aposta na formação e motivação dos seus recursos humanos.

3.1.2 A Escola B

A Escola B iniciou a sua atividade em 1993, como Pólo de outra escola, e onde funcionava com as turmas de um só curso, atualmente conta com quatro áreas distintas na sua oferta formativa. A Escola B, procura não só responder às necessidades empresariais da região, mas também desenvolver competências técnicas e transversais aos seus alunos, permitindo-lhes a integração no mercado de trabalho nacional e europeu.

A entidade promotora da Escola B, iniciou a sua atividade em 1990 como aposta de uma Associação Empresarial e da Câmara Municipal. Em 2010, a Escola B, deixa de ser Pólo para ser a 2.^a Escola daquela entidade promotora.

Neste sentido, a escola B, tem como missão a educação para a cidadania, inovação e empreendedorismo. A escola B pretende ser uma escola de referência, que através da formação de qualidade e da exigência, contribui para a valorização profissional dos recursos humanos do tecido empresarial das empresas envolvidas.

A escola B é uma escola inclusiva social e academicamente, pretende contribuir para o desenvolvimento da região, quer a nível económico, quer a nível social. O seu principal foco é a formação de jovens cidadãos conscientes e preparados para o mercado de trabalho, destacando-se tanto a nível da inovação, empreendedorismo e responsabilidade social (Projeto Educativo 2018/2021 da Escola B).

3.1.3 A Escola C

A escola C é uma escola profissional privada, com fins de interesse público, sendo a sua proprietária uma empresa de educação e formação. A escola iniciou a sua atividade em 1992, só com um curso na sua oferta formativa, aos poucos foi crescendo e no ano letivo 2020/2021 já contava com cinco cursos na sua oferta.

Tem como missão qualificar os alunos, formando-os com qualidade, criando valor sustentado. Neste sentido, pretende alcançar o sucesso educativo, através da redução do abandono escolar e do insucesso, tornando-se uma escola de qualidade e referência, quer para os alunos, quer para as empresas envolvidas. A cidadania, liberdade inovação, solidariedade e credibilidade, são alguns dos seus valores

A escola C, tem um projeto internacional de educação inclusiva, com outras entidades, com o objetivo de formar profissionais, apostando assim na qualidade e qualificação das suas equipas (Documento Base 2020, da Escola C).

3.2 Análise Documental

A escola A está certificada pela ISO 9001:2015, desde 2006. Em 2021, solicitou a verificação EQAVET, alinhando o SGQ a este quadro de referência europeu de garantia da qualidade, permitindo ostentar o selo de verificação.

O SGQ implementado na Escola é conhecido pelas partes interessadas através da rede interna da Escola e do Portal da Escola (Relatório do Operador da escola A, 2020). De acordo com o seu Projeto Educativo 2023/2026 a Escola A, definiu a sua Política da Qualidade assente em princípios assentes no compromisso com a qualidade, a melhoria contínua, a inovação, satisfação dos *stakeholders*, valorização dos recursos humanos, as redes de parcerias, cumprindo com os requisitos e normas em vigor.

Para a escola A, a qualidade do seu ensino e o sucesso profissional e pessoal dos seus alunos, sempre foi uma prioridade. Fazem parte do Conselho Consultivo “representantes dos alunos, dos pais ou dos encarregados de educação, dos docentes e dos órgãos de direção da escola, enquanto partes interessadas internas, e instituições e organismos locais representativos do setor económico e social e das empresas parceiras na formação, enquanto partes interessadas externas” (Projeto Educativo, 2023/2026 da escola A, p. 21). Estas partes interessadas são consideradas essenciais para o cumprimento da missão e visão da escola, até pela sua visão de “fora para dentro”, mais distanciada, clara e objetiva (Relatório do Operador da escola A, 2020).

De acordo com o Relatório do Operador da escola A (2020), são aplicados inquéritos de satisfação, aos empregadores, encarregados de educação e empresas proporcionadoras de estágios. Estes últimos são importantes para que a escola saiba que conhecimentos dos alunos necessitam de ser melhorados.

A escola B, por opção estratégica da sua entidade proprietária, aceitou o convite por parte da ANQEP, fazendo assim parte do projeto piloto para obter a certificação da qualidade EQAVET, dando um passo importante na melhoria da qualidade do serviço prestado. Em 2017 a escola B solicitou a verificação EQAVET, e simultaneamente, a sua entidade proprietária foi certificada pela ISO 9001:2015. Segundo dados do Documento Base e Plano de Ação

EQAVET 2015/2016, para garantir a qualidade do ensino profissional, a escola B acredita que a melhoria contínua está interligada ao envolvimento dos *stakeholders* internos e externos, naqueles que são os objetivos da organização. Para esta escola, o sistema de qualidade baseado em indicadores permite refletir e definir as prioridades estratégicas da organização, melhorando o seu desempenho, através da melhoria contínua da sua autoavaliação.

A escola B considera ter visão estratégica, dando visibilidade aos processos e resultados na sua gestão. Tendo em vista a melhoria contínua do SGQ a Escola disponibiliza ações de formação aos seus colaboradores, quer a nível nacional, quer internacional. Através do programa Erasmus +, proporciona a cerca de 10% dos seus alunos, estágios no estrangeiro, permitindo-lhes aumentar a experiência e o *curriculum*. Esta escola tem uma preocupação com a sustentabilidade, identificando os ODS que merecem atenção prioritária: reduzir as desigualdades; indústria, inovação e infraestruturas; erradicar a fome; ação climática; educação de qualidade; igualdade de género; trabalho digno e crescimento económico; proteger a vida terrestre.

A escola C ostenta o selo EQAVET desde 2021. A sua Política de Qualidade foi definida com base em vários princípios, entre os quais: a satisfação dos *stakeholders*, a melhoria contínua, comunicação eficaz, cultura organizacional forte, valorização dos recursos humanos, materiais e tecnológicos e reforço de parcerias (Projeto Educativo 2022/2026, da escola C)

“Com o objetivo de uma melhoria continua na prestação do serviço de educação e formação nesta escola profissional” (Plano de Ação, 2020, p. 4), foram definidos objetivos estratégicos, entre os quais: aumento da taxa de diplomados em cada curso, melhorar o sucesso escolar dos alunos; aumentar a empregabilidade dos diplomados; melhorar as taxas de abandono e absentismo, assim como melhorar o grau de satisfação dos *stakeholders*.

Para a escola C, a educação não só promove a aprendizagem de conhecimentos técnicos/científicos, mas também as competências pessoais, culturais e sociais. O objetivo será formar jovens que sejam capazes de responderem às necessidades da sociedade que está em constante mudança (Projeto Educativo 2023/2026, da escola C).

3.2.1 Análise dos Indicadores EQAVET

Como referido anteriormente, apesar do quadro EQAVET incluir 10 indicadores, a ANQEP, decidiu reduzir o n.º de indicadores numa primeira fase. Assim, para esta análise, e tendo em conta “a importância da promoção do sucesso educativo, da empregabilidade jovens e da melhoria dos percursos de transição escola-emprego” (Gaspar e Aires, 2020, p.11), deu-se prioridade aos seguintes indicadores:

- **Taxa de conclusão em cursos de EFP** (indicador n.º 4 do EQAVET)
 - a) percentagem de alunos que completam cursos de EFP;
- **Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP** (indicador n.º 5 do EQAVET)
 - a) Percentagem de alunos que completam um curso de EFP e que estão no mercado de trabalho, em formação ou em outras situações;
- **Utilização das competências adquiridas no local de trabalho** (indicador n.º 6 do EQAVET)
 - a) Percentagem de alunos que completam o curso de EFP e que trabalham em profissões diretamente relacionadas com o curso;
 - b) Percentagem de empregadores que estão satisfeitos com os formandos que concluíram o curso de EFP.

De seguida, passaremos à análise dos indicadores EQAVET das escolas em estudo. Estes dados foram obtidos através da consulta dos sites das escolas A e C, sendo que a escola B facultou os mesmos através de e-mail. Gostaríamos de ter feito uma análise comparativa das três escolas, mas como os períodos em análise não são idênticos, e como não conseguimos obter o indicador 6 b) da escola C, nem os indicadores de satisfação da escola B, optou-se por fazer, para estes casos, uma análise individualizada de cada escola.

- **Taxa de Conclusão do Curso**

A taxa de conclusão dos cursos (indicador EQAVET 4a) avalia a qualidade e a eficácia do EFP, no entanto é um indicador que está em muito relacionado com o contexto familiar dos alunos, não depende só da escola (Relatório do Progresso Anual 2022/2023, da escola A).

Ao analisar o gráfico 1, verifica-se que a escola A mantém uma taxa de conclusão consistentemente acima dos 50%, tendo um aumento nos últimos três ciclos letivos apurados

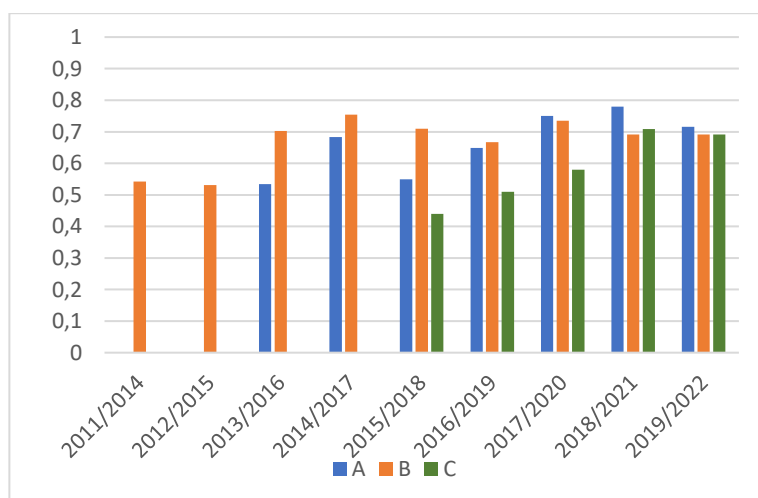
(com valores acima dos 70%). A escola começou a trabalhar para a obtenção do selo de verificação EQAVET desde 2016, época que coincide com o crescimento deste indicador. O aumento da taxa de conclusão dos cursos é um dos objetivos específicos do Projeto Educativo 2023/2026, neste sentido, a escola considera que deve monitorizar o número de módulos em atraso, bem como diversificar os métodos de ensino.

A escola B apresenta no gráfico 1, taxas de conclusão sempre superiores a 53%, mantendo uma variação entre os 67% e os 75% entre os ciclos 2013/2016 e 2019/2022. A escola B faz parte do projeto piloto do EQAVET desde 2015, tendo obtido o selo em 2017, ano em que a sua entidade promotora é certificada pela ISO 9001:2015, ano que coincide com o ciclo que atingiu o máximo de conclusão de cursos 75,4%. De acordo com o relatório do progresso anual da escola B, a instabilidade social, familiar e emocional como consequência da pandemia, assim como a instabilidade do mercado de trabalho nas áreas dos cursos lecionados na escola contribuíram para a diminuição desta taxa.

O gráfico 1 evidencia que a taxa de conclusão dos cursos da escola C teve um progresso positivo tendo atingido o pico no ciclo 2018/2021 com 70,9%, posteriormente teve uma ligeira descida, mantendo-se, no entanto, sempre acima dos 50%. A escola C é uma escola pequena, tem o selo EQAVET desde 2021, e tendo em conta a natureza socio económica dos seus alunos, os valores apurados são bastante positivos.

Da análise do gráfico 1 verificam-se melhorias nas suas taxas de conclusão da escola C, após a implementação do EQAVET, enquanto nas escolas A e B existe alguma instabilidade.

Gráfico 1: Taxa de Conclusão dos Cursos



Fonte: Elaboração própria, 2024

Desta forma, a implementação do SGQ pode ter contribuído para a melhoria das taxas de conclusão, influenciando o desempenho das escolas em termos de retenção e sucesso académicos dos alunos, conclusão corroborada pelo entrevistado C2 “iniciou o seu sistema interno de qualidade antes do alinhamento EQAQVET, portanto, há aqui uma preocupação (...) as taxas de conclusão, empregabilidade eram bastante baixas (...)”. Já a entrevistada A2 refere “(...) esta percentagem de conclusão de cursos, a percentagem de diplomados (...) trouxe-nos um peso (...)”. De acordo com a Diretora Pedagógica da escola C (entrevistada C1) “(...) há aqui uma coresponsabilização também, não só dos encarregados de educação, mas acima de tudo, com os alunos, porque é com eles que nós trabalhamos (...) no sentido também de melhorar sempre a taxa de conclusão dos cursos”. Para manter e melhorar este indicador, as escolas devem monitorizá-lo constantemente, de modo a conseguir atuar em caso de desvios, procurando o sucesso escolar e profissional (Plano de melhoria 2021/2022 da escola B). Devem ainda ajustar as práticas pedagógicas e de gestão, diversificar dos métodos de ensino (Projeto Educativo 2023/2026, da escola A) e reforçar a ligação com os encarregados de educação. Para melhorar este indicador, a escola C identifica como ações de melhoria a diminuição do n.º de módulos em atraso e motivar os alunos para a realização da prova de aptidão profissional, bem como apostar na relação com as entidades empregadoras (Plano de Melhoria 2024-2025, da escola C).

- **Taxa de Colocação Após Conclusão do curso**

O indicador EQAVET 5a) Taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP, analisa não só os alunos colocados no mercado de trabalho, como os que prosseguiram estudos e os que se encontram noutras situações.

Através da análise do gráfico 2, verificamos que a maioria dos diplomados da escola A, é colocada no mercado de trabalho, após conclusão dos seus estudos de EFP, no entanto uma percentagem dos alunos continua a prosseguir estudos. Nota-se uma diminuição da colocação no mercado de trabalho no ciclo 2017/2020, compensada por um aumento no número de diplomados que optaram pelo prosseguimento de estudos. Esta situação pode estar relacionada com a pandemia COVID-19, que causou instabilidade no mercado de trabalho, levando alguns alunos a apostarem na formação de modo a evitar a instabilidade do mercado de trabalho. Os dois últimos ciclos apurados mostram uma recuperação, sendo que o ciclo 2019/2022 atinge o valor mais alto (70,6%) de alunos colocados no mercado de trabalho, demonstrando alguma estabilidade no mercado. Existe ainda uma percentagem de alunos cuja situação após a conclusão de cursos é desconhecida, que de acordo com o

relatório de progresso anual 2022/2023, pode contribuir para o não cumprimento deste indicador.

Um dos objetivos específicos do Projeto Educativo 2023/2026 da escola A é aumentar a taxa de empregabilidade, e a taxa de colocação de cursos de EFP no mercado de trabalho. Para conseguir atingir este objetivo, devem ser realizadas atividades dinamizadas pelas empresas locais, para aumentar o envolvimento dos futuros empregadores com os alunos, bem como sessões de procura e preparação para o mercado de trabalho.

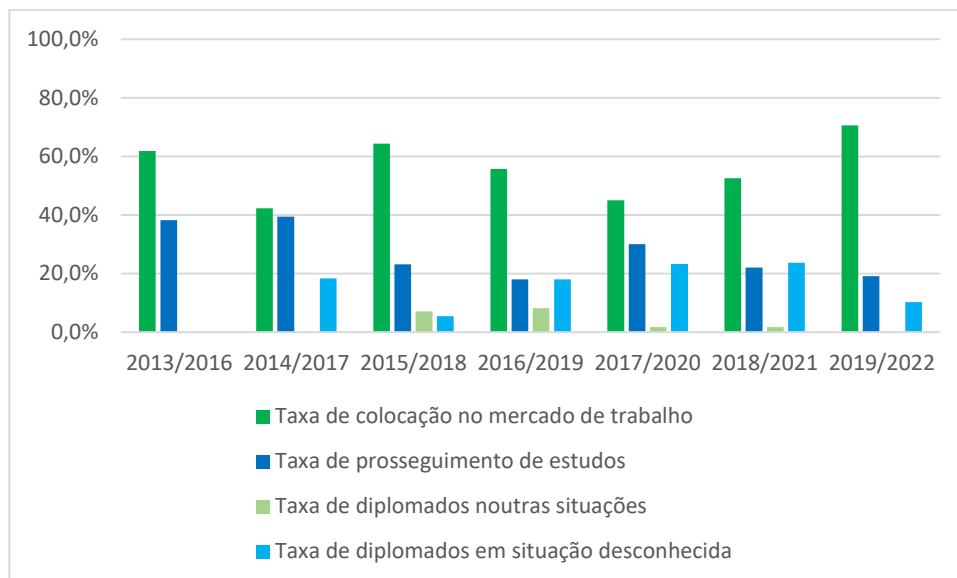
Ao analisar o gráfico 3, verifica-se que a escola B tem uma taxa de colocação elevada, com uma esmagadora maioria dos diplomados a serem integrados no mercado de trabalho, havendo uma pequena parte em prosseguimento de estudos. Em dois ciclos letivos, a escola conseguiu atingir os 100% na colocação do mercado de trabalho, demonstrando o forte alinhamento entre a oferta formativa e as necessidades das empresas da região. Mais uma vez se verifica que após a implementação do SGQ os resultados melhoraram, contribuindo significativamente para o seu desempenho. Tal como na escola A, nos ciclos 2017/2020 e 2018/2021, existiu um aumento no número de diplomados que optaram por prosseguir os estudos ao invés de entrar no mercado de trabalho que se encontrava instável. De acordo com o plano de melhoria 2021/2022 desta escola, a recuperação económica pós pandemia permite prever uma melhoria das condições de ingresso no mercado de trabalho. Destaca ainda a alteração nas condições de acesso ao ensino superior para alunos dos cursos profissionais, que origina um fator de atratividade para estes alunos prosseguirem estudos.

Ao contrário das outras escolas, a escola B consegue desde 2017 ter uma taxa de 0% de diplomados em situação desconhecida, conseguindo assim manter uma ligação e um acompanhamento dos seus alunos após conclusão dos cursos. Evidenciando mais uma vez que o EFP tem qualidade contribuindo para o aumento de técnicos qualificados nas empresas da região onde está inserida.

Ao analisar a taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP da escola C, através do gráfico 4, verifica-se que os diplomados desta escola se encontram na sua maioria a trabalhar, e apesar de ter registado uma diminuição da taxa de empregabilidade, o certo é que no ciclo 2019/2022 a taxa praticamente duplicou comparativamente com o ciclo anterior. Este crescimento pode ser atribuído à estabilização do mercado de trabalho após a pandemia COVID-19. A taxa de alunos que prosseguiram estudos registou uma ligeira descida a partir do ciclo 2016/2019, no entanto nunca está abaixo dos 20%, demonstrando assim a procura de mais qualificação dos alunos, ao prosseguirem estudos.

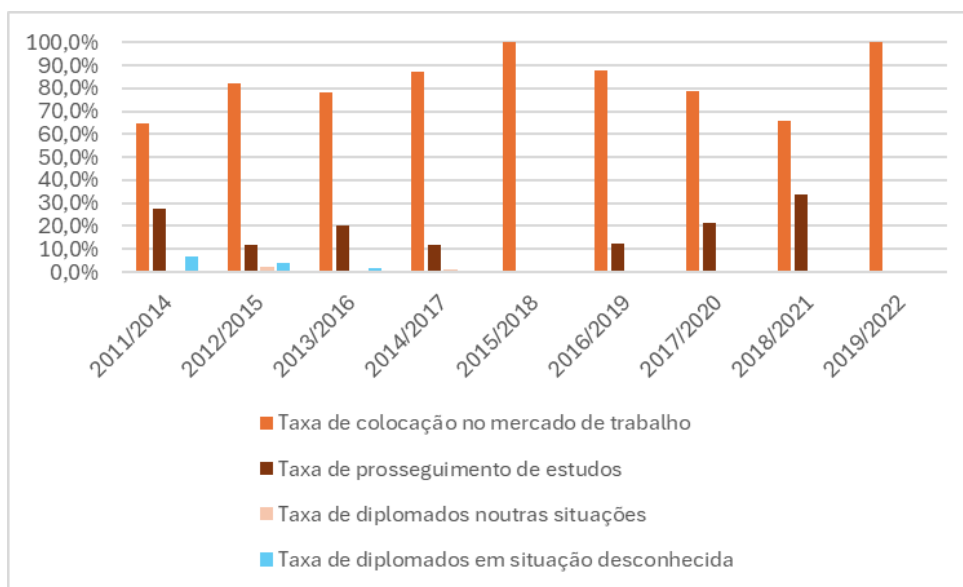
Tal como a escola A, a escola C também tem uma percentagem de alunos em situação desconhecida, entre os 10% e os 19%.

Gráfico 2: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola A



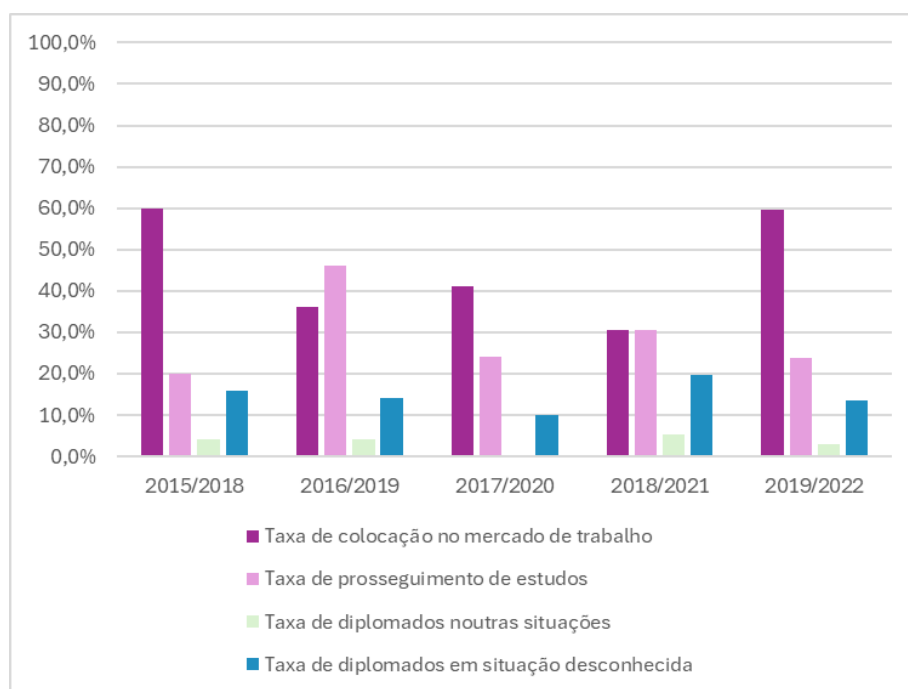
Fonte: Elaboração própria, 2024

Gráfico 3: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola B



Fonte: Elaboração própria, 2024

Gráfico 4: Taxa de colocação após conclusão de curso - Escola C



Fonte: Elaboração própria, 2024

Contata-se deste modo que a pandemia COVID-19 afetou todas as escolas, tendo resultado numa diminuição da colocação de diplomados no mercado de trabalho, e aumentando o prosseguimento de estudos. A escola B destaca-se pelo acompanhamento eficaz aos alunos diplomados, conseguindo desde 2017 não ter alunos em situações desconhecidas. Para melhorar este indicador, a escola B refere no seu relatório de progresso anual 2022/2023 que deve manter a monitorização do mesmo, de modo a intervir sempre que ocorram desvios. Já a escola A, como referido no seu Projeto Educativo 2023/2026, pretende aumentar a relação com as empresas, através da realização de atividades, assim como na dinamização de sessões de procura e preparação para o mercado de trabalho. Por sua vez, o relatório de avaliação trimestral do 3.º período 2023/2024, da escola C, refere como ações de melhoria o acompanhamento dos diplomados após conclusão dos cursos e aumentar a rede de contactos com o ensino superior para promover o prosseguimento de estudos junto dos diplomados da escola.

- **Taxa de Diplomados que exercem profissões relacionadas com o curso**

O indicador EQAVET 6 a) refere-se à taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso de EFP. Este indicador evidencia se está a ser cumprido um dos objetivos dos alunos quando procuram um curso de EFP, a aquisição de

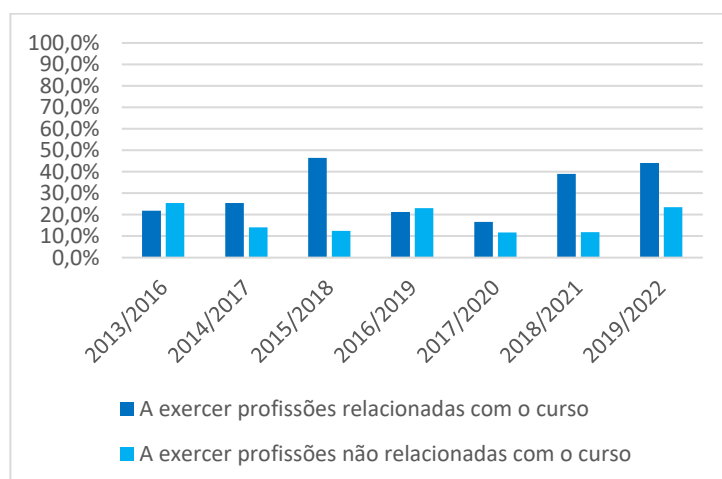
competências que lhes permita concluir o 12.º com uma certificação profissional e ingressar no mercado de trabalho, na sua área de formação.

O gráfico 5 revela que a maioria dos diplomados da escola A, que se encontram a trabalhar, exerce profissões relacionadas com o curso de EFP. Nos ciclos 2016/2019 existiu uma diminuição da taxa, no entanto nos dois últimos ciclos apurados a taxa sofreu um aumento significativo, tendo atingido os 44,1% no ciclo 2019/2022, demonstrando que a escola tem conseguido responder às necessidades das empresas envolvidas. De acordo com o Documento Base (2020) da escola A este indicador evidencia o êxito dos alunos, sendo dever da escola desenvolver as competências necessárias para o sucesso profissional dos alunos.

Relativamente à escola B, após análise do gráfico 6, verifica-se que a taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas com o curso de EFP, é no geral, bastante superior à taxa dos que exercem profissões não relacionadas com o curso. A taxa de colocação em profissões não relacionadas com o curso tem rondado os 20% a 30% nos últimos anos, podendo refletir decisões pessoais dos alunos ou limitações do mercado. De acordo com o plano de melhoria 2021/2022 desta escola, após a pandemia, as empresas conseguiram ter melhores condições para atrair os jovens para ingressar no mercado de trabalho.

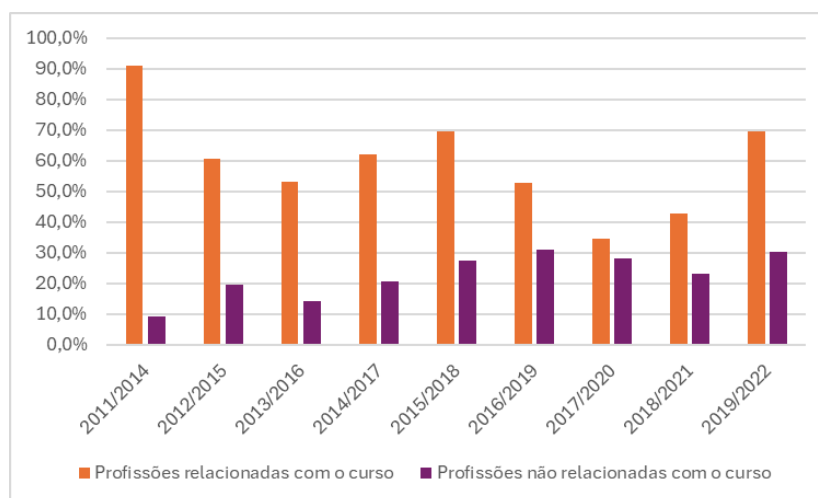
Segundo os dados apurados no gráfico 7, ao contrário das outras duas escolas, a grande maioria dos diplomados da escola C exerce profissões não relacionadas com o curso, verifica-se ainda uma variação nos diplomados com profissões relacionadas com o curso, estas variações podem estar relacionadas com as dificuldades do mercado de trabalho das áreas de formação desta escola e/ou crises económicas.

Gráfico 5: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola A



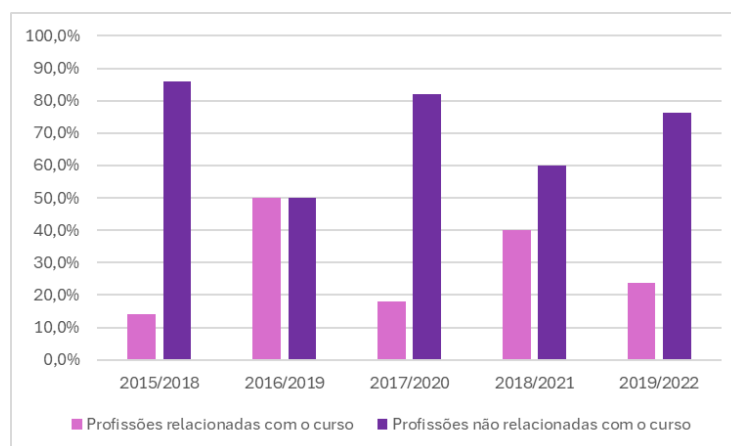
Fonte: Elaboração própria, 2024

Gráfico 6: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola B



Fonte: Elaboração própria, 2024

Gráfico 7: Taxa de diplomados que exercem profissões relacionadas e não relacionadas com o curso - Escola C



Fonte: Elaboração própria, 2024

No geral, e após análise dos gráficos 5, 6 e 7, as escolas A e B evidenciam um desempenho positivo, com a maioria dos seus diplomados a exercer profissões relacionadas com o seu curso de EFP. Constata-se que o objetivo de formar alunos com competências que lhes permitam ingressar no mundo do trabalho numa área relacionada com a sua área de formação está a ser cumprido. As escolas ao promoverem uma relação próxima com os *stakeholders* externos e ao terem uma oferta de EFP que responda às necessidades destes, bem como a diversificação das atividades em contexto real, contribuem para a melhoria deste indicador (Plano de Melhoria 2021/2022, da escola B). Para a escola A, contribui para o sucesso deste indicador a adequação do perfil do aluno ao local de estágio, potenciando a contratação dos

alunos após conclusão dos cursos, assim como a escola oferecer cursos que correspondam à procura por parte das empresas envolvidas (Documento Base, 2020 da Escola A).

- **Taxa de Satisfação dos Empregadores**

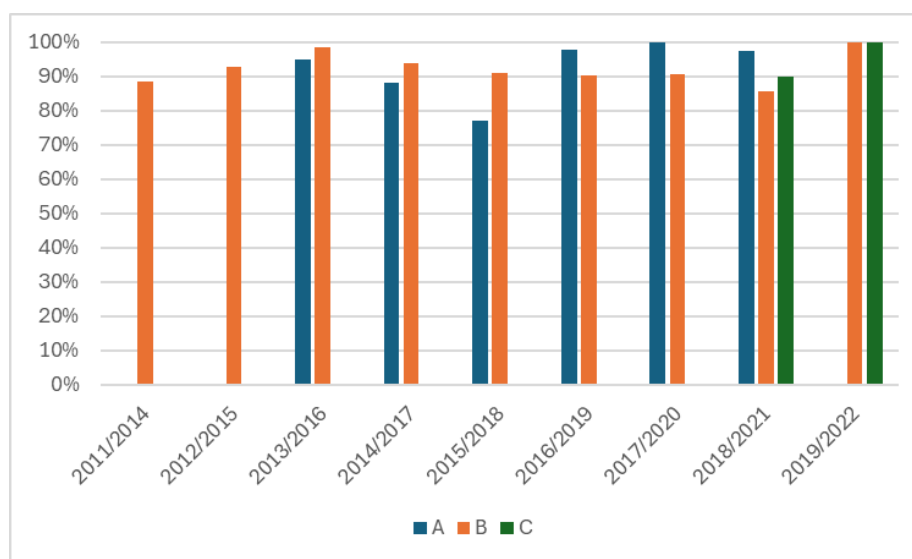
O indicador EQAVET 6 b), refere-se à taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados, sendo essencial para avaliar a adequação da formação às necessidades do mercado de trabalho. É um indicador difícil de apurar, pois nem sempre existe disponibilidade por parte dos empregadores, de acordo com a entrevistada A2 “(...) na satisfação dos empregadores (...) nós já tentávamos fazer na ISO 9001, tentar obter a opinião dos empregadores, mas era muito difícil, continua a ser ainda é muito difícil (...)”. Opinião esta também partilhada pelo entrevistado B1 que refere “(...) às empresas às vezes é preciso um reforço, porque as pessoas têm muito mais que fazer (...). Temos uma vantagem, nós temos um relacionamento muito próximo com as empresas (...)”.

Da análise efetuada ao gráfico 8, constata-se que a satisfação dos empregadores com os diplomados da escola A tem sido consistente ao longo dos anos, com valores acima dos 77%. Significa que a escola cumpre com os objetivos de formar jovens com qualidade e competências que respondam às necessidades das empresas.

No caso da escola B, o gráfico 8 mostra-nos que a taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados tem sido bastante positiva ao longo dos anos, na sua maioria tem valores acima dos 90%, tendo inclusive atingindo os 100% no ciclo 2019/2022. Estes valores sugerem-nos uma grande ligação da escola com as empresas envolvidas, adaptando-se às mudanças do mercado.

Relativamente à escola C, só conseguimos os dados referentes a dois ciclos formativos, no entanto estes têm valores bastante positivos, sendo num dos ciclos 90% e no último ciclo apurado 2019/2022 atingiu, tal como a escola B, os 100%.

Gráfico 8: Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados



Fonte: Elaboração própria, 2024

Após análise do gráfico 8, podemos constatar que a satisfação global dos empregadores face aos diplomados das três escolas é elevada, demonstrando que estes saem preparados para o mercado de trabalho e que as escolas têm uma oferta formativa ajustada às necessidades das empresas. De acordo com o Projeto Educativo 2023/2026 da escola A, um dos seus objetivos estratégicos é aumentar a taxa de satisfação das partes interessadas, entre as quais, os empregadores, para tal propõe continuar a manter a oferta formativa da escola, de acordo com a procura do mercado. A escola A, no seu Relatório do Operador (2020) menciona que a opinião das empresas onde os alunos realizam os estágios é bastante importante, uma vez que permite aferir os aspetos a melhorar de acordo com as necessidades do mercado que está em permanente alteração.

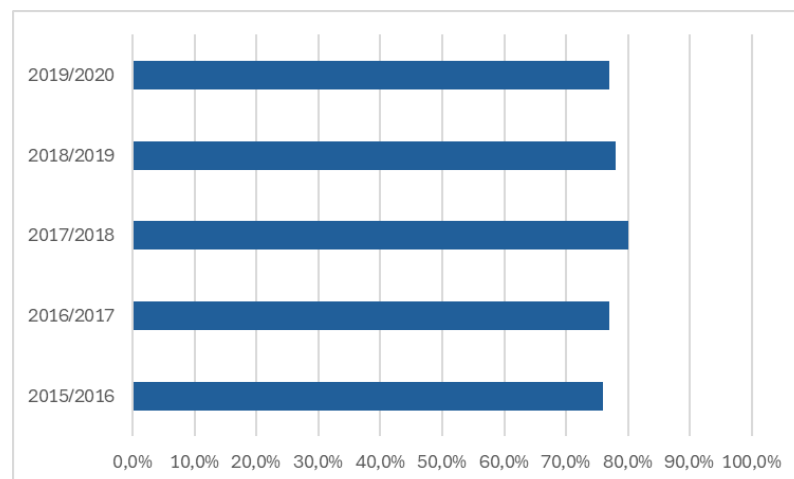
Do mesmo modo, a escola B no seu Projeto Educativo 2022/2025 refere que a proximidade com os empregadores é extremamente relevante, não só para a concretização da formação em contexto de trabalho, mas porque ao saber as reais necessidades do mercado potencia a inserção dos diplomados. Esta escola promove ainda sessões de técnicas de procura de emprego, com o objetivo de preparar melhor os alunos para a integração no mercado de trabalho, bem como causar uma boa imagem junto dos empregadores.

A escola C reconhece que, a forte ligação às empresas promove uma educação que potencia as capacidades dos alunos (Relatório de Autoavaliação e Revisão Trimestral, de julho de 2024), tendo identificado no seu Plano de Melhoria (2024) a realização de seminários com empregadores, assim como divulgar informação e aumentar a relação com as entidades empregadoras.

- **Taxa de Satisfação dos Stakeholders**

Relativamente ao indicador - Taxa de satisfação dos colaboradores, a escola A apresenta valores bastante positivos, uma vez que se situa entre os 76% e os 80%. Tendo em conta que a escola já é certificada pela ISO 9001:2015 desde 2006 e começou a trabalhar no EQAVET em 2016, e que através da análise do gráfico 9, verifica-se que o ano letivo 2017/2018 foi o ano que obteve maior satisfação.

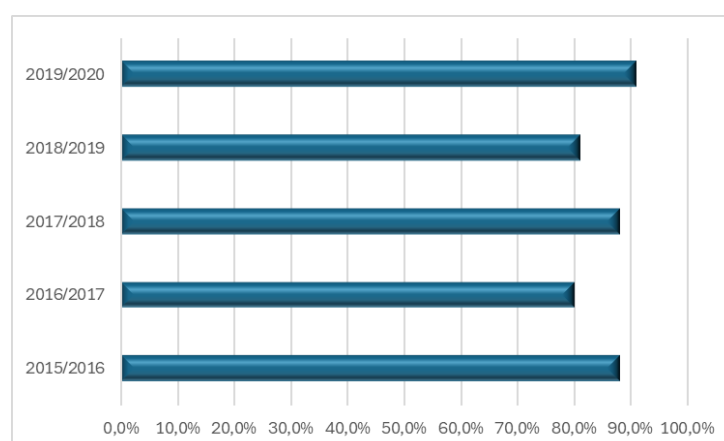
Gráfico 9: Taxa de satisfação dos colaboradores - Escola A



Fonte: Elaboração própria, 2024

Ao analisar o gráfico 10, verifica-se uma variação, com diminuições e aumentos, mas os valores são bastante positivos uma vez que o valor mais baixo é de 80%, tendo existido um o aumento no último ano apurado 2019/2022, com 91%. Uma vez que não sabemos em que critérios esta satisfação se baseia não conseguimos aferir, quais foram as melhorias sentidas pelos alunos que originaram este aumento na satisfação.

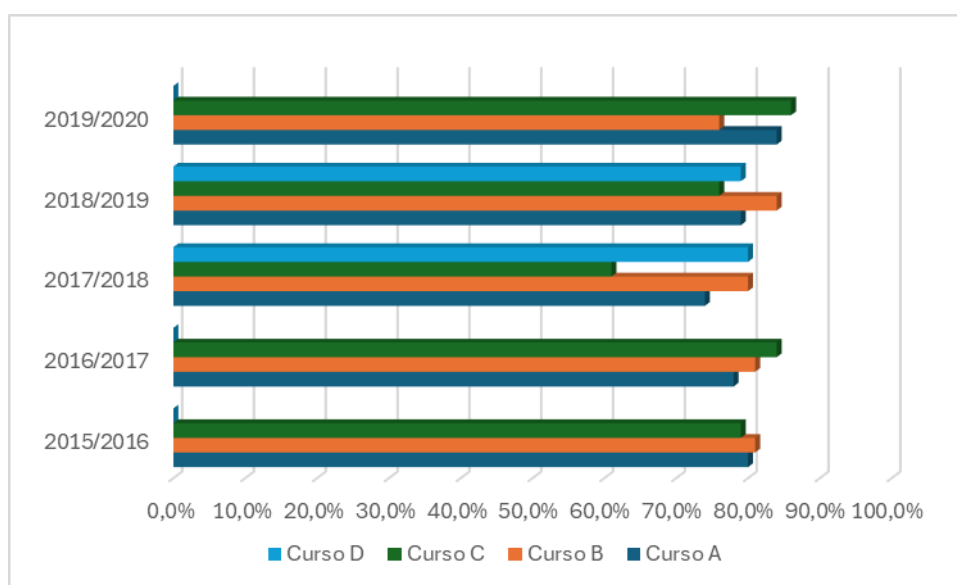
Gráfico 10: Taxa de Satisfação dos alunos de 2.º ano - Escola A



Fonte: Elaboração própria, 2024

Tal como os alunos de 2.º ano, a taxa de satisfação dos alunos finalistas (gráfico 11) é bastante positiva, variando entre os 61% e os 86%. Verificam-se variações ao longo dos anos e dos cursos, o que é perfeitamente normal pois estamos a analisar alunos diferentes de ano para ano, o curso B é o que regista uma queda mais acentuada no último ano letivo analisado e em contrapartida o curso C é o que maior subida tem. Estas variações podem estar relacionadas com alterações nos programas, a equipa docente, a qualidade dos equipamentos e/ou infraestruturas, no entanto como não sabemos os critérios em que esta satisfação se baseia, não conseguimos aferir os seus motivos.

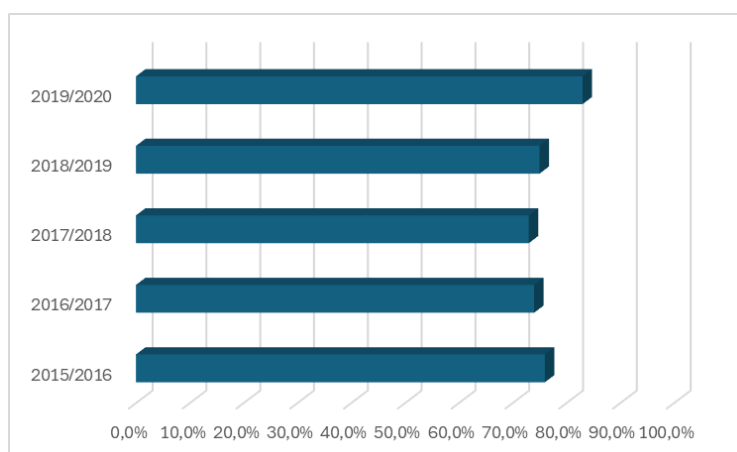
Gráfico 11: Taxa de Satisfação dos alunos finalistas (por curso) - Escola A



Fonte: Elaboração própria, 2024

A taxa de satisfação das entidades proporcionadoras de estágio da escola A (gráfico 12) é, também ela bastante positiva, variando entre os 73% e os 83%. Existiu uma ligeira descida nos primeiros anos em análise, que podem ou não estar relacionados com a diminuição também nesse período da satisfação dos alunos finalistas. Nos dois últimos anos em análise verifica-se um aumento da satisfação com maior significado para o ano 2019/2020. Também aqui e tal como verificado anteriormente, não conhecendo os critérios da satisfação, não é possível aferir o que originou estes valores.

Gráfico 12: Taxa de Satisfação das entidades proporcionadoras de estágio - Escola A



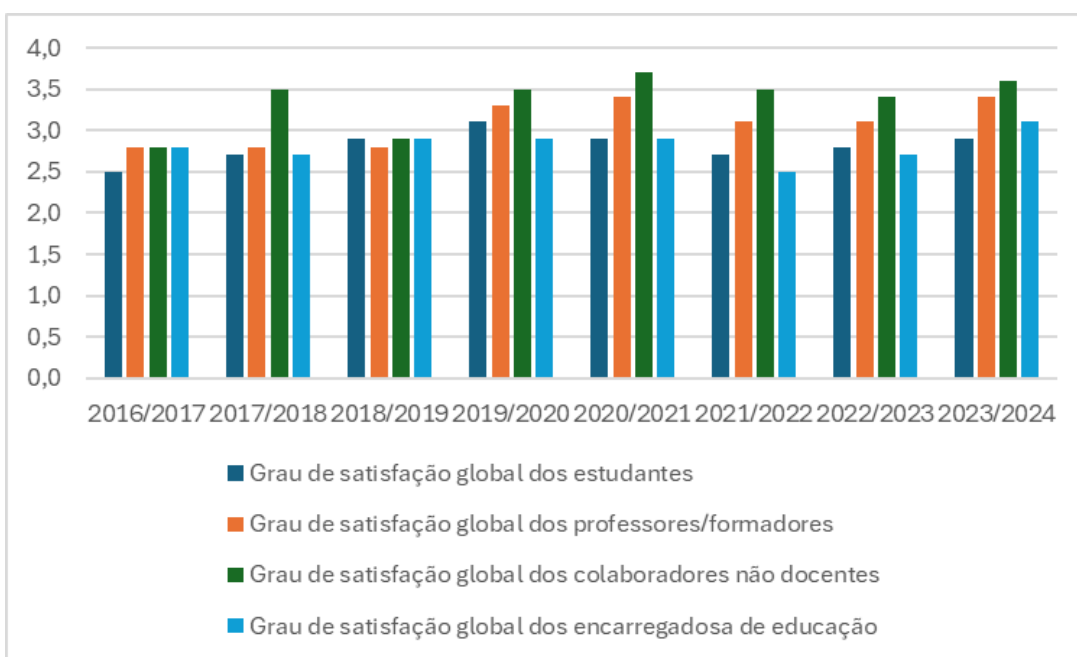
Fonte: Elaboração própria, 2024

Em suma, apesar dos resultados bastante positivos referentes à satisfação dos *stakeholders*, uma das melhorias indicadas no relatório do progresso anual 2022/2023 da escola A é o aumento da taxa de satisfação das partes interessadas, nomeadamente os colaboradores e alunos e para tal considera que a partilha desta informação deve ser mais formal e menos através de contacto de proximidade, deve ainda definir um plano de formação para os seus recursos humanos, de acordo com as necessidades de formação identificadas, assim como fomentar a participação dos alunos em projetos a nível nacional e internacional.

A escola B não tem disponível no site os dados referentes ao indicador de satisfação, e apesar de ter sido solicitado, não nos chegaram em tempo útil. No entanto, no seu Projeto Educativo refere que a satisfação da comunidade educativa é bastante importante, com principal destaque para os alunos, uma vez que se estes estiverem motivados, acabam por ter sucesso na vida académica.

Por sua vez escola C disponibiliza no seu site a satisfação global dos alunos, através da análise do gráfico 13, podemos evidenciar o grau de satisfação global dos alunos, pessoal docente e não docente, assim como dos encarregados de educação da escola C, entre os anos letivos de 2016/2017 e 2023/2024. A nível geral a taxa de satisfação é bastante positiva, variando entre os 2,5 e os 3,5, sendo que os anos da pandemia Covid-19 são os anos em que as taxas de satisfação estão mais elevadas.

Gráfico 13: Taxa de Satisfação - Escola C



Fonte: Elaboração própria, 2024

Com base na consulta dos dados disponibilizados no site da escola é possível verificar que, no caso dos alunos os parâmetros que têm avaliação de satisfação superior a 3 em quatro ou mais anos letivos são: o curso, os professores, funcionários e o serviço de psicologia e orientação escolar.

Já os encarregados de educação (EE), demonstraram maior satisfação na relação EE/diretores de turma, horário de atendimento aos EE, informação sobre assiduidade, aproveitamento e comportamento, a modalidade de recuperação de módulos, serviços de psicologia e orientação escolar, serviços administrativos, site e direção.

Por sua vez, o pessoal docente atribui um maior grau de satisfação aos seguintes parâmetros: higiene e limpeza, serviços administrativos, serviço de psicologia e orientação escolar, relacionamento interpessoal seja com o pessoal, seja com a direção, a participação da escola em projetos, a eficácia da comunicação interna, o site e a disponibilidade para apoiar os alunos.

O pessoal não docente atribui um nível de satisfação superior a 3 em quatro ou mais anos letivos quer nas instalações, equipamentos, liderança, relação interpessoal entre pessoal, direção, alunos e EE, a imagem da escola, site, disciplina dos alunos, e os vários serviços da escola.

Estes resultados mostram-nos que a escola promove um compromisso de qualidade nos clientes, assim como aos seus *stakeholders* internos, com especial destaque para o apoio aos alunos, o serviço de psicologia e orientação escolar, a relação interpessoal e a comunicação interna.

É ainda de notar que os valores mais elevados da satisfação do pessoal docente e não docente correspondem ao ano da atribuição do selo EQAVET, podendo demonstrar motivação para com o compromisso da qualidade. A melhoria generalizada na satisfação nos últimos anos, evidencia um trabalho de melhoria contínua da escola para que consiga atingir os seus objetivos com foco na satisfação dos seus *stakeholders*.

3.3 Análise das entrevistas

Todas as entrevistas foram realizadas *online*. No caso da escola A foi realizada entrevista ao Diretor da Escola (A1) a 19 de março, e à Gestora da Qualidade (A2) a 22 de fevereiro. Na Escola B, os entrevistados foram o Diretor da Escola (B1) a 28 de maio e o Diretor Pedagógico e Responsável da Qualidade (B2) a 29 de maio. Por fim, na escola C foram entrevistados a Diretora Pedagógica (C1) e o Consultor da Qualidade EQAVET (C2), a 25 de junho. No caso das A e B as entrevistas foram individuais realizadas através da plataforma *Microsoft Teams*. Já na escola C a entrevista foi realizada em conjunto aos dois elementos, através da plataforma *Google Meet*.

O Guião das entrevistas pode ser consultado no Apêndice 1.

Para realizarmos a análise de conteúdo das entrevistas, foi construída uma grelha resumo da informação obtida, que pode ser consultada no Apêndice 2 - Sinopse das Entrevistas.

Apesar da diferença nos SGQ implementados nas diferentes escolas (ISO 9001:2015 e/ou do EQAVET), os entrevistados consideram que estes têm sido fundamentais para a melhoria dos seus processos e procedimentos, sistematizando e formalizando as práticas existentes em cada escola. Tal foi referido na entrevista A1, “(...) a gestão da qualidade obrigou a sistematizar os nossos processos (...) formalizar aquilo que já fazíamos”, indo ao encontro do entrevistado B2 que refere “(...) não era nada que as escolas profissionais não fizessem já (...)”. De acordo com o Projeto Educativo 2022/2025 da escola B, o SGQ EQAVET promove não só a melhoria contínua, como ajuda a organização a medir o seu desempenho. Por sua vez a entrevistada C1 considera o SGQ importante uma vez que “(...) E de alguma forma, é

importante porque, valida de alguma forma o trabalho que é desenvolvido aqui na escola, (...). Há todo um conjunto de procedimentos que nós levamos a cabo até chegar a esta fase não é, até à avaliação (...) tem muito a ver com isto, com a validação do trabalho que é desenvolvido (...) e o reconhecimento exatamente desse mesmo trabalho.” Opinião esta também partilhada pelo entrevistado C2 ao acrescentar que “(...) há um grande conhecimento interno (...)”. referindo ainda “(...) há aqui uma preocupação (...) com o cliente, portanto, com o estudante (...) uma articulação enorme com os *stakeholders* (...)”.

A obtenção de certificações de qualidade, é vista como uma mais-valia pelos representantes das escolas, transmitindo uma imagem de seriedade e rigor. De acordo com o entrevistado B1 “é a imagem que transmite, uma imagem de seriedade (...). E, portanto, logo aí é uma mais-valia (...)”, já a entrevistada C1 refere “validação do trabalho que é desenvolvido”.

A certificação da ISO 9001:2015 e o selo de conformidade EQAVET são identificados como pontos fortes na análise *SWOT* das escolas A e C. Esta última identifica ainda como ponto forte “o reconhecimento pela qualidade no ensino ministrado” (Projeto Educativo 2022/2026 da escola C, p. 13). Para a entrevistada A2, Responsável da Qualidade considera que “(...) A ISO traz um maior contributo (...) o EQAVET foca-se principalmente no ensino e a ISO permite-nos arranjar também as outras coisas que estão à volta, que nos vão permitir um bom ensino também (...)”, considerando assim o EQAVET com um SGQ mais específico para o ensino, contribuindo para o cumprimento dos objetivos educativos, e a ISO 9001:2015 mais abrangente, permitindo uma análise mais profunda. Indo ao encontro da revisão da literatura, que nos diz que uma escola que tenha um SGQ bem estruturado e robusto garante a qualidade na escola e no sistema educacional (Pisco e Saraiva, 2019 e Diez et al. 2020).

O entrevistado C2 considera que o EQAVET contribui para o desempenho da escola “(...) se for instrumental e se tiver um enquadramento sistémico dentro das organizações, das escolas profissionais poderá ser um bom instrumento de qualidade. De acordo com o Manual da Qualidade da escola A (2021) “A certificação da Escola longe de ser só um objetivo formal, é o resultado e consequência lógica da opção ativa e sistematizada pela melhoria contínua...”, por sua vez o Diretor desta escola considera que os SGQ “(...) são sistemas bastante benéficos para o melhor desempenho dessa organização”. Assim estes sistemas não podem ser só formais, devem sim, ser instrumentos que promovam a qualidade, a melhoria contínua e contribuam para um melhor desempenho das escolas, corroborando Juran (citado por Pires, 2016, p.40) que refere “o objetivo da gestão é o de alcançar um melhor desempenho”, assim como Almeida (2016) que refere que não pode ser só um instrumento de prestação de contas.

Deriva das respostas às entrevistas que, as motivações apresentadas pelos representantes das escolas estudadas, foram essencialmente motivações externas: o cumprimento do Decreto-Lei n.º 92/2014, o fator diferenciador que lhes permitiu destacar-se das restantes, assim como o reconhecimento público do serviço prestado. Para o entrevistado A1 os motivos de implementação de SGQ são: “(...) a certificação da ISO 9001 (...) a melhorar os nossos processos, a melhorar o nosso desempenho (...) o EQAVET pronto foi, foi obrigatório.”, já a entrevistada A2 refere “(...) fator diferenciador (...) para nos começarmos a destacar”. A escola B, foi uma das escolas pioneiras na implementação do EQAVET, sendo que o entrevistado B1 refere “(...) sermos convidados entre tantas escolas para podermos implementar um processo, é logo um motivo de orgulho. (...)”, indo ao encontro do entrevistado B2 que destaca “(...) a haver um sistema de qualidade a nível nacional, legislado, faria sentido nós sermos dos primeiros a perceber. Porquê? Partiríamos um pouco à frente das restantes escolas (...)”. Por sua vez o entrevistado C2 destaca como motivação “(...) reconhecimento daquilo que é a prestação deste serviço público, por outro lado o Decreto-Lei das escolas profissionais vem colocar isso como uma obrigação, um desafio, (...)”. Os motivos apresentados pelas escolas estão em consonância com Ros (2017) e Lima (2022) que referem que as motivações externas estão relacionadas, entre outras, com a concorrência, a obtenção de vantagens, melhorar a reputação e a imagem. Já Fonseca e Domingues (2018) consideram que este tipo de motivações são as que têm maior peso na implementação de um SGQ.

Quando questionado sobre as vantagens de um SGQ o entrevistado C2 considera que “(...) é um bom instrumento de gestão organizacional (...) um instrumento de melhoria interna da sua organização (...)”, assim como “(...) são instrumentos de gestão, de melhoria organizacional, macro, mezzo e micro, até chegar à sala de aula, são verdadeiros instrumentos de melhoria, das ações (...) de transformação organizacional”. Este entrevistado refere ainda “(...) uma partilha interna, quer dos *stakeholders* internos (...) e externos”, já a Diretora Pedagógica da escola C (C1) destacou “(...) o reconhecimento exatamente desse trabalho. (...) trimestralmente a redefinir estratégias (...)”. Por sua vez, o Diretor da escola A (entrevistado A1) refere que “(...) todas as pessoas estão muito familiarizadas com um SGQ e isso tornou o nosso desempenho, eu diria, mais fácil.”, e a responsável da qualidade da escola (A2) menciona como vantagem “(...) a organização de tudo, desse todo que se faz e permite-nos sempre a monitorização dos processos (...) o ciclo PDCA (...) faz muito sentido”.

O entrevistado B1 refere como vantagens “(...) a imagem que transmite, uma imagem de seriedade (...) é uma ferramenta para utilizarmos na gestão da escola”, “(...) garantir que o funcionamento é sempre igual, portanto, seguimos sempre os mesmos procedimentos”. O entrevistado B2 destaca “(...) é fundamental que existam procedimentos e que esses

procedimentos sejam iguais para todos. (...) projeto educativo é fundamental para (...) atingir em termos educativos (...) as bases, os objetivos”, para este entrevistado tem a vantagem de “(...) balizar e identificar desvios e corrigi-los rapidamente (...) Outra vantagem é, também dar-nos segurança e tranquilidade”.

Com base nestes registos, as escolas em estudo consideram o SGQ um instrumento de apoio à gestão, cujas vantagens passam pela melhoria organizacional macro, mezzo e micro, padronização e sistematização dos processos e procedimentos, a comunicação, o envolvimento com os *stakeholders*, a preocupação com o cliente, a validação do trabalho desenvolvido, a imagem e o reconhecimento. O ciclo PDCA com a monitorização constante e a identificação de desvios, acaba por originar a segurança e estabilidade, aumentando ainda o desempenho e a vantagem competitiva. De acordo com a informação obtida na revisão da literatura, os vários autores consideram o SGQ um instrumento padronizado para gerir a documentação, promove ganhos na gestão, através da uniformização e monitorização continua dos processos, antecipando as necessidades. É considerado um fator diferenciador, que transmite confiança, segurança, vantagem competitiva, conseguindo reduzir os custos, promovendo um desempenho eficaz (Pires, 2022; Sequeira, 2022, Andrade et al. 2017, Fonseca e Domingues, 2018; Vicente et al. 2021; Lima, 2022; Gremyr et al., 2021; Pisco e Saraiva, 2019 e 2020; Raposo e Rolo, 2019; Almeida, 2021).

As desvantagens identificadas na análise das entrevistas são, para o entrevistado A1: (...) alguma carga burocrática que está associada aos sistemas da qualidade (...) o peso que caiu sobre as mesmas pessoas que já lidam com SGQ”. O entrevistado B2 refere “(...) as desvantagens incidem essencialmente no processo, porque acaba por ser um processo burocrático.”, tendo sido ultrapassado através de “(...) em termos de estratégias foi sensibilização, sensibilização, formação, formação, formação.” Já o entrevistado C2 refere “as desvantagens, uma delas é o custo (...). Por outro lado, não há grande visibilidade pública (...) a divulgação dos relatórios”.

Em suma, as desvantagens identificadas pelas escolas são os custos, a dimensão da equipa de trabalho, que por regra tem outras funções atribuídas, a burocracia associada, a resistência à mudança, no caso ultrapassada pelo envolvimento da gestão de topo, a falta de divulgação dos relatórios de implementação EQAVET. Estas validam as desvantagens identificadas pelos autores Sfakianaki e Kakouris, (2018), Vicente et al. (2021) e Lima (2022) como obstáculos e desvantagens, a resistência à mudança, a falta de tempo, os custos associados. Sfakianaki e Kakouris, (2018), consideram ainda, tal como as escolas entrevistadas referem, que o comprometimento por parte da gestão de topo é fundamental.

A análise realizada às entrevistas e aos documentos, evidência que, apesar da valorização do ensino profissional, ainda existe algum preconceito por parte da sociedade. Uma das ameaças identificadas na análise *SWOT* da escola A é “Permanência de alguma conotação socialmente penalizadora associada à opção pela frequência de cursos profissionais.” Também a escola C na sua análise *SWOT* identifica como constrangimento “(...) algum preconceito por parte da sociedade relativa aos cursos profissionais”, indo ao encontro da entrevistada C1 que considera que “(..) infelizmente ainda não acabou, este estigma ainda existe”. O entrevistado B2 refere que “(...) o preconceito sobre o ensino profissional ainda se mantém, mesmo que mais ténue. Infelizmente na generalidade ainda é associado a alunos com maiores dificuldades, situação que já não corresponde à verdade”.

Verifica-se que as escolas profissionais continuam a ser associadas a alunos com maiores dificuldades, tal como referido por Azevedo e Capucha (2021), sendo por vezes consideradas escolas de segunda. Constata-se que, as escolas profissionais são autónomas, que têm como missão a formação de cidadãos qualificados, são ainda escolas dinâmicas, inclusivas, que educam para a cidadania, promovem a inovação e a responsabilidade social. A literatura diz-nos que as escolas profissionais têm autonomia pedagógica, dão acompanhamento e apoio individualizado, têm uma ligação à comunidade, promovendo as competências para responder ao desenvolvimento da sociedade (Galvão, 2015; CEDEFOP, 2014; Azevedo, 2014 e Souza et al., 2021).

O alinhamento SGQ/EQAVET trouxe alguns benefícios e melhorias às escolas. De acordo com o Documento Base da escola A (2020, p. 18) “(...) o processo de alinhamento passa por aprimorar a monitorização de vários parâmetros (...) e, intensificar o relacionamento com os *stakeholders* (...)”, indo ao encontro do referido pelo entrevistado A1 “(...) obriga (...) a ouvir os *stakeholders* (...) permitiu não esquecer que temos determinadas obrigações para com a comunidade escolar, para com a sociedade (...)”. Este entrevistado refere ainda “entendo que faz muito sentido, esta certificação EQAVET, porque de alguma maneira, conseguimos ter uma validação a nível europeu das escolas profissionais (...) a ser levado a sério em todos os países e é uma maneira de enfim, temos um padrão que nos permite saber separar o trigo do joio (...)”.

Por sua vez o entrevistado B1 menciona “(...) obrigam-nos a ter que ter obrigatoriamente qualidade (...) orientam-nos no caminho que temos de seguir para conseguirmos atingir os objetivos (...)” referindo ainda que “(...) é uma vantagem competitiva, não só em termos de aprovação dos cursos e das turmas para os próximos anos letivos (...), mas também uma vantagem competitiva, muitas vezes com as escolas que nos rodeiam (...)”. Corroborando o

Projeto Educativo 2022/2025 da escola B que refere que a qualidade do serviço prestado é uma vantagem competitiva relativamente à concorrência. Para o entrevistado B2 “(..) é importante sempre haver aqui o diálogo e interação com todos os elementos, e quando falo todos os elementos falo *stakeholders* internos, externos, conselho consultivo (...)”, considera ainda que “(...) O EQAVET foi preparado e pensado para a qualidade no ensino (...) tem a ver com a qualidade da formação que é lecionada (...) trata-se também de algumas formas de ação, de atuação, e é fundamental”. O entrevistado C2 considera que o EQAVET é “(...) um instrumento de melhoria interna da sua organização (...) da sua ligação com os encarregados de educação, (...) ligação aos alunos (...) a dinâmica da equipa (...) do partilhar os dados (...)”.

O alinhamento do SGQ com o EQAVET trouxe ainda melhorias nos projetos educativos das três escolas, a entrevistada A2 referiu que “(...) atualizámos na altura o projeto educativo (...) adaptamos a estrutura”. O entrevistado B1 também refere que “(...) o projeto educativo sofreu algumas alterações na altura para dar resposta a tudo isto (...)”, corroborado pelo entrevistado B2 “(...) nós fizemos foi a fusão, do nosso projeto educativo com o documento base (...)”. O Projeto Educativo 2022/2026 da escola C também teve melhorias, de acordo com o entrevistado C2 “(...) um projeto educativo muito alinhado do ponto de vista de implementação, operacionalização (...) foi reconstruído, melhorado (...) e a partir daí, portanto, a reconstrução de um conjunto de objetivos estratégicos (...)”.

Neste sentido podemos considerar que com base na análise efetuada, um dos benefícios verificados com o alinhamento SGQ/EQAVET foi a vantagem competitiva. É considerado um instrumento de melhoria interna, que criou coerência, dinâmica de comunicação, de equipa, um sentido de pertença. Foi intensificado o relacionamento com as partes interessadas (alunos, encarregados de educação, empresas, pessoal docente e não docente), uma partilha de dados. Os projetos educativos foram reformulados para contemplar os objetivos estratégicos, novos indicadores, contribuindo para a melhoria da qualidade nas escolas. O EQAVET ao trazer uma validação a nível europeu, estabeleceu um padrão de qualidade a todas as escolas, promoveu uma maior reflexão sobre as atividades formativas e procedimentos pedagógico, trouxe um olhar externo, contribuindo para que em termos educativos se atinjam os objetivos. Segundo a revisão da literatura, o EQAVET melhora a qualidade e a eficácia do EFP, promove a empregabilidade, a mão de obra qualificada e a competitividade na Europa, incentivando ainda a aprendizagem contínua, reforçando a confiança, atratividade e credibilização do EFP (Galvão, 2015; Silva, 2015; Rocha e Alves, 2017; Pisco e Saraiva, 2019; Gaspar e Aires, 2020).

A qualidade no ensino profissional, segundo o entrevistado A1 “(...). Consegue-se por termos políticas internas consistentes de alinhamento das pessoas com aquilo que são os objetivos da escola, não é? Portanto, isto é um trabalho permanente de alinhamento das pessoas com estes objetivos, pondo em enfoque ou destacando que o nosso primeiro e fundamenta objetivo é formar os jovens, não é? (...). Obviamente alinhados com as necessidades das nossas indústrias (...)”. Por sua vez o entrevistado B2, considera que “(...) não conseguimos por vezes atingir todos os objetivos porque existem fatores externos, que nos condicionam um pouco. (...) é difícil controlarmos (...) e falo em taxa de desistência (...) em termos de métodos, procedimentos, existe aqui tudo encarreirado que pretende que o aluno ou o jovem continue o seu percurso escolar até ao fim (...)”.

Deste modo constata-se que a qualidade no ensino profissional, consegue-se com um trabalho contínuo de alinhamento das pessoas com os objetivos da escola, sendo que os SGQ as orientam no caminho. O foco deve ser a formação e qualificação de jovens, dando-lhes competências para ingressarem no mercado de trabalho e/ou no prosseguimento de estudos, alinhados com as necessidades das empresas envolvidas. Apesar de existirem fatores externos que as escolas não controlam, como é o caso das taxas de desistência, estas conseguem desenvolver uma rede de parcerias, estratégias em sala de aula, procedimentos e métodos para um ensino diferenciador em que os alunos são valorizados.

São criados projetos educativos para uma educação integral, de modo que os jovens terminem o seu percurso escolar com sucesso, reduzindo o abandono. Ratificando deste modo revisão da literatura, que nos diz que uma escola tem qualidade quando tem um apoio diferenciador, é inclusiva, promove a satisfação e as necessidades futuras dos *stakeholders* alinhadas com a sua missão, ter um modelo educativo orientado para o desenvolvimento dos alunos, desenvolvendo estratégias para atingir o sucesso (Rocha e Alves, 2017; Vicente, 2004 e Abreu, 2002).

A nível da autoavaliação, segundo a entrevistada A2 “A autoavaliação é feita através de auditorias internas, da monitorização e avaliação dos objetivos e do relatório de progresso anual. Os resultados são, posteriormente, analisados na revisão pela gestão”. Indo ao encontro da informação retirada do Relatório do Operador da escola A (2020, p. 8) “realizam-se anualmente auditorias internas a todos os processos, permitindo antecipar possíveis desvios aos objetivos definidos”. No Projeto Educativo 2023/2026 da escola A (p.27) “Na reunião da revisão pela gestão são avaliados os processos e os resultados do ensino; são avaliados os processos e os resultados do ensino: são realizados anualmente questionários de satisfação envolvendo os *stakeholders*”. Da análise efetuada ao Documento Base (2020)

desta escola, constata-se que os *stakeholders* internos e externos participam na avaliação das atividades em sede de conselho consultivo. São realizados balanços das atividades com os colaboradores, sendo ainda referido que o relatório de avaliação da satisfação é divulgado a toda a comunidade escolar e discutido na reunião da revisão pela gestão.

De acordo com o Relatório do Operador 2015/2016 da escola B, a monitorização deixa de ser anual, passando a ser trimestral, o que é uma mais-valia para o SGQ permitindo agir sempre que sejam detetados desvios. Segundo o Documento Base e Plano de Ação 2015/2016 da escola B é elaborado um relatório com a análise trimestral, que é apresentado ao conselho pedagógico e enviado à direção. Os resultados são analisados em reunião de forma a preparar o ano letivo com sugestões de melhoria.

Por sua vez o Documento Base (2020) da escola C refere que a recolha de dados, a monitorização sistémica de indicadores e metas originam os relatórios de autoavaliação, os relatórios de progresso, as avaliações e melhorias.

Verifica-se desta forma que são aplicados questionários de satisfação, e realizada a monitorização dos indicadores. Anualmente são realizadas auditorias internas e externas, cujos resultados são analisados na revisão pela gestão (escola com certificação ISO 9001:2015), com a definição de novas metas e as ações de melhorias identificadas. Com o EQAVET, a monitorização e análise passa a ser trimestral, sendo realizadas reuniões de trabalho em que resultam relatórios de progresso, relatórios de autoavaliação onde são identificados os constrangimentos sentidos e melhorias a alcançar.

A nível de indicadores EQAVET, os que são trabalhados pelas escolas em estudo, são os 4 indicadores priorizados pela ANQEP, uma vez que já trabalhavam a questão da taxa de conclusão, da empregabilidade e da satisfação. No entanto, estes indicadores foram aprimorados uma vez que a monitorização efetuada não era tão pormenorizada, tal como consta do Documento Base (2020) da escola A “por aprimorar a monitorização de vários parâmetros, que já eram praticas comuns da escola”. Também a escola B no seu Documento Base e Plano de Ação (2015/2016) refere que alguns indicadores EQAVET já eram trabalhados pela escola, do mesmo modo o Documento Base (2020) da escola C menciona que já existia a monitorização de indicadores, desde 2017/2018 já se realizavam inquéritos de satisfação aos *stakeholders*, dos quais davam origem à elaboração e divulgação de um relatório.

No que diz respeito ao envolvimento dos encarregados de educação apesar de presentes, não estão tanto quanto as escolas gostariam, tal como mencionado pelo entrevistado A1 “(...) há encarregados de educação muito participativos e interessados e encarregados de educação muito ausentes e pouco preocupados.”, e pela entrevistada A2 “(...) A participação dos encarregados de educação é mais limitada (...)”, o que leva a uma das fraquezas mencionadas na análise *SWOT* da escola A, ser a pouca envolvimento da família na vida escolar dos educandos, conduzindo à ação de melhoria identificada no Plano de Ação 2022/2023 de intensificar o relacionamento com os encarregados de educação. Esta fraqueza também é apontada pela escola C, como sendo fraca a participação dos encarregados de educação, sendo que a entrevistada C1 refere “(...) há muitos encarregados de educação que se demitem um pouco daquilo que são as suas obrigações e muitas vezes aquilo que deveria ser a sua articulação com a escola”. Por sua vez o entrevistado B2 “(...) Enviar inquéritos para os encarregados de educação é difícil. É difícil porque, pois não é respondido (...) uma das estratégias para redução do absentismo, é efetivamente o contacto do orientador de turma com o encarregado de educação”, indo ao encontro do encontro do seu projeto educativo 2022/2025 que também identifica nas suas estratégias, a intensificação do relacionamento com os encarregados de educação.

Relativamente aos restantes *stakeholders*, na análise *SWOT* da escola A, são identificadas como forças “clima de escola (grande proximidade professores-alunos-funcionários); forte rede de cooperação com as instituições/empresas da região”. Por sua vez a escola B no seu Documento Base 2015/2016 refere que existe uma partilha de objetivos e metas com os colaboradores, com os alunos e com os empregadores, encarregados de educação, autarquias e parceiros sociais, promovendo uma reflexão conjunta, tendo identificado como ponto forte na sua análise *SWOT* “construção de uma cultura de identidade na comunidade escolar”

A nível de divulgação dos resultados do EQAVET os mesmos são divulgados pelos *stakeholders* e posteriormente publicados nos sites das respetivas escolas. De acordo com a entrevistada A2 “(...) os relatórios também de análise de resultados também são enviados para toda a gente, estou a falar de colaboradores internamente (...)”, no caso do entrevistado B1 “(...) fazemos uma conversa com os internos todos, a explicar-lhes como é que está o estado da arte. Relativamente à externa, publicamos normalmente no site da instituição (...)”. Já o entrevistado B2 refere “(...) Pessoal docente é aberta a comunicação, são escrutinados todos os resultados (...) aos não docentes, alunos, aquilo que fazemos é comunicar o panorama geral da turma (...) externamente nós fazemo-lo de forma mais vaga”.

Deste modo, apurou-se que as escolas consideram que o envolvimento com os alunos, encarregados de educação e empresas é essencial para que os objetivos sejam alcançados, especialmente devido à sua perspetiva externa, com uma visão mais objetiva e clara. Os resultados das monitorizações e auditorias, são divulgados pelas partes interessadas, para que todos sintam que fazem parte da missão e ao mesmo tempo se definam responsabilidades e estratégias de melhoria. Práticas estas, que estão em consonância com a literatura que relaciona o EQAVET com o ciclo PDCA, referindo que as escolas que promovem e valorizam a qualidade, com práticas de análise e autoavaliação, que conseguem dar resposta às ambições dos alunos, valorizam os recursos humanos, melhoram a comunicação interna e externa, integrando os *stakeholders* no processo de tomada de decisão (Galvão, 2015; Almeida, 2016; Rocha e Alves, 2017).

Ao questionar os representantes das escolas em estudo, sobre como o SGQ/EQAVET contribui para o desempenho da escola, a entrevistada A2 considera que “O SGQ permitiu definir e uniformizar os procedimentos e definir objetivos concretos para o funcionamento da escola. O EQAVET (...) levou-nos um bocadinho mais além”. O entrevistado B2 considera que “O EQAVET veio permitir aos *stakeholders* da escola criar processos no que se refere a documentar, monitorizar, avaliar e melhorar a qualidade das nossas práticas, (...) criar formas de monitorização regulares baseados em critérios de qualidade e descritores indicativos permitindo detetar desvios e corrigir os mesmos de forma rápida e eficiente”. Para a entrevistada C1 “(...) as escolas têm de se chegar à frente (...) esta lógica de irmos para o terreno implica também esta rede de parcerias (...)”. Já o entrevistado C2 destaca “(...) poderá ser um bom instrumento de qualidade, (...) se forem verdadeiros instrumentos de transformação organizacional, se mexer com a sala de aula, com as estratégias do ensino aprendizagem, com o combate ao abandono, com a monitorização permanente (...) apoio aos alunos, quer na inclusão quer com capacidades diferentes (...) é preciso também transformar as escolas ou produzir mais conhecimento nas escolas profissionais”.

Em suma, as escolas em análise, consideram que os SGQ contribuem para o seu desempenho, não só porque trazem mais valias a nível da uniformização dos procedimentos, do controle da documentação, do apoio à gestão, da monitorização e avaliação das práticas educativas. Como implica uma transformação organizacional, que melhora o ambiente de aprendizagem e a experiência dos alunos, fomenta uma reflexão sobre as prioridades estratégicas, a formação do pessoal docente, promovendo um desempenho educativo consistente e inclusivo. De acordo com a revisão da literatura efetuada, a implementação de um SGQ, com análise e avaliação da informação, promove a melhoria dos processos, ambientes propícios à aprendizagem, formação adequada dos docentes culminando na

qualidade da educação, e no desempenho eficaz das organizações (Raszi et al. 2012; Pisco e Saraiva, 2019).

No que diz respeito a áreas a melhorar, o entrevistado A1 identifica como melhorias a alcançar “(...) a comunicação, não é? Pronto, a outra é afinar melhor as metas e os objetivos. (...) fazer repercutir (...) o conhecimento, quais são os objetivos? (...). Continuar a falar no assunto (...)”. Por sua vez a entrevistada A2 identifica “(...) disponibilidade de resultados e conseguirmos um maior envolvimento (...) dos encarregados de educação, (...). Talvez tenhamos (...) oficializar alguns, alguns protocolos (...)”. O entrevistado B1 admite que “(...) há sempre aqui oportunidades para melhorar (...) vamos de certeza continuar a procurar melhoria, isso vamos, cada vez mais. (...)”, já o entrevistado B2 refere que “(...) Uma das formas evolutivas, porque eu penso que neste momento, em termos de EQAVET (...) pegarmos em mais alguns indicadores, sem sermos demasiado ambiciosos (...) eles são 10, vamos, vamos tentar então melhorar mais alguns.” No caso da escola C, o entrevistado C2 destaca “(...) O foco nas ações de melhoria está na melhoria das taxas de conclusão, que é uma ação de melhoria, e o abandono (...) tem de haver uma tática, uma supervisão, tem de haver um acompanhamento, uma partilha de vários *stakeholders* (...)”, sendo que a entrevistada C1 refere a “(...) corresponsabilização também dos alunos (...) que têm módulos em atraso (...) no sentido também de melhorar sempre a taxa de conclusão dos cursos.”.

O reconhecimento dos entrevistados relativamente às melhorias a alcançar, vão ao encontro do que nos diz a literatura, que é através da melhoria contínua palavra-chave quer da ISO quer do EQAVET, que conseguem melhorar os serviços prestados, desenvolver novas estratégias de modo a melhorar o desempenho, alcançando o sucesso (Dias e Melão, 2009; Chainho e Saragoça, 2013; Souza et al., 2021).

A nível de certificações futuras, e quando questionadas sobre a eventual hipótese de deixar de ser certificada com o selo EQAVET, o entrevistado A1 refere “(...) se deixar de ser obrigatória, pensaria duas vezes, se valia a pena manter sim.”, por sua vez a entrevistada A2 considera que “(...) por questões monetárias, eventualmente pudéssemos não pedir as visitas. (...) dificilmente as práticas se perderiam. (...) a mim custa-me éramos e já não somos, não me parece”. O entrevistado B2 considera “(...) poderia deixar de existir, poderia de deixar de ser obrigatório, nós iríamos mantê-lo (...) é intrínseco, está enraizado, faz parte do dia a dia, faz parte do ADN”. Já a entrevistada C1 considera que “(...) Manteria porque nós temos, de facto, um olhar completamente diferente. E necessitamos disto também para nos estimular para nos fazer crescer e melhorar”. Neste sentido as os entrevistados consideram que devem

manter a certificação EQAVET, não só devido à sua obrigatoriedade, mas essencialmente pela importância que este trouxe na melhoria contínua das escolas.

Uma das escolas e por questões de custos, se esta certificação deixasse de ser obrigatória ponderavam a revalidação do selo, mantendo, no entanto, os procedimentos que são considerados por todos uma mais-valia.

A nível da ISO 21001:2020, quando questionados sobre a hipótese da substituição da ISO 9001:2015 por esta norma ou se consideram que fazia sentido a sua adoção, o entrevistado A1 ainda não tem conhecimento suficiente sobre a norma “não conheço a 21001”, enquanto a entrevistada A2 “(...) eventualmente diria, iremos ver o que é que a 21001 tem, que nos possa trazer uma melhoria e se calhar implementar, mas sem o peso para já de uma certificação (...) primeiro temos de estabilizar o EQAVET (...)”. No caso da escola B, o entrevistado B1 refere, “Não conheço, não conheço a fundo, mas se ela se adaptar às escolas, sim, podemos ponderar a possibilidade de passar da 9001 para a 21001 sim.” Por sua vez o entrevistado B2 considera que “Tudo o que seja melhorar o ensino, faz sentido. Tudo aquilo que permita garantir às escolas, o solidificar procedimentos e atingir melhores níveis de qualificação faz sentido (...) assim que as escolas entenderem, ou sentirem o EQAVET na sua dinâmica diária, aí sim fará sentido se calhar fazer esse encaixe com a norma (...)”. Para o entrevistado C2 “(...) estas opções têm muito a ver com a dimensão das organizações. Esta é uma escola pequena portando poderá obter os resultados com este alinhamento EQAVET e com mais alguns ingredientes que, de facto fazem parte da ISO (...)”.

Conclui-se que a norma ISO 21001:2020 não é do conhecimento da maioria dos entrevistados, sendo que alguns destes ponderam adotar os seus requisitos, após o EQAVET estar devidamente consolidado, sem, no entanto, recorrer à certificação. Por sua vez, os representantes da escola A, que tem certificação ISO 9001:2015, considera que dificilmente deixaria de solicitar a recertificação que já tem quase 20 anos na organização.

Sendo as escolas profissionais, na sua maioria, escolas que vivem de subsídios, é compreensível a dificuldade que têm em manter duas certificações que acarretam custos (EQAVET e ISO). Algumas organizações após a certificação optam por não a renovar, devido aos poucos recursos e elevados custos, ou até mesmo porque surge outra certificação mais apropriada (Cândido, 2024).

A melhoria contínua é um princípio geral dos SGQ, de modo a alcançar maior eficiência, satisfação dos clientes. As escolas identificaram como melhorias a alcançar, o aumento da

taxa de conclusão e da satisfação dos *stakeholders*, melhorar a comunicação interna e externa, a partilha com os *stakeholders*, conseguir um maior envolvimento dos encarregados de educação, a oficialização de protocolos, analisar a análise e reajustes de indicadores permitindo a progressão do Projeto Educativo.

CONCLUSÕES

Reconhecendo a importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade para o desempenho de qualquer organização, sendo a sua adoção uma decisão estratégica. Apesar de, no caso das escolas profissionais a adoção de um Sistema de Gestão da Qualidade ter sido reforçado pelo Decreto-Lei 92/2014.

Como referido anteriormente, esta dissertação pretende analisar e compreender como a implementação dos Sistemas de Gestão da Qualidade contribuem para o desempenho das escolas profissionais, identificando os sistemas aplicados, as motivações para a sua adoção, as suas vantagens e desvantagens.

Após a análise documental e das entrevistas realizadas, e como resposta ao primeiro objetivo específico, caracterizar os diferentes SGQ implementados nas escolas, constata-se que a escola A é certificada por dois sistemas, primeiro obteve a certificação ISO 9001:2015, e mais tarde o selo de verificação EQAVET. A escola B pertence ao grupo pioneiro de certificação EQAVET, tendo ainda contacto com a ISO 9001:2015 através da sua entidade promotora, que é detentora desta certificação. No caso da escola C obteve a atribuição do selo de verificação EQAVET. Podemos concluir que a implementação de um SGQ, tem desempenhado um papel essencial na melhoria dos processos e procedimentos das escolas profissionais. A obtenção de certificações de qualidade é vista como uma mais-valia, pois projeta uma imagem de seriedade, credibilidade, rigor, trazendo ainda vantagens competitivas, que promove a confiança e a atratividade, mantendo o foco nos alunos e nos seus interesses.

Os responsáveis das escolas em estudo consideram que os SGQ são amplamente reconhecidos como instrumentos de apoio à gestão, promovendo a qualidade, a padronização e sistematização de processos, uma comunicação mais eficaz e um maior envolvimento com os *stakeholders*, corroborando Almeida (2016) que refere que o SGQ não pode ser só um instrumento de prestação de contas. Além disso, o ciclo PDCA, com monitorização constante, permitindo uma rápida resposta a eventuais desvios, contribui para a estabilidade, a melhoria

da qualidade do ensino e o desempenho das escolas. Com a adoção de um SGQ e a aplicação do ciclo PDCA, melhoria organizacional ocorre a diferentes níveis, sendo reforçada pela criação de um ambiente de confiança e segurança, conforme apontado por diversos autores (Pires, 2022; Sequeira, 2022, Vicente et al. 2021; Lima, 2022; Gremyr et al., 2021).

Desta forma os sistemas de gestão da qualidade ao serem aplicados como instrumentos ativos, promovem a melhoria contínua e o desempenho das escolas. A literatura apoia esta visão, destacando que uma escola com um SGQ bem estruturado garante qualidade no ensino e no sistema educacional (Pisco e Saraiva, 2019 e Diez et al. 2020).

A certificação EQAVET está a cumprir com o seu papel, ao ser considerado o SGQ mais adequado ao contexto do EFP, promovendo uma reflexão mais aprofundada sobre as práticas educativas e contribuindo para o cumprimento dos objetivos formativos, alinhados com padrões de qualidade europeus. Por sua vez, a ISO 9001:2015 contribui para uma análise mais detalhada, ajudando as escolas a alcançarem os objetivos educacionais e a eficácia organizacional. Alcançando assim o objetivo específico, de analisar o efeito do SGQ na gestão das escolas.

O segundo objetivo específico, pretende analisar os motivos das escolas ao optarem por um determinado SGQ, concluímos que, de acordo com os representantes das escolas em estudo, os motivos foram principalmente externos. Foram assim identificados como motivações para a implementação dos SGQ, a resposta ao Decreto-Lei n.º 92/2014, o desejo das escolas em melhorar os processos, o desempenho, o *output* da sua missão, o facto de se destacarem das restantes, bem como a obtenção do reconhecimento pelo serviço prestado. Estes motivos apresentados pelos entrevistados, vão ao encontro de Ros (2017 e Lima (2022) que mencionam a concorrência, a obtenção de vantagens, a reputação e a imagem, como motivações para a adoção de um SGQ.

O terceiro objetivo específico visa analisar as vantagens e desvantagens do SGQ. As vantagens já foram enunciadas anteriormente, quanto às desvantagens podemos enumerar os custos associados à manutenção das certificações, a burocracia, a resistência à mudança, superada em parte pelo comprometimento da gestão de topo, e a falta de divulgação dos relatórios de implementação EQAVET por parte da ANQEP. As vantagens e desvantagens identificadas são validadas pela literatura ao referir como vantagens o fator diferenciador, a vantagem competitiva e um desempenho eficaz ((Pires, 2022; Sequeira, 2022, Vicente et al. 2021; Lima, 2022; Gremyr et al., 2021), em contrapartida das desvantagens identificadas por

Sfakianaki e Kakouris, (2018), Vicente et al. (2021) e Lima (2022), a resistência à mudança, a falta de tempo, os custos associados.

Finalmente, os representantes das escolas pretendem continuar a investir na certificação EQAVET, e, embora a maioria desconheça a ISO 21001:2020, alguns consideram adotar os seus procedimentos no futuro. A melhoria contínua permanece como um foco, com os entrevistados a identificar várias áreas de progresso, como o aumento da taxa de conclusão, a melhoria da comunicação e o envolvimento dos *stakeholders*, demonstrando o compromisso com a qualidade e a excelência educativa.

Em suma, e como resposta à questão de partida, conclui-se que os SGQ exercem um papel fundamental no desempenho das escolas profissionais. Através da sua abordagem sistémica, garantem que as escolas mantenham o foco na educação e formação, promovam a inclusão, respondendo às necessidades e expectativas dos alunos e restantes *stakeholders*. Promovem ainda a melhoria contínua dos processos e uma gestão eficaz, o desenvolvimento de novas estratégias do ensino aprendizagem e a partilha de conhecimento, contribuindo para o aumento do seu desempenho, verificado através do cumprimento das taxas de conclusão, colocação de alunos no mercado de trabalho em áreas relacionadas com o curso, e com a satisfação dos *stakeholders*, com principal destaque para os alunos e empregadores.

LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS

O estudo permitiu compreender quais os sistemas de gestão da qualidade adotados pelas escolas profissionais, e de que forma contribuem para o seu desempenho. Não foi, no entanto, possível alargar este estudo a mais escolas, não só devido à limitação do tempo para realização do estudo como pela indisponibilidade de algumas escolas.

Uma outra limitação relacionou-se com a referência aos documentos das escolas. Para salvaguardar o anonimato das escolas, não foi possível colocar nas referências bibliográficas os documentos consultados, uma vez que isso iria permitir a sua identificação.

Tendo em conta a pertinência do tema, considera-se que é importante a realização de mais investigação sobre os Sistemas de Gestão da Qualidade nas Escolas Profissionais, que permita produzir novos conhecimentos. Sugere-se a realização de um estudo comparativo entre o alinhamento EQAVET e as escolas do ensino profissional de natureza privada e as escolas públicas. Assim como fazer um estudo da adoção da ISO 21001:2020 após a certificação EQAVET.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, M. (2002). Contributo para a construção da qualidade na escola. In *Conselho Nacional de Educação - Ministério da Educação, Qualidade e Avaliação da Educação: Painel II – Construção da Qualidade na Escola* (pp.199-205) <https://www.cnedu.pt/pt/publicacoes/seminarios-e-coloquios/765-qualidade-e-avaliacao-da-educacao>

Almeida, A. (2016). Avaliação do Ensino Profissional O quadro Europeu de Garantia da Qualidade para Educação e formação profissionais. *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, 47, 137-155.

Almeida, R. (2021). Gerenciamento de instituições de ensino como organização: um enfoque na qualidade. *Revista de Ciências Humanas*, 21(3), 28-44. <https://doi.org/10.31512/19819250.2020.21.03.28-44>

Amado, J. (2010). Ensinar e aprender a investigar - reflexões a pretexto de um programa de iniciação à pesquisa qualitativa. *Revista Portuguesa De Pedagogia*, (44-1), 119-142. https://doi.org/10.14195/1647-8614_44-1_5

Amado, J. & Ferreira, S. (2017). A entrevista na investigação em educação. In Amado, J. (Ed.) *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. (3ª Edição) (pp.209-300). Imprensa da Universidade de Coimbra

Amado, J. & Freire, I. (2017). Estudo de caso na investigação em educação. In Amado, J. (Ed.) *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. (3ª Edição) (pp.123-146). Imprensa da Universidade de Coimbra.

Andrade, J. H., de Piagge, R. M. D., Braga, F. A. S., & Romano, A. L. (2018), Certificação ISO 9001:2015 e medição de desempenho: benefícios e desafios para implementação de um sistema de gestão robusto. *Refas – Revista Fatec Zona Sul*, 4(3), 47-59. - Recuperado de <http://revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/175>

APCER (2015). *Guia do Utilizador ISO 9001:2015*. APCER

Asrin, A., Ramdhani, A., Muhaimi, L. & Maulyda, M. (2022). Principals' leadership strategy to improve "link and match" quality for vocational education. *Jurnal Kependidikan*, 6 (1). DOI: <https://doi.org/10.21831/jk.v6i1.44980>

Assembleia da República, (2019) Resolução da Assembleia da República n.º 166/2019. Diário da República, 1.ª série, n.º 173 (setembro): 65. <https://data.dre.pt/eli/resolassrep/166/2019/09/10/p/dre/pt/html>

Azevedo, J. (2014). Ensino profissional em Portugal, 1989-2014: viagem da periferia para o centro das políticas educativas. In *Em 40 Anos de Políticas de Educação em Portugal - A construção do sistema democrático de ensino* (pp. 411-468). Almedina

Azevedo, J. & Capucha, L. (2021) *Recomendação perspetivar o futuro do Ensino Profissional*. Conselho Nacional de Educação
[Recomendacao__Perspetivar_o_futuro_do_Ensino_Profissional.pdf](https://www.cnedu.pt/pt/publicacoes/seminarios-e-coloquios/765-qualidade-e-avaliacao-da-educacao) (cnedu.pt)

Babo, S. (2022). Criação e validação de um modelo de implementação de um SGQ numa escola profissional segundo o EQAVET. [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Engenharia do Porto]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto.

Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (4ª edição). Edições 70.

Barirohmah, B. & Subiyantoro, S. (2021). ISO 9001:2008 Quality Management System In Education. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2), 353–361.

Bell, J. (2010). *Como realizar um projeto de investigação. Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. 5.ª edição. Gradiva.

Cândido, C.J.F. (2024). Strategies for the ISO 9001 certification life cycle (StrategISO), *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(6), 1856-1884. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0224>

CEDEFOP (2014). *Terminology of European education and training policy, - a selection of 130 key terms*. 2.ª edição. Publications Office of the European Union

CEDEFOP (2015). *Handbook for VET providers: Supporting internal quality management and quality culture*. Publications Office of the European Union. Cedefop Reference series; n.º 99

Chainho, C. & Saragoça, J. (2013, 7 de junho) *Avaliação da qualidade das escolas: mecanismos de regulação e lógicas de ação dos atores escolares* [Comunicação]. IV Encontro dos Investigadores da Qualidade. <https://publicacoes.riqual.org/troia-iv-27-39/>

Chen, C.K., Reyes, L., Dahlgaard, J. & Dahlgaard-Park, S. (2022), From quality control to TQM, service quality and service sciences: a 30-year review of TQM literature, *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(2), 217-237. <http://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2021-0128>

Comunicado de Bordéus (2008). On enhanced european cooperation in vocational education and training disponível em https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2018/09/Bordeaux_Communique_2008.pdf

Comunicado de Helsínquia (2006) sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional disponível em https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2018/09/Comunicado_Helsinquia_2006.pdf

Comunicado de Maastricht (2004) comunicado sobre as prioridades futuras da cooperação europeia reforçada em matéria de ensino e formação profissionais. Disponível https://www.dgert.gov.pt/wp-content/uploads/2018/09/Comunicado_de_Maastricht_2004.pdf

Conselho da União Europeia, (2020). Recomendação do Conselho. Jornal Oficial da União Europeia. Jornal Oficial da União Europeia, 2020/C 417/01 (dezembro): 417/1-16 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1202%2801%29&qid=1728423642378>

Creswell, J. (2009). *Research Design – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. (3ª Editions). Sage

Dalfovo, M. S., Machado, M. M., Gonçalves, A. & Pereira, L. M. (2017). Análise da influencia da resource based view (RBV) no desempenho organizacional. *Revista de Desenvolvimento Económico – RDE – Ano XIX – V. 1* (36), 29-59

Declaração de Copenhaga (2002). The Copenhagen Declaration (refernet.pt)

Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho (29 junho, 2021). EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional. EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional – DGERT

Dias, N. & Melão, N. (2009). Avaliação e qualidade: dois conceitos indissociáveis na gestão escolar. Tékhne, *Revista de Estudos Politécnicos*, VII (12), 193-214.

Díez, F., Villa, A., López, A.L., & Iraurgi, I. (2020) Impact of quality management systems in the performance of educational centres: educational policies and management processes in *Heliyon* (vol.6). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03824>

Ferreira, A. (2006). *Desempenho individual e organizacional: Avaliação e melhoria*. Lisboa: edições sílabo

Filho, J. (1997). A qualidade na Escola, *XVIII simpósio brasileiro de política e administração da educação*, promovido pela ANPAE (associação nacional de política e administração da educação, 24 a 28 de novembro de 1997)

Fonseca, L. M. & Domingues, J. P. (2018). Empirical Research of the ISO 9001:2015 Transition Process in Portugal: Motivations, benefits, and success factors. *Quality Innovation Prosperity*, 22(2), 16-46. <https://doi.org/10.12776/qip.v22i2.1099>

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação – Da concepção à realização*. Décarier Éditeur e Lusociência.

Fortin, M. F.(2009). *Fundamentos e etapas no processo de investigação*. Lusodidacta

Galvão, M. (2015), *Garantia da qualidade nas modalidades de dupla certificação – Um guião para operadores de educação e formação profissional*. ANQEP, I.P.

Gaspar, T. & Aires, M. (2020), *Guia para o processo de alinhamento com o quadro EQAVET – Garantia da qualidade na educação e formação profissional*. ANQEP, I.P.

Gómez, E. (2021). Desenhos de investigação qualitativa. In Gonçalves, S.; Gonçalves, J. & Marques, C., *Manual de Investigação Qualitativa – conceção, análise e aplicações*. (pp.5-23). Pactor

Gremyr, I., Lenning, J., Elg, M. & Martin, J. (2021), Increasing the value of quality management systems. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 13(3), 381-394. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-10-2020-0170>

Instrumentos Europeus Formação Profissional (2021) EQAVET – Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional <https://www.dgert.gov.pt/eqavet-quadro-de-referencia-europeu-de-garantia-da-qualidade-para-o-ensino-e-formacao-profissional>, acedido em 02/06/2023

Kanan, L. A., Fernandes, C. A., Gugelmin, L. B. & da Cruz, C. M. (2023). Gestão escolar: proposta de um modelo integrativo como foco na qualidade de ensino. *Revista de gestão e secretariado*, 14 (11), 19588-19605. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i11.2850>

Lima, P.R.F. de (2022). Gestão da qualidade: impactos do processo de implementação da ISO 9001 em empresas nordestinas: motivações, barreiras e benefícios. *Revista Produção Online*, 22(1), 2288-2315. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v22i1.4555>

Madson, D., (2020). Have the reports of TQM's death been greatly exaggerated? A re-examination of the concept's historical popularity trajectory. *Administrative sciences*. 10(2), 32. <https://doi.org/10.3390/admsci10020032>

Martins, G., Gomes, C., Brocardo, J., Pedroso, J., Carrillo, J., Silva, L., Encarnação, M., Horta, M., Calçada, M., Nery, R. & Rodrigues, S. (2017). *Perfil dos Alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória*. Ministério da Educação/Direção Geral da Educação

Meirinhos, M. & Osório, A. (2010). O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. *EDUSER Revista de Educação*, Inovação investigação em educação 2(2), 49-65.

Ministério da Educação, (1983). Despacho Normativo n.º 194-A/83. *Diário da República*, I série n.º 243, (outubro): 3668(1)-(10) <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/194-a-1983-398556>

Ministério da Educação, (1989). Decreto-Lei n.º 26/89. *Diário da República* I série, 18 (janeiro): 246-9. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/26-1989-609609>

Ministério da Educação, (1993). Decreto-Lei n.º 70/93. *Diário da República*, I série A, 58 (março): 1090-4 <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/70/1993/03/10/p/dre/pt/html>

Ministério da Educação, (1998). Decreto-Lei n.º 4/98. *Diário da República*, I série A, 6 (janeiro): 113-119 <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/4/1998/01/08/p/dre/pt/html>

Ministério da Educação e Ciência, (2014). Decreto-lei n.º 92/2014. *Diário da República* 1ª série, 117 (junho): 3311-20. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2014-165103837>

Nações Unidas. (2017). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. <https://unric.org/pt/declaracao-universal-dos-direitos-humanos/>

Nogueira, S. (2019). Implementação do EQAVET. Contributos para um sistema de qualidade numa escola profissional. [Dissertação de Mestrado em Ciências da Educação – Administração, Regulação e Políticas Educativas, Universidade de Évora – Escola de Ciências Sociais]. Repositório Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/26420>

Norma Portuguesa EN ISO 9000:2015 (2015), *Sistemas de Gestão da Qualidade Fundamentos e vocabulário* (ISO 9000:2015), (3.ª edição). Instituto Português da Qualidade

Norma Portuguesa EN ISO 9001:2015 (2015), *Sistemas de Gestão da Qualidade Requisitos* (ISO 9001:2015), (4.ª edição). Instituto Português da Qualidade

Norma Portuguesa EN ISO 21001:2020 (2020), *Organizações educativas/formativas. Sistemas de gestão para organizações educativas/formativas. Requisitos com orientações para a sua aplicação*. Instituto Português da Qualidade

ODS (2022). Objetivo 4. <https://ods.pt/objectivos/4-educacao-de-qualidade/>

Oliveira, R. P. & Araújo, G. C. (2005). Qualidade do ensino: uma nova dimensão da luta pelo direito à educação. *Revista Brasileira de Educação*, (28), 5-23 <https://doi.org/10.1590/S1413-24782005000100002>

Parlamento Europeu e do Conselho, (2009). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho. *Jornal Oficial da União Europeia*, 2009/C 155/01 (julho): 155/1-10.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A32009H0708%2801%29&qid=1697397987858>

Pinto, A. & Soares, I. (2018), *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. (2.^a edição). Edições Sílabo, Lda.

Pires, R. (2016), *Sistemas de Gestão da Qualidade - Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria e Serviços*. (2.^a edição). Edições Sílabo, Lda.

Pires, R. (2019), *Qualidade no Ensino Superior*. Edições Sílabo, Lda.

Pires, R. (2022), *Qualidade - Melhoria e Inovação no Ciclo de Vida*. Edições Sílabo, Lda.

Pisco, M. & Saraiva, M. (2019, 7 de junho). *Referenciais de qualidade para a educação e formação profissional – comparação teórica*. [Comunicação] X Encontro de Investigadores da Qualidade. <https://publicacoes.riqual.org/troia-x-105-115/>

Presidência do Conselho de Ministros (1999). Decreto-Lei n.º 166-A/99. *Diário da República* 1^a série-A, 111 (maio): 2564(2)-(6). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/166-a-1999-257454>

Presidência do Conselho de Ministros (2018). Decreto-Lei n.º 54/2018. *Diário da República* 1^a série, 129 (julho): 2918-28. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/54-2018-115652961>

Raposo, S. & Rolo, A. (2019, 7 de junho). *Da Empresa à Escola: O Tableau de Bord e o Ciclo de Demming aplicados à medição da Qualidade numa Escola Secundária*. [Comunicação] X Encontro de Investigadores da Qualidade <https://publicacoes.riqual.org/troia-x-189-200/>

Raszl, S. M., Cassol, A. P., Silveira, I. H., Siemeintcoski, M. E., Arruda, S.R. & da Silva, S. B. (2012). Gestão da qualidade na educação. *Revista E-TECH: Tecnologias Para Competitividade Industrial* – ISSN – 1983-1838, 15-33. (<https://etech.sc.senai.br/revista-cientifica/article/view/294>)

Rocha, L. & Alves, J. (2017) O controlo da qualidade e a garantia da qualidade EQAVET: de que falamos? In Educação, territórios e desenvolvimento humano. Atas do II Seminário Internacional da Católica - Faculdade de educação e psicologia do Porto

Rolo, A, Lourenço, R. & Rosado, C. (2018, 15 de junho). *ISO 21001 – Qualidade nas organizações de ensino: impactos e desafios*. [Comunicação]. IX Encontro de Investigadores da Qualidade. <https://publicacoes.riqual.org/troia-ix-351-352/>

Saraiva, M.; Reis, E; & Roldão, V. (2006) – Conceituar a qualidade de ensino: uma aplicação prática no ISCTE e na Universidade de Évora. *Economia e Sociologia*, 81, 63-79.

Scheerens, J. (2003) – *Melhorar a eficácia das escolas*. Edições Asa

Schlindwein, C. E., & Eckert, A. (2021). Esforço instrucional, comprometimento e satisfação como determinantes do desempenho organizacional no ambiente escolar. *Humanidades & Inovação*, 8(41), 290-306.

Sequeira, C. (2022) – A viabilidade de implementação e certificação do sistema de gestão de qualidade: aplicação da ISO 9001:2015, na Esprodoiro –ASDOURO. [Dissertação de Mestrado em Gestão das Organizações Sociais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego, Politécnico de Viseu]. Repositório Instituto Politécnico de Viseu

https://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/7435/1/Tese_mestrado_GOS_Carlos%20Sequeira.pdf

Silva, G. (2015, abril). Implementar Sistemas de garantia da qualidade em linha com o quadro EQAVET – um compromisso e um desafio a enfrentar. [Comunicação] seminário “Garantia da Qualidade na Educação e Formação Profissional”. http://www.qualidade.anqep.gov.pt/PDF/01_Apresentacao_Implementar_Sistemas.pdf

Silva, C. (2021). Investigação Documental. In Gonçalves, S.; Gonçalves, J. & Marques, C., *Manual de Investigação Qualitativa – conceção, análise e aplicações*. (105-123). Pactor

Souza, M. K. de, Santos, L. P da S., & e Melo, R. M. de. (2021). Diretrizes de implementação para Sistemas de Gestão da Qualidade em Instituições de Ensino sob o enfoque da Educação inclusiva. *Revista Educação Especial*. 34, e52/1-19.

<https://doi.org/10.5902/1984686X65753>

Stake, R. (2012). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. (3ª edição). Fundação Calouste Gulbenkian

Ueno, J. (2016), *Fundamentos e conceitos da qualidade*. Editora Senac.

Ueno, J. (2017), *Gestão da qualidade*, Editora Senac.

UNESCO (2023). Resumo do Relatório de Monitoramento Global da Educação 2023.

Tecnologia na educação: uma Ferramenta a serviço de quem? UNESCO

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386147_por

Vicente, N. (2004), *Guia do gestor escolar – da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Edições Asa

Vicente, R., Oliveira, J.M. & Baptista, A. (2021, 17 de setembro). *Certificação ISO 9001 e os seus impactes: estudo de caso*. [Comunicação] *XI Encontro de Investigadores da Qualidade* <https://publicacoes.riqual.org/troia-xi-494-517/>

Yin, R. (2010). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos*. (4ª edição). Bookman

Zhu, C., & Engels, N. (2016). Organizational culture and instructional innovations in higher education: Perceptions and reactions of teachers and students. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 136-152. <https://doi.org/10.1177/1741143213499253>

ANEXOS

Anexo 1 – Consentimento informado – Entrevista semiestruturada

Consentimento informado – Entrevista semiestruturada

A presente entrevista surge no âmbito de um projeto de investigação realizado por Mónica Cruz, aluna do Mestrado de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos.

O projeto de investigação "A importância dos Sistemas de Gestão da Qualidade aplicados nas Escolas Profissionais" pretende ser um estudo comparativo entre escolas. Neste projeto pretende-se clarificar que Sistemas de Gestão da Qualidade as escolas em estudo utilizam e são certificados, as motivações e dificuldades. Pretende-se ainda explicitar, de que forma os Sistemas de Gestão da Qualidade contribuem para o desempenho das escolas.

Considera-se importante a realização de entrevistas semiestruturadas online, a um elemento da gestão de topo e a um elemento da área da qualidade. As entrevistas serão gravadas, caso não exista oposição do/a entrevistado/a, e posteriormente transcritas. Garante-se o total anonimato dos entrevistados, sendo que só a investigadora terá acesso às gravações (que serão destruídas após a prestação da prova).

Pretende-se que as conclusões desta investigação, permitam elucidar a situação dos sistemas de gestão da qualidade no ensino profissional, contribuindo para alargar o conhecimento sobre os sistemas utilizados pelas escolas.

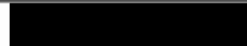
Se concordar em participar, por favor, preencha e assine a página seguinte.

Agradecendo desde já, a sua colaboração.

Encontro-me disponível para qualquer esclarecimento que entenda necessário, através do e-mail [redacted]@estudantes.ips.pt ou telemóvel [redacted].

Assinado por: Mónica Quintas da Cruz
Num. de identificação: [redacted]
Data: [redacted]

Anexo 2 – Consentimento informado entrevistado A1

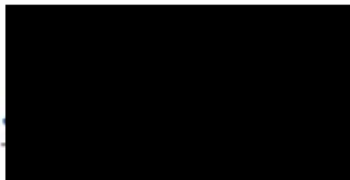
Eu,  na qualidade de Doutor de  aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal), orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas.

Mónica Cruz (mcruz@eps.pt) iniciou sessão

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: 

Data: 18 / 03 / 2024

Anexo 3 – Consentimento informado entrevistada A2

Eu, _____ na qualidade de
Gestora da Qualidade na _____ aceito participar de livre
vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal),
orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora
Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais –
Pequenas e Médias Empresas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito
responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da
qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste
estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se
reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação
não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha
colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial
e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: _____

Assinado por: _____
Num. de Ident. _____
Data: 2024.02.15 18:32:26 +0000

Data: ____ / ____ / ____

Anexo 4 – Consentimento informado entrevistado B1

Eu,  na qualidade de DIRETOR EXECUTIVO aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal), orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

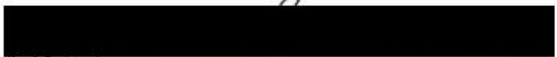
Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: 

Data: 29 / 05 / 2024

Anexo 5 – Consentimento informado entrevistado B2

Eu,  na qualidade de Din. Pedagógico aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal), orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: 

Data: 28/05/2024

Anexo 6 – Consentimento informado entrevistada C1

Fiz,  na qualidade de Diretora Pedagógica aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal), orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: 

Data: 18/10/2024

Anexo 7 – Consentimento informado entrevistado C2

Eu, [Redacted] na qualidade de Superintendente de Qualidade - GQAVET aceito participar de livre vontade no estudo da autoria de Mónica Cruz (aluna do Instituto Politécnico de Setúbal), orientada pela Professora Doutora Ana Rolo, e coorientada pela Professora Doutora Dulce Matos, no âmbito da dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais – Pequenas e Médias Empresas.

Foram-me explicados e compreendo os objetivos principais deste estudo e aceito responder a uma entrevista semiestruturada sobre o(os) sistema(s) de gestão da qualidade nas escolas profissionais. Compreendo que a minha participação neste estudo é voluntária, podendo desistir a qualquer momento, sem que essa decisão se reflita em qualquer prejuízo para mim.

Ao participar neste estudo, estou a colaborar para o desenvolvimento da investigação não sendo, contudo, acordado qualquer benefício direto ou indireto pela minha colaboração.

Entendo ainda que toda a informação obtida neste estudo será, anónima, confidencial e utilizada unicamente para a investigação em curso.

Assinatura: [Redacted]

Data: 24 / 6 / 2024

APÊNDICES

Apêndice 1 – Guião das entrevistas

Guião de Entrevista

Destinatários: Um elemento da gestão de topo

Um elemento responsável pela qualidade

Condução da entrevista

1. Apresentação.
2. Informar sobre os objetivos do estudo.
3. Solicitar a colaboração do(a) entrevistado(a) tendo em conta a sua importância para a realização do trabalho.
4. Garantir a confidencialidade das informações prestadas.
5. Assegurar o anonimato da entrevistada.
6. Solicitar autorização para gravar a entrevista.
7. Disponibilizar o consentimento informado.

- **SGQ:**

1. A escola tem implementado um SGQ? Caracterize-o.
2. Qual a importância de um SGQ para a escola?
3. Quais as dificuldades que identifica aquando da implementação do sistema de garantia de qualidade?
4. Quais as vantagens e desvantagens da ISO?
5. Esse sistema de garantia de qualidade foi criado de origem (em linha com o EQAVET) ou foi feita uma adaptação do sistema de qualidade já implementado na escola ao quadro EQAVET?

- **Verificação EQAVET:**

6. Tendo já a certificação ISO, qual a razão de solicitar verificação EQAVET? Caso a escola não tenha certificação ISO: qual o principal motivo para a implementação EQAVET?

7. Quais as vantagens e desvantagens do EQAVET?
8. Como a verificação EQAVET se alinha com os objetivos educacionais e estratégicos da escola?
9. Que benefícios ou mais valias conseguiu retirar com o EQAVET?
10. Como a verificação EQAVET contribui para melhorar continuamente os processos educacionais e a satisfação dos alunos?
11. Que estratégias foram adotadas para superar esses desafios e garantir uma implementação eficaz do EQAVET?

- **Integração entre EQAVET, ISO 9001 e SGQ:**

12. Como a implementação da verificação EQAVET complementa o SGQ existente e a certificação ISO 9001 na escola?
13. Considera que os dois sistemas juntos garantem a qualidade na educação e formação profissional? No caso da escola que só tem EQAVET: Considera que o EQAVET garante a qualidade no ensino profissional?

- **Impacto na Qualidade da Educação e Formação Profissional:**

14. Considera que já se conseguiu acabar com o preconceito em relação ao ensino profissional?
15. Podemos considerar os SGQ uma mais-valia para a escola?
16. Existe uma política de comunicação que permite à escola ser conhecida e reconhecida?
17. Existe uma política de comunicação?

- **Envolvimento dos *Stakeholders*:**

18. Como os diferentes *stakeholders*, incluindo professores, funcionários, alunos e partes interessadas externas, foram envolvidos no processo de implementação da verificação EQAVET?
19. Os encarregados de educação têm um papel ativo na comunidade escolar?
20. O envolvimento com a comunidade externa e empresas sempre existiu, ou tornou-se mais forte devido ao EQAVET? Existe feedback das entidades empregadoras?
21. A escola tem cooperação e parcerias com outras entidades relevantes na região?

- **Monitoramento e Avaliação da Eficiência dos SGQ:**

22. Como tem sido a evolução dos resultados?
23. Como é feita a divulgação dos resultados/objetivos?
24. A escola tem um sistema de autoavaliação? Se sim, como o caracteriza?
25. Como a escola monitoriza e avalia a ISO e a eficácia da verificação EQAVET em alcançar os objetivos de qualidade estabelecidos?
26. Quais foram os indicadores EQAVET adotados pela escola?
27. Como o SGQ contribui para o desempenho da escola (caso se aplique)? E o EQAVET?

- **Planos Futuros e Contínuos de Melhoria:**

28. Quais são os planos futuros da escola em relação à manutenção e aprimoramento do EQAVET? Existem áreas a melhorar?
29. Para aquelas escolas que só têm certificação EQAVET, considera que este é suficiente para a qualidade das escolas, ou é a ISO que traz essa qualidade? (aplicar só às escolas que tenham a certificação ISO e EQAVET)
30. Se o EQAVET deixasse de ser obrigatório, consideraria hipoteticamente a hipótese de “deixar cair” essa certificação?
31. Existindo atualmente a ISO 21001 para o ensino, considera abdicar da certificação ISO 9001 e pedir certificação ISO 21001? Considera que faria sentido a adoção desta norma, par as organizações de ensino?

Finalização da Entrevista

Quer acrescentar alguma coisa, que possa não ter referido durante a entrevista e que considere pertinente?

Muito obrigado pela sua colaboração e disponibilidade.

Apêndice 2 - Sinopse das Entrevistas

Problemáticas (categorias)	Subcategorias	Excerto da análise documental e entrevista A1	Excerto da análise documental e entrevista A2	Excerto da análise documental e entrevista B1	Excerto da análise documental e entrevista B2	Excerto da análise documental e entrevista C1	Excerto da análise documental e entrevista C2
SGQ	1 – A escola tem implementado um SGQ? Caracterize-o	A escola, possui desde 2006 a certificação da NP EN ISO 9001, sendo pioneira em SGQ aplicados em escolas profissionais. O seu processo principal, divide-se em processos: estratégico, chave, e de suporte. O SGQ está, desde 2021 alinhado, com o quadro EQAVET (informação obtida através do projeto educativo 2023-2026).		A escola, foi uma das 8 pioneiras no projeto piloto lançado em 2015 pela ANQEP para implementação do EQAVET. Obtiveram a certificação EQAVET em março de 2017, tendo o selo sido renovada em 2023. A entidade proprietária da escola, é certificada pela ISO 9001:2015, desde 2017. (informação obtida através do documento base)		A escola encontra-se certificada com o Selo EQAVET desde 2021.	
	2 – Qual a importância de um SGQ para a escola?	“Como qualquer sistema de gestão, que padroniza e sistematiza, os processos de organização, passo o pleonismo das organizações, neste caso da escola, são sistemas bastante benéficos para o melhor desempenho dessa organização. (...) a gestão da	“...Na altura (...) éramos uma das primeiras. Ainda não havia muita coisa e foi assim um desafio (...) éramos muito desarrumados, não havia documentação, cada um fazia à sua maneira e na altura foi uma coisa. Aquilo foi um orgulho porque era uma novidade (...) foi o desafio, (...) Foi um fator de diferença. Foi o	“Olhe em primeiro lugar é a imagem que transmite, uma imagem de seriedade (...). E portanto, logo aí é uma mais-valia. Depois é um apoio à gestão significativo. Nós não temos noção daquilo que uma certificação pode fazer, mas em termos de gestão, ao fim ao cabo, ajuda-nos a ir balizando, ir avaliando o desempenho da entidade. E ao fim ao	“(...) em 2015 sensivelmente, foi quando se deram os primeiros passos do EQAVET em simultâneo com ANQEP, era um sistema de qualidade que não estava desenvolvido, não era muito conhecido. (...) no como nós chamávamos partir pedra para tentarmos perceber efetivamente como é que se ajustava um	“Ora bem, nós obtivemos o selo de qualidade, como disse, em 2021. E de alguma forma, é importante porque, válida de alguma forma o trabalho que é desenvolvido aqui na escola, (...). Há todo um conjunto de procedimentos que nós levamos a cabo até chegar a esta fase não é, até à avaliação pelos peritos e, portanto tem muito a	“Para além (...) ao reconhecimento, também há um grande conhecimento interno, portanto, uma partilha interna, quer do <i>stakeholders</i> internos, quer também através do Conselho Consultivo, a partilha com os <i>stakeholders</i> externos,

		qualidade obrigou a sistematizar os nossos processos, não é? Portanto, a detalhar, formatar e formalizar aquilo que já fazíamos ao longo dos anos. E introduzir melhorias no desempenho (...) desses processos, (...)”	desafio que conseguimos implementar uma norma numa escola profissional e há o fator diferenciador também ali para nos começarmos a destacar eventualmente (...)”	cabo, é para mim, essa a principal vantagem. Para além da imagem que transmite e, de facto, poder ser uma ferramenta para utilizarmos na gestão da escola.”	sistema de qualidade com as particularidades do EQAVET com a realidade das escolas profissionais. (...) como nós já tínhamos a ISO 9001 implementada na xxxx, que é a entidade proprietária (...) já tínhamos isto um bocadinho enraizado. E então foi tentar, nós percebermos, nas 4 fases, como é que nós colocávamos isto de maneira fácil, compreensível e que efetivamente funcionasse. Não fosse uma coisa que só estivesse no papel, mas que funcionasse em termos do dia a dia das escolas. Foi desafiante, mas percebemos uma coisa, que não era nada que as escolas	ver com isto, com a validação do trabalho que é desenvolvido, que é feito pelo xxx. E o reconhecimento exatamente desse mesmo trabalho.”	portanto, com uma grande visibilidade daquilo que é o reconhecimento deste selo da qualidade. Por outro lado, as recomendações oriundas da equipa de auditoria constituem também, ou constituíram um momento de reflexão, e do desencadear de estratégias de melhoria (...)”.
--	--	---	---	--	---	---	---

					profissionais não fizessem já. Não faziam de forma formal, não o faziam de forma mensurável (...) “		
		A certificação do SGQ para a escola, não é só um objetivo formal, mas é o resultado de uma abordagem ativa e sistemática à melhoria contínua. Tal, envolve o incentivo à participação, experimentar novos métodos de trabalho e questionar práticas habituais, com o objetivo de otimizar os processos e alcançar resultados que satisfaçam todos os envolvidos (informação obtida do manual do SGQ) A certificação da ISO 9001 e o Selo de Conformidade EQAVET, é um ponto forte identificado na análise <i>SWOT</i> de 2024		“No sentido de confirmar o compromisso que a XXX teve desde sempre em relação à qualidade do ensino que ministra, entende ser de enorme importância que essa qualidade seja reconhecida e certificada externamente. Por isso integra o grupo pioneiro dos estabelecimentos de educação e formação profissional, que, junto da ANQEP, IP, pretendem obter a certificação EQAVET”. (informação retirada do documento base e plano de ação 2015/2016)		“A atribuição do Selo de Qualidade EQAVET”, assim como “o reconhecimento pela qualidade do ensino ministrado por parte de várias entidades” são alguns dos pontos fortes identificados na análise <i>SWOT</i> (projeto educativo, p. 13)	
	3- Quais as dificuldades que identifica aquando da implementação do SGQ?	Questão não aplicada	“(…) Foi pesado no sentido de que teve muito trabalho para criar os procedimentos necessários. (...) Mas foi, a principal dificuldade, eu acho que foi essa, foi a própria construção. Dificuldade, porque é uma coisa morosa e de raiz, não é? (...)	“(…) nós implementámos a ISO, depois em simultâneo, com o EQAVET. Portanto, começámos com a ISO na xxxx, começamos primeiro na parte financeira e administrativa (...) Depois fomos alargando a todas as áreas de atuação da xxx, e as escolas foram envolvidas	“(…) primeiro percebermos como é que nós iríamos escrever, de forma simples e perceptível, aquilo que fazemos diariamente, que é difícil. Nós sabemos fazê-lo, agora transcrevê-lo, que toda a gente perceba, é difícil. Isso foi um desafio, outro	Questão não aplicada	“(…) primeiro o XXXX iniciou o seu sistema interno de qualidade antes do alinhamento EQAVET, portanto, há aqui uma preocupação. (...) com o cliente, portanto, com o estudante (...), uma articulação

			Mas pronto houve ali uma grande envolvimento de toda a gente para se construir um sistema de raiz, para se criarem, para se definir os processos, para depois se definir os procedimentos, as responsabilidades. E pronto, houve também formação às pessoas no que é que era, o que é que, o que é que estava ali a fazer. Foi difícil nesse sentido. Foi uma coisa amorosa. A nossa certificação/auditoria foi em 2006, mas (...) talvez em 2002 se tenha começado a trabalhar nisto."	por acaso, mais ou menos em simultâneo com o EQAVET. A ISO mais naquela parte dos procedimentos de manter sempre os procedimentos, tem que fazer, de ter bem definido como é que se faz o quê, quando e onde. O EQAVET mais na análise de resultados, dos objetivos a atingir e, portanto, uma acaba por complementar o outro e, portanto, daí ter sido a mais-valia de termos implementado as duas. Eu acho que em termos de funcionamento, simplificou o processo. Toda a gente sabe o que é que deve fazer, em que momento é mais simples, é mais simples. (...) não senti que fosse complicado. Assim como não senti que a ISO foi difícil de implementar (...) as coisas foram	desafio foi, nós transmitirmos ao corpo docente, que éramos regidos por metas e que elas eram neste momento mensuráveis, quantificáveis, e que condicionavam, ou não a continuidade e a abertura de novos cursos. (...) relativamente aos alunos e aos <i>stakeholders</i> externos, também foi difícil fazê-los entender que, a partir deste momento nós queremos quantificar, queremos avaliar, queremos alterar, corrigir e manter o que está bem. (....) "	enorme com os <i>stakeholders</i> e uma marca muito importante, o ponto de partida das taxas de conclusão, empregabilidade eram bastante baixas, portanto muito longe daquilo que. E este desafio, o começar também a fazer as inquirições anuais, portanto, os inquéritos de satisfação aos <i>stakeholders</i> internos (...) houve uma grande preocupação de construção do projeto educativo, onde se alinhasssem, portanto, a visão, a missão, os objetivos estratégicos, as metas, os
--	--	--	---	---	---	---

				acontecendo (...) Não me parece que tenha sido complicado, isto também já foi... já foi em 16 ou 17, portanto já foi há uns anos.”			indicadores (...) para além da monitorização dos objetivos estratégicos, alinhados com o sistema EQAVET, o xxxx foi muito mais além. Ou seja, quando o EQAVET vem em certa medida, há um alinhamento com sistema já existente, (...) queremos tocar aqui um ponto essencial, que é a construção de um projeto educativo muito alinhado do ponto de vista de implementação, operacionalização . Portanto, não é um projeto que foi feito, foi esquecido, está... não, ele foi reconstruído, melhorado nesta dinâmica,
--	--	--	--	---	--	--	---

							portanto, de olhar para, através da análise SWOT, o seus pontos fortes, os seus pontos fracos, as ameaças, os constrangimentos e, a partir daí, portanto, a reconstrução de um conjunto de objetivos estratégicos e onde, como é óbvio, se encaixou de forma normal e natural, o alinhamento EQAVET, porque os princípios basicamente já estavam desenvolvidos, já estavam portanto a ser trabalhados"
	4 – Quais as vantagens e desvantagens da ISO?	"O SGQ, tem a vantagem de sistematizar estas questões, tornar evidente a necessidade da melhoria, tornar evidente a	"Veio compartimentar todas as atividades que fazemos. Veio primeiro de tudo, identificar tudo aquilo	"A nível de procedimento, a nível de procedimento, ou seja, nós deixamos de estar preocupados se, se, por exemplo, eu vou dar um	"(...) quando falamos em sistemas de qualidade e de gestão da qualidade, é fundamental que	Questão não aplicável	Questã o não aplicável

		necessidade de nos organizarmos de uma forma Sistémica e de alinhar todas as pessoas da escola nos mesmos objetivos, nos mesmos procedimentos, mesmos processos. (...) todos eles acabam por ser envolvidos no sistema, ou como auditores internos ou como auditados internos e, portanto, todos, todas as pessoas estão muito familiarizadas com um SGQ e isso tornou o nosso desempenho. Eu diria mais fácil, não é? A desvantagem é, por vezes, as pessoas interrogarem-se para que é que serve, alguma carga burocrática que está associada aos sistemas da qualidade? Não é?	que fazemos. Nós antes, faziam-se coisas que se calhar, havia aquela pessoa que as fazia e que sabia, o restante não sabia, não tinha conhecimento, não tinha aquele conhecimento geral da organização e é norma. Esta implementação trouxe-nos isso, trouxe-nos a identificação de tudo o que se faz e trouxe-nos a organização de tudo, desse todo que se faz e permite-nos sempre a monitorização dos processos permite-nos a perceber. Ok, fizemos assim obtivemos este resultado. Estamos satisfeitos com este resultado, se calhar conseguimos um bocadinho mais, Ok, então o que é que	exemplo prático. Eu precisei de substituir a semana passada, uma colaboradora (...) a verdade é que quando colocamos um procedimento à frente dela, (...) sabemos de antemão que a coisa tem tudo para correr bem. Portanto, é mais ao nível da organização interna e do funcionamento, garantir que o funcionamento é sempre igual, portanto, seguimos sempre os mesmos procedimentos, fizemos as coisas corretas é muito por aí que a certificação da ISO a nós nos ajudou muito, muito mesmo. (...) Toda a gente sabe quando falta um colaborador, toda a gente sabe quem é que substitui quem e como é que tem que fazer para procurar e fazer exatamente igual ao que tem que ser feito. Os modelos a seguir tem	existam procedimentos e que esses procedimentos sejam iguais para todos. (...). Agora EQAVET é fundamental, projeto educativo é fundamental. Para (...) atingir em termos educativos, ou em termos de formação aquilo que são, as bases, os objetivos. A ISO são procedimentos, procedimentos, procedimentos... que o EQAVET já vem trazer também um pouco isto procedimentos, procedimentos, procedimentos para atingir, ou para conseguirmos os objetivos. São ambos procedimentos, um de procedimentos administrativos, outro de procedimentos	
--	--	---	--	--	--	--

		(---) há essa, dificuldade de compreender porque é que estamos com tantas auditorias internas, (...) É uma maneira de refletirmos sobre o que está a acontecer. E de antecipar a resolução de, não diria não conformidades, mas potenciais não conformidades antes de vir auditoria externa, não é? Mas muitas vezes, o que se nota nas organizações é que a complexidade do sistema é responsabilidade da própria organização que quis ter um sistema assim tão complexo, não é?	temos que fazer pronto? Basicamente é o ciclo PDCA, não é? Que é uma coisa que faz muito sentido e que nós aplicamos, eu acho que, esta forma de ver as organizações a nós, trouxe-nos, arrumou-nos a casa, (...) agora, quando entram pessoas novas, (...) tens aqui o manual de procedimentos (...) há já uma fonte onde as pessoas podem ir para perceber como é que as coisas funcionam, à uma base. (...) desvantagens, (...) não consegui identificar assim nada. Pronto é difícil, às vezes á mentalidades que são mais difíceis e as pessoas fazem, ok, ele está-me a dizer que é para fazer. Eu faço assim. Mas	muito a ver a ver com isso. Na minha opinião (...) está tudo está tudo orientado, está tudo escrito, portanto, é fácil de perceber como é que deve ser feito. Às vezes também, chegamos a uma altura, olha, afinal, isto ainda precisa de mais uma melhoriazita, não é? (...) estamos sempre a melhorar. Portanto, até uma vantagem, até uma vantagem."	pedagógicos e de atividade formativa."		
--	--	--	---	--	---	--	--

			desvantagens desvantagem, eu acho que não."				
				De acordo com o Projeto Educativo 2022/2025 a Escola pretende obter a certificação ISO 9001:2015, abrangendo toda a organização e não só a entidade promotora.			
	5 - Esse SGQ foi criado de origem (em linha com o EQAVET) ou foi feita uma adaptação do sistema de qualidade já implementado na escola ao quadro EQAVET?	Foi feita uma adaptação, uma vez que a escola, possui desde 2006 a certificação da NP EN ISO 9001. O SGQ está, desde 2021 alinhado, com o quadro EQAVET (informação obtida através do projeto educativo).		O SGQ foi criado alinhado com o quadro EQAVET, uma vez que à data do EQAVET a Escola ainda não tinha uma certificação formal de SGQ. O documento utilizado até então era o Projeto Educativo, que contemplava entre outros informações, as linhas orientadoras, objetivos e metas (informação obtida através do Relatório do Operador).		De acordo com o relatório do operador, foi criado um sistema alinhado com o quadro EQAVET.	
Verificação EQAVET	6 - Tendo já a certificação ISO, qual a razão de solicitar a verificação EQAVET? (caso a escola não tenha certificação ISO) Qual o principal motivo para a implementação do EQAVET?	"...a certificação da ISO 9001 (...) era uma maneira dos obrigarmos a procurar, a melhorar os nossos processos, a melhorar o nosso desempenho, a melhorar o <i>output</i> daquilo que é a nossa missão (...) e entendemos que o sistema de gestão da qualidade contribuía muito	Nós começámos a trabalhar no EQAVET, eu acho que um ano, um ano ou dois, antes dele se tornar obrigatório. (...) não fizemos parte da escolas piloto (...) na altura que nós ouvimos falar do EQAVET, até pensámos que sim, faz algum sentido, porque, isto é, a	"(...) sermos convidados entre tantas escolas para podermos implementar um processo, é logo um motivo de orgulho. Mas depois é, como eu disse, nós estávamos no meio de uma implementação, de uma certificação e achámos que seria uma mais-valia e, portanto, nada melhor começarmos nós a fazer esse trabalho (...). Em	"(...) quando se iniciou o processo EQAVET e a ANQEP e a ANESPO, lançaram o repto a todas as escolas. Efetivamente, nós temos a particularidade, eu creio que grande parte das escolas profissionais também tem essa particularidade. Nós	Questão não aplicável (não estava no cargo na altura)	"Houve uma, portanto, uma preocupação não ficar, chamemos-lhe assim no processo interno que existia, de grande preocupação da qualidade, mas ter esse reconhecimento público relativamente àquilo que é uma

		para isso e, portanto, todos os anos, quando refletimos sobre isso, queremos continuar. O EQAVET pronto foi, foi obrigatório, não é? (...) para nós, não foi muito difícil. Diria que até foi relativamente simples. (...) Porque já tínhamos essa cultura, não é? Do sistema de gestão da qualidade. E, portanto, foi adaptarmos às exigências do EQAVET. Eu entendo que faz muito sentido, esta certificação EQAVET, porque de alguma maneira, conseguimos ter uma validação a nível europeu das escolas profissionais, não é? Se isto for levado a sério e, penso que esteja a	nossa... Isto é, a formação, não é? Está associada à formação e talvez faça sentido nós começarmos aqui também a afunilar um bocadinho. Os nossos processos estão associados a todo o funcionamento, não só ao ensino si, não é. E neste caso o EQAVET focava nos mais naquilo que é ... o ensino, e começámos a ver o que é que era, e começámos a tentar. O EQAVET, salvo erro, tem 10 indicadores e agora escolheram se uns quantos. E nós começamos a escolher e começámos, entretanto, a pesquisar também outras escolas que faziam, que eram projetos piloto de	primeiro lugar, o orgulho como é óbvio e depois a satisfação de conseguir alcançar os objetivos que tínhamos em mente. Que era a certificação ao fim ao cabo."	somos muito autónomos, muito dinâmicos, e a haver um sistema de qualidade a nível nacional, legislado, faria sentido nós sermos dos primeiros a perceber, porquê? Partiríamos um pouco à frente das restantes escolas e, independentemente de tudo, de partilharmos e tentarmos lutar pelo ensino profissional no geral, nós depois também temos aqui a questão das nossas escolas e nós, se não nos esforçarmos o suficiente, as outras escolas vão ultrapassar-nos, e não é esse o objetivo. Nós trabalhamos e tentamos atingir patamares um pouco mais elevados, e se for em termos de qualidade,	certificação por uma entidade reconhecida e aceite em termos nacionais. É um reconhecimento daquilo que é a prestação deste serviço público, por outro lado o Decreto-Lei das Escolas Profissionais vem colocar isso como uma obrigação, um desafio, (...) desde a lei da avaliação externa de 2001, já tinham também essa avaliação, portanto, fazia todo o sentido que houvesse um alinhamento da escola profissional com aquilo que é a matriz (...) de monitorização. Por outro lado, como referimos há pouco, isso traz
--	--	--	---	---	---	---

		ser levado a sério em todos os países e é uma maneira de enfim, temos um padrão que nos permite saber separar o trigo do joio, que isso depois se reflita de alguma maneira na nossa notoriedade, no nosso da captação de Público-alvo, tenho as maiores dúvidas. (...) A escola tem notoriedade já por si própria, não é? Há mais de 33 anos que estamos a lecionar e, portanto, é uma escola já sobejamente conhecida (...) acho que, como participamos também em projetos europeus, (...) Pode ser que isto tenha alguma mais-valia a forma	implementação EQAVET, e começámos a ver, olha isto é interessante. Como é que vamos conseguir aplicar isto a nossa escola e começámos na altura, logo a trabalhar nisso, principalmente nos indicadores, com percentagem de conclusão, na percentagem de diplomados, na satisfação dos empregadores. (...) Nós já tentávamos fazer na nossa 9001, tentar obter a opinião dos empregadores, mas era muito difícil continua a ser ainda é muito difícil. (...) se não fosse obrigatório, nós mais cedo ou mais tarde, iríamos abraçar, sim, sim, eu julgo que sim. O EQAVET veio-nos		certamente fazemos isso, o EQAVET tem sido um apoio nesse sentido. Ou seja, queríamos ser dos melhores. (...) Ou seja, tinha também uma forma diferente de ver e a acontecer, nós teríamos de ser dos primeiros."		também uma obrigação redobrada naquilo que são os ciclos da gestão da qualidade, portanto uma maior preocupação, a questão deste trabalho em equipa, a criação da própria equipa, traz uma dinâmica interna de comunicação (...) Por outro lado, falava-se também que, quem não tivesse a certificação EQAVET poderia ter alguns problemas com a atribuição de turmas na rede, fator esse não desejado."
--	--	---	---	--	--	--	---

		de como nos olham do lado de fora, não é?	afunilar um bocadinho mais a parte da formação.”				
	7 - Quais as vantagens e desvantagens do EQAVET?	“No EQAVET a desvantagem, foi só o peso que caiu sobre as mesmas pessoas que já lidam com sistemas de qualidade e as mesmas pessoas que tiveram que se desdobrar na fase de certificação inicial, não é? (...) estamos agora, como disse a convergir os dois sistemas no sentido, temos objetivos que sejam partilhados pelos dois (...). As vantagens do EQAVET foram aquelas que disse dificuldades foi as inerentes a montarmos o sistema de início, não é?	“Não sei se é vantagem se é desvantagem, veio, veio nos dar algum peso. Nós, por exemplo, esta percentagem de conclusão de cursos, a percentagem de diplomados. Está cada vez mais... não só pelo EQAVET, pela certificação EQAVET, mas também pela parte do financiamento. E aí os cálculos são feitos de uma maneira um bocado, ingrata. (...) Vantagem talvez não seja, mas, também não vejo como desvantagem, mas trouxe-nos um peso assim nos ombros maior para alguns dos indicadores.	“Olhe desvantagens. Acho que não, não há, não há desvantagens. As vantagens são de facto, termos um conjunto de ferramentas mais organizado. Nós tínhamos as ferramentas, se calhar não estavam organizadas da mesma forma e, portanto, assim ficamos com um conjunto de ferramentas que nos permite ajudar a gerir, a gerir a escola, a parte pedagógica da escola, com mais facilidade. Ao fim ao cabo, é essa a principal vantagem para mim. (...) permite comparar, permite comparar escolas (...) isso também é uma vantagem. (...) toda a gente sabe que as regras do jogo são as mesmas e, portanto, eu acho que isso é mais uma, eu acho	“(…) As desvantagens, incidem essencialmente no processo, porque acaba por ser um processo burocrático. De grelhas, de inserção de dados, muitas vezes dados que nós não conseguimos recolher facilmente. E falo em concreto os <i>stakeholders</i> externos, para nós percebermos a satisfação deles, as respostas às vezes não vêm, passa por um telefonema, passa por fazer um inquérito via telefone. (...) essa parte é difícil para nós e torna-se burocrática. Vantagens, vantagens são imensas. Destacar	“relatórios da autoavaliação trimestral, é uma prática que temos vindo a fazer desde há alguns anos, que também nos ajuda, trimestralmente a redefinir estratégias, não é? (...) permite-nos depois, em equipa e com os coordenadores de curso, com os diretores de turma, redefinir estratégias de trabalhar também com os nossos alunos, não só estratégias relativamente a cada uma das disciplinas e cada um dos professores, encontrar novas estratégias mais, apelativas, mais ao encontro dos interesses dos alunos	“As desvantagens, uma delas é o custo (...) para as organizações do ponto de vista de certificação, e tem um custo acrescido normalmente dos recursos qualificados, aptos, (...). Por outro lado, não há grande visibilidade pública, (...) que é a divulgação dos relatórios e a divulgação (...) a ANQEP não dá visibilidade ao seu próprio trabalho, portanto, atribui os selos de qualidade e não os divulga. Portanto é uma desvantagem, ao contrário do IGEC (...) Por outro lado, é um foco

			Nomeadamente esse dos diplomados. (...) esta obrigatoriedade, eu acho que até acabou por ser boa, (...) nós já estávamos com o nosso sistema. Os sistemas ganham vícios também, não é, se nós não formos de vez em quando, sendo desafiados as coisas acabam por ganhar vícios. (...) qualquer certificação, mesmo obrigatória que seja, acho que que nos traz sempre alguma coisa positiva. (...) mas alguma coisa boa isto há de trazer para nós, só temos que olhar para ela de uma maneira positiva e perceber como é que podemos pegar nisto e como é que isto vai ser útil ao fim ao cabo?"	que a concorrência é saudável. E faz com que nós desejamos ser melhores para atingir os resultados todos e portanto, aí, claramente uma mais-valia também."	duas ou três que eu considero fundamentais. Permite-nos, e desculpe expressão, ver o estado da nação, facilmente. Facilmente, nós conseguimos identificar desvios, daquilo que são os objetivos gerais e específicos definidos, (...) nós conseguimos balizar e identificar desvios e corrigi-los rapidamente. Essa é a grande vantagem, é nós conseguirmos, ter pulso naquilo que vai acontecendo. Outra vantagem é, também dar-nos segurança e tranquilidade. (...) tudo datado, qualificado, separado. Ou seja, apesar de burocrático, dá-nos organização e tranquilidade naquilo	e também ao nível da taxa de assiduidade, encontrar formas de trabalhar em articulação, em estreita articulação com os encarregados de educação, (...) trabalhar também com eles, nas suas, nas suas diferenças, na sua individualidade, (...). redefinir estratégias, não é? A melhorar, e isto sempre numa lógica de melhoria contínua do nosso trabalho, que é isso que nós pretendemos."	também para estudos. Nós sabemos pouco deste processo, (...) talvez faltem alguns seminários nacionais (...), talvez faltem alguns fórum para dar peso, para dar valor, até para desafiar estudos, porque há poucos estudos, (...) Vantagens, é evidente que traz uma grande, a maior é de facto a melhoria organizacional, olhar para o funcionamento interno da escola e os indicadores que são monitorizados, (...) grande interligação no planeamento, implementação, monitorização e depois a revisão
--	--	--	---	--	--	---	---

				que é o sistema de educação, ou seja, no nosso sistema. Depois, é nós também estarmos seguros que, temos um sistema de qualidade, que suporta todas as nossas metodologias, e todas as nossas atividades, que vamos desenvolvendo, e implementando, sustentando resultados, sustentando, corrigindo, revendo, avaliando, ou seja, dá-nos essa vantagem também, é uma vantagem competitiva.		anual, no processo ou até trimestral no processo traz, portanto, vantagens. (...) E esta vantagem (...) ter as contas certas, ter a coisa monitorizada, trouxe um grande desafio e os relatórios são espelho, portanto, disso, um retrato trimestral contínuo. (...)."
				O EQAVET permite ter dados para realizar um balanço dos objetivos e metas, permitindo tirar conclusões de modo a melhorar a qualidade do serviço prestado. A nível de constrangimentos são identificados: "a necessidade de adotar novos procedimentos internos; (...) a dependência de fatores exógenos, (...) a realização da avaliação periódica" e do		

				trabalho de preparação, bem como a necessidade de inquéritos regulares, cuja resposta não depende da escola. (informação obtida no documento base e plano de ação 2015/2016) A monitorização deixa de ser anual, passando a ser trimestral, o que é uma mais-valia para o SGQ, permitindo agir sempre que sejam detetados desvios (Relatório do operador 2015/2016).			
	8 – Como a verificação EQAVET se alinha com os objetivos educacionais e estratégicos da escola?	Na verdade, eu acho que se alinha completamente, porque, é uma questão, depois, às vezes de nomenclatura, não é? (...) e os da gestão da qualidade estavam completamente alinhados com os objetivos da escola. Não é? Porque foi montado assim. E quando fazemos revisões é porque também revimos os objetivos da escola e, portanto, estavam alinhados, os do EQAVET por ser um referencial europeu e ser aplicado igual a todas as escolas,	Eu, ah, nós ainda estamos em fase de alinhamento. Digo eu, digo ainda estamos aqui a casar documentos, eu ainda ando aqui às voltas com objetivos. (...) nós somos associados da ANESPO, que fez, criou uns grupos de trabalho com consultores e nós pensamos, nós, à partida não precisamos porque conseguimos pegar aqui no nosso sistema de gestão da qualidade e conseguimos facilmente a aplicar isto, mas também nos	“(…) conseguir depois alinhar as duas coisas no projeto, quando fizemos a renovação do projeto educativo e as coisas ficaram alinhadas, alinhavadas uma com a outra e a partir daí, sim. No início, talvez nós estivéssemos a analisar outros pontos de vista que não, que passámos a analisar, ou a ver de forma diferente quando implementámos o EQAVET. Mas, mas foi.. Nós adaptamo-nos rapidamente às situações e, portanto, acabou por não ser, não ser uma coisa do outro mundo. Recordo-me que, de facto, ok, no início eh pá, mas isto não bate	“Olhe, numa fase inicial, (...) tínhamos o nosso projeto educativo, e em simultâneo ou em paralelo, tínhamos o documento do EQAVET, com todas as indicações e os procedimentos. Sim foi fácil, foi fácil nós termos estes dois sistemas, estes dois documentos a correr em paralelo em prol de um mesmo objetivo. Mas em 2021, se não estou em erro, percebemos que que não era tão funcional quanto isso. Nós temos um projeto educativo, que tem as	Questão não aplicada	“o projeto educativo foi reformulado, (...) reconstruído tendo em conta, portanto essa dimensão, quer das metas, quer dos objetivos estratégicos, onde é possível no alinhamento de qualidade de uma organização. Esse trabalho, como foi prévio, foi fácil, depois no alinhamento.”

		tem menos flexibilidade. (...) Eu acho que estão bastante alinhados com os objetivos da escola, sim.	faz bem conhecer outras realidades e pronto. Discutirmos com outros colegas. E dissemos que sim e participámos (...) eramos três em patamares completamente diferentes. (...) por um lado, achamos, ok, isto é tranquilo (...) atualizámos na altura o projeto educativo (...) adaptámos a estrutura, de acordo com os consultores nos diziam (...) E então lá criámos os nossos objetivos com as atividades, com os planos, pronto o léxico do EQAVET, (...) mas achámos que até foi relativamente tranquilo. (...) agora estou a trabalhar num documento que funda os objetivos da qualidade com os objetivos definidos,	certo a bota com a perdigota, então o que é que precisamos de alterar? (...) foi mais o susto no início de ver que a coisa podia não estar bem alinhada, mas depois percebemos que era fácil de resolver, e corrigiu-se, até foi, por acaso, o projeto educativo sofreu algumas alterações na altura para dar resposta a tudo isto do EQAVET, foi assim que fizemos. (...) já na altura, nós, estes 2 indicadores sempre foram muito queridos e, portanto, já os trabalhávamos. Trabalhávamos era alguns que depois deixámos de trabalhar e trabalhámos alguns novos, pronto, depois a seguir.”	linhas gerais da escola e temos um documento base, que tem as linhas gerais duma escola e que incide essencialmente em quatro ou cinco grandes objetivos. E então aquilo que nós fizemos foi a fusão, do nosso projeto educativo, com o documento base do EQAVET. Ou seja, o nosso projeto educativo, nós deixámos de ter um documento base EQAVET dessa forma, mas incorporamo-lo naquilo que é o redigir do nosso projeto educativo, porque no fundo, é por aí que uma escola, se segue. Todos os objetivos gerais, todos os objetivos específicos, a forma de atingir esses	
--	--	---	--	--	---	--

			entretanto, para o EQAVET, porque foram definidos em modelos diferentes, não é? (...) agora juntar os 2 documentos que foram feitos de maneiras diferentes está também aqui a ter algum trabalhinho, mas... (...) No caso EQAVET tivemos que definir atividades associadas àqueles objetivos. (...)		mesmos objetivos, quando é que eles são quantificados? Quem é que são os principais intervenientes, para que estes objetivos consigam ser atingidos. Então, tudo isso estava no projeto educativo, aquilo que nós fizemos foi uma fusão que, no nosso entender, funcionou muito bem. (...) E isso aparece tudo encaixado no nosso projeto educativo, e(...) Agora, as dificuldades continuam a ser muitas, porque o <i>staff</i> é reduzido, e isto recai aqui sobre sempre duas ou três pessoas, (..) Agora, é importante sempre haver aqui o diálogo e interação com todos os elementos, e quando falo todos	
--	--	--	--	--	--	--

					elementos falo <i>stakeholders</i> internos, externos, conselhos consultivos, ao final do ano tentamos perceber dinâmicas do mercado, dinâmicas empresariais e depois transmitir isto tudo, a todos os envolvidos, corpo docente, formadores, técnicos, etc.”		
		Tendo em conta a maturidade do SGQ, o processo de alinhamento baseou-se na adaptação do projeto educativo ao quadro EQAVET, passou assim “por aprimorar a monitorização de vários parâmetros, que já eram práticas comuns da Escola e, intensificar o relacionamento com os <i>stakeholders</i> /partes interessadas”.(Documento base de 2020) Tendo sido criada a documentação inerente ao EQAVET.	Inicialmente o SGQ baseava-se em metas e estratégias definidas no Projeto Educativo, na sua monitorização, execução ao longo do triénio. Alguns indicadores EQAVET já eram trabalhados pela Escola, assim foi só passar essas evidências para o documento base e o plano de ação, alinhando o SGQ com o EQAVET tendo em conta os objetivos estratégicos da organização (informação retirada do documento base e plano de ação 2015/2016).	A conjugação do Projeto Educativo e do Plano Anual de Atividades, facilitou o alinhamento EQAVET, uma vez que já existia a monitorização de outros indicadores. Desde 2017/2018 que já se realizavam inquéritos de satisfação aos <i>stakeholders</i> , com elaboração e divulgação de um relatório. Para promover o alinhamento, foram realizadas várias ações, entre as quais a promoção da garantia da qualidade em conformidade com o Quadro EQAVET, a definição de objetivos estratégicos de acordo com a visão do projeto educativo, parcerias como suporte da atividade da organização e das suas opções			

					estratégicas, mobilização dos <i>stakeholders</i> , ações de planeamento e monitorização e divulgação sobre a melhoria contínua da oferta de EFP. (Informação retirada do documento base)		
	9 - Que benefícios ou mais valias conseguiu retirar com o EQAVET?	Questão não aplicada	"Eu acho que é isto de nos obrigar a ter mais envolventes, ao envolver as outras pessoas. A gente se calhar antes, pensava, ok, eles ninguém nos responde pronto, paciência, e agora nós talvez tenhamos fazermos mais telefonemas. A pessoa não está desta vez, depois voltamos a tentar outro dia. Não sei se calhar uma maior insistência. (...) de modo a não desistir logo quando nos surge a primeira, o primeiro entrave, talvez isso sim, sim."	Questão não aplicada	"(...) quando são as reuniões de rede, ou seja, as reuniões da concertação, as turmas, dos cursos para o próximo ano letivo, um dos elementos que é avaliado é a escola com EQAVET ou não, implementado, em processo, revalidado. E aí, conforme eu lhe tinha dito há pouco, é uma vantagem competitiva, não só em termos de aprovação dos cursos e das turmas para os próximos anos letivos, mas também uma vantagem competitiva, muitas vezes com as escolas que nos rodeiam e que não têm um	Questão não aplicada	Questão não aplicada

					sistema tão bem implementado, ou tão... com a base tão estruturada, conforme nós achamos que temos. Trouxe benefícios também, porque as pessoas quando entram, sejam formadores, alunos, etc., é lhes explicado o EQAVET, porque é que funciona, (...) cria coerência naquilo que é o trabalho das pessoas, e isso é fundamental que as pessoas sintam, que fazem parte de uma equipa, que tem os mesmos procedimentos e que não anda cada um para um lado ou para o outro, ou seja, a criar algum sentido de pertença. (...) nós temos muito pouco externos, permitindo também criar esta		
--	--	--	--	--	--	--	--

					estabilidade, a partilha e as pessoas poderem trabalhar de forma tranquila (...) isso é mais uma das vantagens que nós achamos que a estabilidade. Estabilidade na entidade, na escola.”		
	10 – Como a verificação EQAVET contribui para melhorar continuamente os processos educacionais e a satisfação dos alunos?	Questão não aplicada	Questão não aplicada	“No nosso caso, eu acho que a satisfação manteve-se a mesma, eu... nós temos um grau de satisfação dos alunos, muito, muito interessante e portanto, eu acho que mantivemos. (...), a nossa preocupação, foi sempre manter ou subir, e ela nunca desceu, portanto, com o EQAVET acaba por ser mais uma forma de garantir que eles estão satisfeitos com aquilo que têm aqui.”	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada
	11 - Que estratégias foram adotadas para superar esses desafios e garantir	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Estratégias , não. Não houve assim uma grande estratégia aqui. Aqui a questão tinha a ver	Questão não aplicada	Questão não aplicada

	uma implementação eficaz do sistema EQAVET?				com, é exigido, legalmente é exigido o sistema de qualidade EQAVET e nós não temos como como fugir, ou seja, ou não fazemos e podemos sofrer as eventuais penalizações. (...) E, foi por aí um bocadinho, não foi a ferros, mas foi de tem de ser, porque nós não, não é uma coisa que nós decidimos de um momento para o outro fazer. Tem que ser feito. Foi um pouco por aí. Em termos de estratégias foi sensibilização, sensibilização, formação, formação, formação."		
Integração entre os SGQ	12 - Como a implementação da verificação EQAVET completa o SGQ existente e a certificação ISO 9001 na escola?	Questão não aplicada	A verificação EQAVET levou-nos a monitorizar novos indicadores, nomeadamente a taxa de colocação no	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicável	Questão não aplicável

			mercado de trabalho, taxa de prosseguimento de estudos, taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso e a taxa de satisfação de empregadores face aos diplomados empregados. Também veio fortalecer a participação das partes interessadas externas na vida escolar.”				
			Tendo em consideração a maturidade do SGQ, o alinhamento baseou-se na adaptação do Projeto Educativo com as diretrizes do EQAVET, melhor definição e monitorização dos objetivos, assim como o envolvimento dos <i>stakeholders</i> . Considera-se ingrato comparar/quantificar o trabalho de uma escola, em taxas e indicadores. Tal pode reduzir a complexidade e dinâmica uma vez que cada aluno tem vivências únicas, influenciadas por vários fatores. (Informação retirada do relatório do operador)				

	13 – Considera que os dois sistemas juntos, garantem a qualidade da educação e formação profissional? No caso da escola C a questão foi: Considera que o EQAVET garante a qualidade no ensino profissional?	“... A qualidade da nossa atividade, não se consegue pelo facto de termos sistemas de gestão da qualidade, não é? Consegue-se por termos políticas internas consistentes de alinhamento das pessoas com aquilo que são os objetivos da escola, não é? Portanto, isto é um trabalho permanente de alinhamento das pessoas com estes objetivos ah, pondo em enfoque ou destacando que o nosso primeiro e fundamental objetivo é formar os jovens, não é? (...) Obviamente alinhados com as necessidades das nossas indústrias. (...) Todos os anos há um conselho consultivo onde	“É, eu não sei, talvez, eu não sei se, o EQAVET veio trazer uma melhoria no nosso ensino. Honestamente, vem nos mostrar que temos que monitorizar, talvez aqui outras coisas e dar mais atenção, se calhar aqui uma coisinha ou outra. Mas eu acho que o nosso, continuamos a fazer as aulas da mesma maneira, pronto adaptadas a estas coisas todas novas e, claro, à própria tecnologia que vai surgindo para os miúdos estarem também atualizados. Mas eu não, não acho que que tenha trazido uma melhoria do ensino propriamente dito, ou pelo menos o EQAVET.	“É indiscutível. É indiscutível que os dois em conjunto são uma questão de qualidade para as escolas, são mesmo, porque os dois em conjunto obrigam-nos a ter que ter obrigatoriamente qualidade se não atingirmos os objetivos, ficamos a meio, portanto, sim, aliás, orientam-nos no caminho que temos de seguir para conseguirmos atingir os objetivos. Acho que sim, completamente.”	“Vou-lhe responder de 2 formas. Perfeitamente. Não conseguimos, por vezes atingir todos os objetivos porque existem fatores externos, que nos condicionam um pouco. Agora se me perguntar, se nós, aquilo que definimos, fazemos e executamos, no sentido de atingir as metas que definimos, perfeitamente. Se conseguimos sempre, nem sempre. Estamos a falar numa instabilidade, essencialmente familiar, aquilo que nós notamos muito é... imagine que nós definimos 10% na taxa de desistência, e se calhar temos turmas com 20%, não atingimos, mas	Questão não aplicada	“É assim, ele por si não garante. Agora, é um bom instrumento de gestão organizacional porque permite olhar, (...) a partir da autoavaliação, a partir, (...) é desencadeado todo um processo interno (...) como um instrumento de melhoria interna da sua organização, da sua parte pedagógica, da sua ligação com os encarregados de educação, da sua componente de ligação aos alunos, com os estágios. Depois, há também o EQAVET formal, portanto feito de fora para dentro, em que não
--	--	--	---	--	---	------------------------------------	--

		são discutidos estes temas e são ouvidas as entidades empresariais para nos darem um contributo sobre se estamos bem alinhados em termos de formação que fazemos, não é? Os sistemas, quer um quer outro, são construídos para contribuírem para este sucesso, não é, portanto, a gestão da qualidade foi iniciativa nossa, serviu como eu disse no início, termos estes processos sistematizados e poderem ir sendo avaliados periodicamente e com as preocupações da melhoria contínua,	A ISO, tendo as coisas arrumadas e sabemos o que é que temos que fazer, talvez tenha ajudado um bocadinho."		depois vamos analisar o porquê, e o EQAVET facilmente nos dá essa informação, (...) Ou seja, são fatores externos que, é difícil controlarmos. Agora, todos aqueles que muitas vezes, e falo na taxa de desistência, (...) em termos de métodos, procedimentos, existe aqui tudo encarreirado que pretende que o aluno ou o jovem continue o seu percurso escolar até ao final. Salvo raras exceções, que nós não conseguimos efetivamente controlar. Agora, todos os procedimentos são feitos. Aqueles que nós achamos que são essenciais para que o processo		acrescenta muito, (...) o importante não é o que ele é, o importante é que o EQAVET faz, a dinâmica da equipa, a dinâmica do Conselho pedagógico, a dinâmica da direção executiva, da direção pedagógica, do partilhar os dados com os alunos, a divulgação, o Conselho Consultivo, a partilha, as entidades. (...) esta mais-valia da participação externa à escola, numa instituição, que já passou os 30 anos (...)”
--	--	--	--	--	---	--	--

		não é? Porque obriga, (...) a ouvir os <i>stakeholder</i>, (...) tudo isto foi muito importante porque nos permitiu não esquecer que temos determinadas obrigações para com a comunidade escolar, para com a sociedade à nossa volta, não é empresas e outros, outros interlocutores, municípios, etc. Portanto, eu diria que os sistemas quer um quer outro ajudam, mas não é, quer dizer, não podemos estar à espera só dos sistemas para ter sucesso na nossa, na nossa atividade.			continue com o jovem na escola.		
Qualidade no EFP	14 - Considera que já se	Questão não aplicada	"Apesar de em menor escala,	Questão não aplicada	"Na nossa opinião o preconceito	"Olhe, eu gostaria muito de lhe	"Também concordo, esse

	conseguiu acabar com o preconceito em relação ao ensino profissional?		ainda sentimos algum preconceito em relação ao ensino profissional"		sobre o ensino profissional ainda se mantém, mesmo que mais ténue. Infelizmente na generalidade ainda é associado a alunos com maiores dificuldades, situação que já não corresponde à verdade."	dizer que acabámos, mas não. Ainda há e eu, neste momento estou a receber os candidatos aos cursos para o próximo ano letivo e tenho pais ainda muito reticentes em relação à mudança de percurso formativo dos seus educandos. Portanto, tenho pais ainda a dizerem-me, aí professora não sei se o curso profissional é o mais indicado para o meu filho, porque eu queria que ele fosse para a faculdade. E eu disse, mas olhe nada o impede de fazer um curso profissional e ir para a faculdade, portanto, provavelmente até vai mais capacitado, tem outros <i>skills</i> que um aluno muitas vezes do ensino dito normal não tem, não é? (...) técnico de serviços	estigma até é muito forte nos professores. (...) Agora as medidas institucionais têm sido muito positivas para destruir, o fazer a desconstrução deste estigma, o acesso penso desde 2014/15,15 do ingresso dos alunos com cursos profissionais nos CTeSP, nos cursos superiores profissionais, foi uma medida, um avanço muito positivo e depois mais tarde, na licenciaturas, portanto, a partir da dupla certificação, foram passos muito importantes para desconstruir e criar esta possibilidade de o ensino profissional
--	---	--	---	--	--	--	--

						jurídicos, os alunos que saem deste curso, saem com uma preparação enorme e que fazem a diferença lá fora. E a verdade é que o <i>feedback</i> que nós temos dos alunos que entram para o ensino superior é exatamente esse, é que, de facto estão habituados a saber fazer e, portanto, levam essa prática para a faculdade que depois reverte a seu favor, não é? Mas infelizmente ainda não acabou, este estigma ainda existe, há muitas e muitos encarregados de educação sim, que ainda falam nisso. Portanto, ainda existe, infelizmente. (...) de forma que o ensino profissional seja, de facto um ensino alternativo, e	até ser um ensino vantajoso, porque tem o ensino dual, tem o acesso. (...) um <i>stakeholder</i> não é, que diz eu fiz um curso profissional, empregos 100 pessoas, tenho uma empresa de 50 milhões de volume de negócios, emprego 10 estagiários, os meus filhos são alunos desta escola em curso profissional. Querem melhor exemplo do sucesso dele, a orientação para os filhos e aceitar, anualmente emprego 4/6 alunos de cursos desta escola profissional, (...) Nós temos exemplos de topo,
--	--	--	--	--	--	--	--

						eu creio que os SPO's (...) já encaminham determinados alunos, sobretudo aqueles alunos que carecem de uma vertente mais prática. (...) para os cursos profissionais e, portanto, (...) essa consciência que já existe no sentido de fazer o encaminhamento de alguns alunos para o ensino profissional. Dizer também que nós, felizmente já temos agora alunos que são filhos de ex-alunos, (...) mostra também o trabalho que é realizado e também um pouco a validação de facto, dos cursos e da própria escola"	da sociedade, do mundo, não é, que nos dão este exemplo, nos dão este incremento, que é o ensino prático, que é o ensino dual e que não deve ser o tal ensino de segunda, os coitados, os que vão dos PIEF, dos CEF e tal, a rapaziada que se porta mal e tal, e vai tudo ali para aquele campo de... (...)"
		De acordo com a análise <i>SWOT</i>, uma das ameaças encontradas é a "Permanência de alguma conotação socialmente penalizadora associada à opção pela frequência de cursos profissionais". No	Uma das oportunidades identificadas na análise <i>SWOT</i> é a valorização do ensino profissional			Um dos constrangimentos identificados na análise <i>SWOT</i> é "algum preconceito por parte da sociedade relativa aos cursos profissionais", no entanto, uma das oportunidades identificadas é a	

		entanto, o “crescimento da opção pelo Ensino Profissional como primeira escolha” foi uma oportunidade identificada. E para isso pode contribuir outra oportunidade identificada: “Contexto legislativo favorável ao prosseguimento de estudos por parte dos alunos do ensino profissional” (informação retirada da análise <i>SWOT</i> de março de 2024)				valorização do ensino profissional pela tutela” e as “novas regras de acesso ao ensino superior através de candidatura direta” (projeto educativo, p. 13 e 14)	
	15 - Podemos considerar os sistemas de gestão da qualidade uma mais-valia para a escola?	Sim, se não fosse, já tínhamos abandonado o sistema da qualidade. O EQAVET mais difícil abandoná-lo, não é? (...)”	Questão não aplicada	“Indiscutivelmente, é indiscutivelmente, são. Indiscutivelmente, apesar de, pronto, haver sempre aquela coisa no início da resistência à mudança, é óbvio, também aí, não, nós temos muito trabalho, isto é só burocracia... Isto ultrapassa-se tudo e depois de tudo, ultrapassado, quando chegamos ao fim, olhamos para trás e valeu a pena, e é isso que me interessa. É como disse no início, são ferramentas, principalmente o EQAVET, são ferramentas de apoio à gestão imprescindíveis.”	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada

	16 – Existe uma política de comunicação que permite à escola ser conhecida e reconhecida?	Questão não aplicada	“Sim, eu diria que sim, se bem que eu não sei se há algum pai, se calhar há, pode haver, que vai lá espreitar, então o que é isto? O que é aquilo? Não sei. (...) Acho que é muito ainda do que a escola foi construindo dos diplomados que lá saem. (...) Não sei se a se a certificação vem, se calhar vem dar ali um aconchegozinho, mas não sei se terá um grande peso da nossa parte. E: Reparei que na vossa análise SWOT falavam que uma das oportunidades externas é realmente esse reconhecimento do exterior, portanto esse reconhecimento já existe de acordo com as vossas parcerias e os	“Eu acho que nós somos muito mais reconhecidos, por exemplo, ao nível das empresas e quem nos tutela, do que propriamente dos alunos e dos empregados de educação. O encarregado de educação, já vê a coisa de forma diferente, agora aos alunos, para eles, é indiscutível se temos ou não temos para eles é indiferente, não procuram a escola por ter uma certificação, EQAVET, ou por ter uma certificação ISO, empresas sim, reconhecem o mérito, os encarregados de educação começam a alguns, porque trabalham com as certificações nas empresas onde trabalham e, portanto, sabem o que é, mas de facto os alunos não é. Para nós internamente, quando é aprovado é motivo de orgulho, depois	“(…) A escola existe há 30 anos, sensivelmente, em termos de mercado regional e nacional, diria, existe já aqui uma base muito sólida de comunicação com algumas entidades (...) E essa comunicação é mantida, não só na altura de estágios, e aí é fácil comunicar, aí é muito fácil comunicar com, mas nós vamos alimentando esta comunicação ao longo do ano. Em concreto, nós temos um restaurante pedagógico aberto ao público. (...) utilizamos este restaurante pedagógico também como forma de promoção e estreitamento de laços entre a escola e	“C1: Sim, sim. Nesse aspeto, a direção executiva faz um trabalho notável na divulgação, da forma como passa a imagem do XXXX, como comunica para o exterior, não só para o interior, mas também para o exterior da escola, isso sim. C2: E o <i>website</i> do XXXX é um instrumento com grande preocupação da gestão, portanto, instrumento comunicacional para partilhar continuamente, atualizado, uma preocupação na imagem. C1: O site, as redes sociais, o <i>instagram</i>, o <i>Twitter</i>? C2: Exatamente. A participação e a partilha nas redes sociais, portanto, são uma forte componente da gestão do XXXX.”
--	--	-----------------------------	---	--	--	--

			números divulgados, e não tanto de acordo com a certificação. (...)”	vai passando, não é? Depois vai passando depois, quando é renovado outra vez, voltam ah, tem fases, não é? (...) Isto é cíclico, na minha opinião, acho que é um bocadinho por aí. (...)”	a comunidade. Comunidade, seja ela educativa, seja ela empresarial. E aquilo que fazemos regularmente é o convite para virem, conversarem, conhecerem, apresentar os projetos novos, terem a oportunidade também de vir à escola apresentar os seus projetos, porque muitas vezes são muito aliciantes, são projetos super inovadores (...) Depois, (...) mantemos algumas ligações com outras escolas profissionais, e que vamos também partilhando um pouco. (...) esta partilha também entre escolas que depois nos vai abrindo o leque também para outras entidades fora	
--	--	--	---	--	---	--

					região. E quando falo fora região, estou a falar não só do Concelho de xxxx, mas se calhar daqui um raio de alguns quilómetros que felizmente o nosso trabalho tem sido reconhecido, entendemos que somos reconhecidos pelos alunos, mas também pelo mercado. O mercado, tem sido simpático e diz coisas boas de nós.”		
		A nível interno uma das forças identificadas é “Forte rede de cooperação com as instituições/empresas da região” (Análise SWOT de 2024)		Nos seus pontos fortes encontra-se a “construção de uma cultura de identidade na comunidade escolar” e o reforço da sua marcar (projeto educativo 2018/2021, p 24) a participação de alunos e docentes em concurso e atividades regionais, nacionais e internacionais (projeto educativo 2022/2025)		--	
	17 - Existe uma política de comunicação?	“Devo confessar que comunicamos deficientemente, não é? Nós devemos comunicar melhor, devemos comunicar mais.	“... a nossa comunicação é muito passa palavra, porque nós temos, um aluno, depois temos os irmãos do aluno. E depois agora, neste	“A resposta correta é sim. Se o fazemos bem, é não, vou ser sincero. Acho que neste momento a comunicação não está... Nós temos que dar aqui a	“Então política de comunicação interna, temos. Gostaríamos, por vezes, que funcionasse um pouco melhor, porque	Questão não aplicada	Questã o não aplicada

		Mas não temos recursos para isso, não é? (...) é um facto bem identificado. Que nós devíamos comunicar melhor para o exterior, e para isso era preciso termos mais algum recurso para termos isso bem feito. Internamente, também devíamos comunicar melhor, (...) Nós temos feito esse esforço todos os anos, temos tido sessões de formação em <i>soft skills</i> e com parceiros externos para nos dar esse apoio. (...) Nós temos um local privilegiado para divulgar a escola, que é numa feira que se faz (...) Todos os anos, em que temos um stand (...) Mostramos aquilo que construímos	ano letivo, já temos os filhos. ..., mas temos, neste momento temos alunos que são filhos de diplomados. Sim, sim, portanto é muito família e é o passa a palavra. Aqui na zona, toda a gente nos conhece, (...) agora temos a partilha, partilhamos, publicamos mais, (...) publicamos mais documentação, mais informação no portal da escola."	volta à forma que temos de comunicar. Porque não, não estamos a comunicar da melhor forma e a conseguir atingir os resultados que devíamos com o esforço que fazemos. (...) acho que neste momento é uma falha. Nós já fomos muito bons, tenho a noção disso e neste momento não sei, falta-me qualquer, falta-me não, falta-nos qualquer coisa para saber comunicar, isto é a mais pura das realidades. Agora, se eu acho que é importantíssimo, é claro que acho (...) não com as faixas etárias, mais velhas, aí eu acho que atingimos os objetivos e ultrapassamos. É com a faixa etária que nos interessa (...) as três principais fontes de angariação de alunos aqui da escola? A	internamente às vezes torna-se difícil conseguir chegar e que seja perceptível por todos da mesma forma. O EQAVET veio ajudar, efetivamente, mas entendemos e achamos que ainda precisamos de ajustar aqui alguns pormenores. Externamente, eu acho que nós comunicamos muito bem com o nosso público-alvo. Tentamos comunicar de dentro para fora (...) E percebemos claramente que, se quisermos comunicar para o exterior, comunicamos internamente, que a mensagem chega ao exterior. (...) utilizamos muito as redes sociais, (...) os nossos alunos é que	
--	--	---	--	---	---	--

		(...) depois é a notoriedade da escola, portanto, nós já temos alunos que os pais já foram alunos nossos. (...) as empresas reconhecem bastante positivamente a qualidade do nosso ensino (...)		primeira é o passo a palavra, a segunda é a família. Os familiares, familiares de ex-alunos, filhos. (...) e o dia aberto, portanto, continua, nós fazemos um esforço enorme, trazemos os alunos dos concelhos aqui à volta, todos à escola, portanto, para eles virem à escola e continua (...)"	nos sugerem como é que nós poderíamos fazer, fazem parte integrante, muitas vezes dos vídeos, da promoção, porque eles conhecem as dinâmicas melhor que nós. Nós temos, (...) o departamento de comunicação que (...) tenta articular a comunicação com as duas escolas para o exterior, mas os alunos são sempre incorporados, para nós conseguirmos também responder, efetivamente àquilo que o nosso Público alvo procura. Depois, temos um jornal mensal em que os alunos são chamados a colaborar, temos as <i>newsletters</i> e somos muito fortes, naquilo que é atividades no âmbito do Erasmus. (...) e isto acaba por ser também uma		
--	--	---	--	---	--	--	--

					bandeira em termos de comunicação para o exterior. Depois temos muitas atividades com o exterior, quando falo em atividades com exterior, <i>workshops</i> , serviços de <i>catering</i> , aulas com sessões, sessões técnicas, atividades, formação em contexto de trabalho, mas de curta duração, temos muitos miniestágios como nós chamamos. Depois institucionalmente comunicamos (...) essencialmente por e-mail, redes sociais, <i>newsletter</i> , jornal (...)"		
		A comunicação interna e externa fraca, é uma das fraquezas identificadas na análise SWOT da escola				A escola deve proporcionar veículos que facilitem e aumentem a comunicação. Deve ainda "projetar a escola para o meio envolvente, melhorando a visibilidade social e aumentar a qualidade de trabalhos e projetos" (projeto educativo, p.11) a comunicação interna e externa	

						eficaz é um dos pontos fortes identificados na análise SWOT (projeto educativo)	
Envolve nto dos Stakeholders	18 – Como os diferentes stakeholders, incluindo professores, funcionários, alunos e partes interessadas externas, foram envolvidos no processo de implementação da EQAVET?	Eu diria que diria que foi fácil porque já tínhamos a cultura do sistema de gestão da qualidade e, portanto, foi tranquilo. Não houve resistência nenhuma. Houve grande empenho das pessoas em, sabendo que era um objetivo que tínhamos que cumprir, que devíamos cumprir naqueles prazos. Assim foi, muito bem aceite e não levantou problemas.	“Já existia, já existia, sim, o EQAVET em termos da participação dos <i>stakeholder</i> , não, não trouxe nada, das partes interessadas, (...) Não, não modificamos nada.”	“(…) às empresas às vezes é preciso um reforço, porque as pessoas têm muito mais que fazer. (...) Mas de facto as empresas com a necessidade que têm de trabalhar, de apresentar resultados de facto, muitas vezes não têm, tempo para responder nos timings que nós pedimos. Temos uma vantagem, nós temos um relacionamento muito próximo com as empresas, colaboramos com as centenas de empresas com quem colaboramos, temos um relacionamento muito, muito, muito próximo, assente em meia dúzia de professores e Direção, que vai mantendo contato com eles, não só para estágios, nós convidamos muitas	“(…) Criámos uma série de modelos de avaliação, que respondessem um pouco àquilo que nós procurávamos, em termos de atitudes, comportamentos dos alunos, que depois se refletissem no sistema da qualidade. (...) o corpo docente já tinha uma base de muitos anos, de avaliação e de tomar as rédeas da avaliação, muitas vezes, muito pouco mensurável, muito pouco perceptível. E a partir deste momento, todos começaram a utilizar a mesma base, depois difere conforme as especificidades das disciplinas, mas a base é igual para todos e foi difícil	“Os <i>stakeholders</i> externos são através de questionários, portanto, nós aplicamos um questionário no final de cada ano letivo, um questionário de satisfação e, portanto, os <i>stakeholders</i> respondem a esse questionário, e acabamos por ter o olhar deles. Internamente também, internamente também aplicamos exatamente os mesmos questionários, quer aos funcionários, quer aos professores, quer aos alunos.”	“E houve desde o início uma forte comunicação e uma divulgação do processo interno, a nível do Conselho Pedagógico, a nível da equipa EQAVET, a nível dos alunos, a nível do Conselho Consultivo. Portanto, houve uma partilha... (...) A equipa EQAVET recolheu muitos dados, recolheu muitas sugestões, portanto houve aí um planeamento alargado, quer no diálogo interno quer, também no diálogo externo. (...)”

				vezes os empresários a vir à escola (...). No que diz respeito aos encarregados de entregados de educação, registo com alegria, que cada vez mais participam de forma intensa nisto, portanto, é, é bom, portanto, não são todos, mas cada vez temos uma adesão maior, portanto, é ótimo. Isso quer dizer que há uma preocupação maior com as famílias? (...) os internos, (...) esses dão resposta em tempo útil, porque nós é que fazemos, alertamos para a necessidade de termos os resultados o mais rápido possível. E aí acho que todos têm sido excelentes, extraordinários, toda a gente compreende a necessidade de fazermos isto e, portanto, todos, todos participam. De facto, o mais, o mais	encaixar isto numa estrutura que já existe há 30 anos. (...). Ou seja, esta dinâmica toda, em todos os <i>stakeholders</i> internos e externos, foi um processo longo para assimilar estas mudanças. Porque efetivamente trouxe muitas mudanças. Ou seja, nós começámos facilmente a avaliar Todo o trabalho, e antes, o trabalho não era tão avaliado quanto isso.	
--	--	--	--	--	--	--

				difícil é as empresas, mas como digo, não é, não é uma coisa do outro mundo. É uma coisa que está à distância, muitas vezes de um telefone, de um telefonema, (...) portanto, o relacionamento com as empresas, permite nos ter aqui algum à vontade, e tem sido fácil conseguir isso."			
		Na análise SWOT foram identificadas como forças: "clima de escola (grande proximidade professores-alunos-funcionários)", e "RH empenhados e motivados"		Com os stakeholders internos (recursos humanos) existe uma partilha de objetivos e metas a atingir, para tal promovem periodicamente uma reflexão conjunta. A formação é considerada relevante, não só no que se refere ao EQAVET, mas também nas áreas que promovam a melhoria contínua. O envolvimento dos alunos também é considerado necessário, e como tal existe a partilha dos objetivos e metas. As opiniões dos stakeholders externos como empregadores, encarregados de educação, autarquias e parceiros sociais, são importantes e bastante valorizadas. (informação obtida no documento Base EQAVET 2015/2016)			
19 – Os encarregados de educação têm um	"... Há de tudo, há encarregados de educação muito participativos e	"Nós temos sempre alguns encarregados de educação que são	Respondido anteriormente	"(...) Enviar inquéritos para os encarregados de educação é difícil. É	"Olhe, não tanto quanto queríamos. Porque os pais, há muitos	Questão não aplicada	

	papel ativo na comunidade escolar?	interessados e encarregados de educação muito ausentes e pouco preocupados. (...) Os diretores de turma fazem reuniões periódicas com os encarregados de educação no início do ano letivo, para se apresentarem, para conhecerem os encarregados de educação também, para falarem sobre a escola. No início do primeiro ano, não é? Depois, o diretor de turma (...) mais do que uma vez por ano, convocam os encarregados de educação para conversar e tal. Não é muito participada, estas não são muito participadas.	muito participativos, isso temos. Nós temos as reuniões do Conselho Consultivo, tem sempre o representante dos pais. Nós (...) não temos associação de pais. Então pronto, acabamos por... talvez esta pessoa seja indicada porque costuma participar e vai às reuniões, e, opina e tem opinião e pode ser válida na reunião. Depois há muitos que não, que não conseguimos, se bem que nós, entretanto, começamos (...) fazer também inquérito de satisfação aos encarregados de educação. Já fizemos dois anos seguidos. E, os resultados são sempre muito positivos. (...) A participação dos encarregados de		difícil porque, pois não é respondido, ou muito raramente é respondido. Aquilo que nós começamos por fazer, (...) um aluno falta, e nós no final do dia enviamos (...) um SMS para o telefone do encarregado de educação a dizer que. (...) uma das estratégias para redução do absentismo, é efetivamente o contato do orientador de turma com o encarregado de educação. (...), nós mantemos entre cada semestre reuniões intercalares. As intercalares, não são quantitativas, são apenas qualitativas. Uma apreciação qualitativa, que, pedimos aos encarregados de educação que	encarregados de educação que se demitem um pouco daquilo que são as suas obrigações e muitas vezes aquilo que deveria ser a sua articulação com a escola. Os diretores de turma, fazem um trabalho notável, porque estão sempre em articulação, os alunos faltam os diretores de turma já estão a ligar ao encarregado de educação. Promovemos reuniões trimestrais também, com os encarregados de educação promovidas pelos diretores de turma. (...) <i>online</i> acabamos por ter uma taxa de presença maior, não é? (...) eles têm muitas, muitas apresentações e, portanto, com muita facilidade,	
--	---	--	---	--	---	--	--

			educação é mais limitada, mesmo às vezes por causa pelas próprias pessoas, a maneira de ser, a vida. Mas temos alguns que são que são muito, muito positivos no sentido em que trazem <i>inputs</i> que nós podemos trabalhar e podemos melhorar. Sim, sim.”		venham à escola. Nós fazemos de três formas, enviamos mensagem a informar que reunimos e queríamos contar com a colaboração de, enviamos uma carta manual em que os alunos levam para entregar aos encarregados de educação, pedimos orientador de turma que sensibilize, e colocamos nas plataformas disponíveis para os encarregados de educação, isto para potenciarmos a vinda dos encarregados de educação à escola. Aquilo que se nota é, no primeiro ano, os alunos do primeiro ano, sim, efetivamente temos uma taxa de vinda à escola muito elevada, e é normal que isso aconteça porque é	conseguimos que os encarregados de educação do curso de teatro venham à escola. Os outros cursos, é um pouco mais difícil, (...) os de teatro aparecem, vêm e são muito, muito interventivos e muito parceiros, muito nossos parceiros, são, são. (...) mas também tem a ver com a natureza dos nossos alunos, dos contextos sociais e económicos em questão, claro.”	
--	--	--	---	--	--	---	--

					tudo novidade. O segundo ano, conseguimos ainda manter mais ou menos esta vinda, no terceiro ano os encarregados de educação já conhecem todos os procedimentos, e aí baixa ali drasticamente para 50%, a vinda dos encarregados de educação à escola. Mas temos conseguido manter, não tanto quanto gostávamos, aquela coisa do antigamente (...). Agora o EQAVET, dá-nos aqui uma série de, se não vierem, como é que nós fazemos, como é que vamos fazer com que venham? Tentamos não fazer sempre pelo mal, dizer olhe o seu filho faltou, mas muitas vezes pelo		
--	--	--	--	--	---	--	--

					bem, ou seja, olhe, é só para lhe dizer o seu filho foi eleito aluno do mês ou um aluno da turma deste mês, é o profissional do mês, porque tem tido uma postura exemplar, ou seja, também um pouco pela positiva.”		
		Uma das fraquezas encontradas na análise <i>SWOT</i> é a pouca envolvência da família na vida escolar dos educandos. (análise <i>SWOT</i> 2024)				Um dos pontos fracos identificados na análise <i>SWOT</i> é a fraca participação dos encarregados de educação (projeto educativo)	
	20 – O envolvimento com a comunidade externa e empresas sempre existiu, ou tornou-se mais forte devido ao EQAVET? Existe feedback das entidades empregadoras?	Sempre existiu. Sim, sim, nós temos uma ligação muito frequente com as empresas, não só porque precisamos que elas nos deem estágios para os alunos (...) procura mos outras Fontes de financiamento e uma delas é a formação especializada para as empresas. (...) em termos	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada	“Olhe a escola tinha uma dimensão diferente antes do EQAVET, não é? Portanto, nós começámos na escola por ter só um curso, neste momento temos 4 cursos, não é? Portanto, a escola cresceu, tem uma dimensão completamente diferente. Sempre procurámos ter essa rede parecidas, (...) e	Questão não aplicada

		informais, temos muito contato com as empresas. Participamos também de outro tipo de fóruns, (...) também fazemos parte e, portanto, temos aí também outro local onde temos interação.(...), ocorre muito frequentemente. (...) Do ponto de vista formal, há pelo menos a reunião do Conselho Consultivo, que é uma vez por ano, em que as empresas são ouvidas e aí obrigatoriamente.”				depois também uma consciência diferente sobre a importância que estas entidades parceiras têm. Portanto, e o reflexo que podem ter na aprendizagem dos nossos alunos, na formação dos nossos alunos. Por isso, temos vindo a melhorar sempre porque há essa consciência e essa necessidade de ir acrescentando sempre valor às entidades que temos. Digo-lhe que sim, cresceu, cresceu. Apesar de sempre ter sido uma preocupação, mas de alguma forma com o EQAVET claramente há um investimento muito grande dessa matéria.”	
		Os <i>stakeholders</i> internos e externos participam na avaliação das		O relacionamento com os stakeholders externos sempre existiu, mas não eram		As parcerias estabelecidas quer a nível de formação em contexto de trabalho,	

		atividades em sede do Conselho consultivo. São ainda realizados inquéritos de satisfação. Os colaboradores são convocados para reuniões gerais onde se realiza o balanço da atividade. (Relatório do Operador)		formalizados, no entanto, com a implementação do EQAVET levou a um estabelecimento de parcerias. A escola tem um projeto, em que leva profissionais de áreas de destaque, relevância e interesse para os alunos. Assim como sessões temáticas, com contributos e mostras de realidades		quer outras, pretendem alargar as relações com os <i>stakeholders</i> externos, apoiando as atividades da escola (Documento Base)	
	21 – A escola tem cooperação e parcerias com outras entidades relevantes na região?	De acordo com a análise <i>SWOT</i> , uma das suas forças é a forte rede de cooperação com as instituições/empresas da região. O que conduz ao reconhecimento externo, uma das oportunidades identificadas na referida análise. (informação retirada no Documento Base de 2020 e da análise <i>SWOT</i> de 2024) Segundo informação no site, a nível nacional conta com pelo menos 35 protocolos, sem contar com as entidades promotoras. A nível internacional, também tem participado em vários projetos europeus.		A escola tem protocolos e parcerias com várias empresas e instituições a nível local, regional, nacional e internacional.		Segundo documento de rede de parceiros disponível no site, a escola conta com uma rede de 50 parceiros. Foi identificado como ponto forte o “elevado numero de protocolos de parceria com diversas entidades de reconhecido mérito, para a realização da FCT.” E como oportunidade o “alargamento das parcerias e protocolos com novas entidades” (projeto educativo, p. 16)	
Avaliação SGQ	22 – Como tem sido a evolução dos resultados?	Questão não aplicada, ver quadro dos resultados	Questão não aplicada, ver quadro dos resultados	Questão não aplicada, ver quadro dos resultados	“No início do EQAVET, a nossa expectativa foi muito elevada, (...) tudo aquilo que eram metas, tudo o que eram percentagens, nós pusemos no máximo que	Questão não aplicada, ver quadro dos resultados	Questã o não aplicada, ver quadro dos resultados

					consequimos imaginar, Porquê? Era novidade também, e nós, passado pouco tempo, percebemos que eram metas, que não eram tangíveis. Ou seja, nós não conseguiríamos lá chegar, por aqueles fatores externos, essencialmente que já referi, e também porque as pessoas ainda não estavam sensibilizadas para trabalhar nesse sentido. (...) temos uma curva descendente, que passado dois/três anos, passou a ser uma curva ascendente novamente. Ou seja, começámos com valores muito elevados, à medida que o tempo foi passando e nós fomos avaliando e		
--	--	--	--	--	---	--	--

					revendo o nosso processo, fomos baixando, fomos tornando-nos mais realistas. Mas houve um mínimo que nós, percebemos que daqui não abdicamos, não vamos baixar e a partir de agora é a subir. (...) o nosso objetivo será sempre, dentro dos 80%, independentemente daquilo que seja. (...) A determinado momento, vamos chegar àquilo que é, que será a estabilidade, ou seja vamos manter aqueles valores, ou seja não vamos ter uma curva ascendente, mas é a qualidade contínua. Haverá outras coisas, para além das taxas de conclusão, etc., etc., que nós vamos ter que melhorar e estamos a falar em		
--	--	--	--	--	--	--	--

					procedimentos etc. que todos eles contribuem. (...) pretendemos fazer. Manter gerais, ou ir com gerais até aos 80% e os específicos ajustando à medida que vamos sentindo essa necessidade. “		
	23 - Como é feita a divulgação dos resultados/objetivos?	Questão não aplicada	Divulgamos , mandamos a ata para toda a gente. A ata é divulgada para toda a gente e os vários planos, os relatórios também de análise de resultados também são enviados para toda a gente, estou a falar de colaboradores internamente. Para o exterior, nós ainda não estamos a fazer, por opção diria eu, não estamos a publicar online revisões pela gestão. (...) agora que eu vou conseguir fundir todos os objetivos, depois	“(...) Nós para a interna, fazemos sempre uma conversa com os internos todos, a explicar-lhes como é que está o estado da arte. Relativamente à externa, publicamos normalmente no site da instituição (...)	“(...) fazemo-los internamente, ao pessoal docente e não docente, de maneira diferente. Pessoal docente, é aberta a comunicação, são escrutinados todos os resultados, disciplina X, turma Y, dificuldades, os alunos, quem é que não conseguiu, quem é que conseguiu, o que é que temos, e aí é escrutinado. Aos não docentes, alunos, aquilo que fazemos é comunicar o	“Normalmente, o interno (...) no conselho pedagógico, são sempre analisados todos os relatórios e todos os dados e daí saem algumas estratégias, algumas ideias para depois serem partilhadas nos conselhos de turma. Portanto, nos conselhos de turma também mostramos a todos os professores, porque é um espaço privilegiado em que temos a presença de todos os professores. (...) esse momento de Conselho turma	Questão não aplicada

			vamos sim, publicar online os resultados obtidos, as metas que tínhamos definido e os resultados que obtivemos e uma breve... Ao fim ao cabo, vai ser o semelhante ao relatório de progresso anual que fazemos para o EQAVET, há de ser semelhante com os resultados, e a análise"		panorama geral da turma, (...) se forem turmas finalistas, individualizamos (...) Para os encarregados de educação, comunicamos individualmente com as reuniões e com a documentação que é entregue com aquilo que foi o percurso do aluno neste ano letivo, (..) Externamente nós fazemo-lo de forma mais vaga. Mais vaga no sentido de, não importa descortinarmos de a turma de cozinha tem 80% de alunos que concluíram, mas sim dizemos turma com empregabilidade. Ou seja, aí vamos buscar mais aquilo que é a nossa comunicação para o mercado de trabalho. (...) Eles querem saber se,	para fazer este trabalho e pedir a colaboração deles também na resposta aos questionários etc. E depois os funcionários também em reuniões que promovemos. Dizer também, que como reunimos trimestralmente com os delegados e subdelegados de turma, (...) falamos sempre desta questão, e pedimos para que, aqueles que ainda não viram que acedam (...) Aí há uma partilha alargada dos documentos e a reflexão, com todos os parceiros do Concelho"	
--	--	--	---	--	---	--	--

					quando concluírem o curso, se vão ter ou não ter possibilidades de emprego. E essa comunicação é feita dessa forma muito, muito geral, com as características principais da área de formação. “		
				Os objetivos, metas, estratégias, os responsáveis pela operacionalização, os timings, os resultados, os planos de melhora e a avaliação da revisão, são publicitados junto de todos os intervenientes (Documento Base e plano de ação 2015/2016)			
	24 - A escola tem um sistema de autoavaliação? Se sim, como o caracteriza?	Questão não aplicada	Sim, a autoavaliação é feita através de auditorias internas, da monitorização e avaliação dos objetivos e do relatório de progresso anual. Os resultados são, posteriormente, analisados na revisão pela gestão.	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada	Questão não aplicada
		“Anualmente são realizadas auditorias internas a todos os processos,		De acordo com o documento base, e conforme a periodicidade dos indicadores, é		Segundo informação do documento base, é realizada a recolha de	

		permitindo antecipar possíveis desvios aos objetivos definidos" (relatório do operador) “Na reunião de revisão pela gestão são avaliados os processos e os resultados do ensino; são realizados anualmente questionários de satisfação envolvendo os stakeholders.” (Projeto educativo 2023/2026) Os stakeholders internos e externos participam na avaliação das atividades escolares em sede do Conselho Consultivo. São realizados balanços das atividades com os colaboradores através de reuniões gerais. Existe ainda um envolvimento com as empresas onde os alunos efetuam os seus estágios. O relatório de avaliação da satisfação é divulgado a toda a comunidade escolar e discutido na reunião da revisão pela gestão (informação retirada do documento base de 2020)		realizada a análise e divulgação dos resultados trimestralmente, no final do ano letivo e no final do triénio do projeto educativo em vigor. É elaborado um relatório com a análise trimestral, que é apresentado ao conselho pedagógico da escola e enviado à direção. Os stakeholders internos responsáveis por esses dados, recebem o relatório por e-mail, sendo ainda convocados para reunião caso existam desvios, de modo a trabalhar a melhoria contínua. No final do ano letivo a direção pedagógica elabora um relatório final que apresenta novamente ao conselho pedagógico e é enviado à direção. Os resultados são analisados em reunião de professores e no conselho consultivo, de forma a preparar o ano letivo com sugestões de melhoria. Já, no final do triénio é elaborado um relatório global, que menciona ainda os planos de melhoria e constrangimentos sentidos.		dados, a monitorização sistemática de indicadores e metas que originam os relatórios de autoavaliação, os relatórios de progresso, as avaliações e melhorias.	
25 – Como a escola monitoriza e avalia a ISO e a eficácia da verificação EQAVET em alcançar os objetivos de qualidade estabelecidos?	Questão não aplicada	“Nós fazíamos no final do ano letivo, em junho, julho e depois no início do ano letivo. No final do ano, era um ano de balanço, era só para mostrar resultados, depois no início do ano letivo, era para dar um chuto para aprovar planos	“Exatamente, as auditorias, pronto tem de ser. E no EQAVT é no final de cada no final de cada ano letivo começamos a preparar e depois, durante o primeiro, portanto até Dezembro tentamos obter os resultados do ano letivo anterior, barra	“(…) mensalmente, nós reunimos com os orientadores de turma, em sede de Conselho Pedagógico, mas um dos temas, ou um dos assuntos a tratar em Conselho pedagógico, será sempre o EQAVET. E	Respondid a anteriormente	Questã o não aplicada	

			de auditorias, objetivos definidos, era mais aprovação de documentos para iniciarmos o ano letivo. (...) vamos passar a ter só uma só esta de outubro, novembro.”	triênio, conforme aquilo que estivermos a avaliar.”	aquilo que nós fazemos é, mensalmente, tentarmos balizar, tentar perceber desvios e porque é que estes desvios acontecem. Essencialmente bate em taxas de conclusão, taxas de desistência e empregabilidade fazemos no final do ano letivo, mas taxas de conclusão e taxas de desistência, nós mensalmente tentamos balizar, com os elementos do Conselho Pedagógico, é um dos assuntos sempre.(...) Esta informação (...) É recolhida, é tratada, e depois aquilo que nós fazemos é, responsabilizar, se calhar não é o termo mais certo, mas acaba por ser um		
--	--	--	---	---	---	--	--

					pouco uma responsabilização de comunicar com o Professor X, dizer que na disciplina Y os resultados não estão a ser atingidos e percebermos o porquê. (...) então vamos partir da base, que são as disciplinas, e aquilo que nós fazemos e mensalmente reunimos com, tentamos perceber quais as disciplinas, ou quais os alunos que demonstram mais dificuldades ou fragilidades para conseguirmos atingir as metas que definimos e depois vamos tentar operacionalizar para que efetivamente elas sejam a realizáveis. (...) Isto pode passar por, (...) um plano de recuperação. (...) Para conseguirmos		
--	--	--	--	--	---	--	--

					manter melhoria contínua nessas disciplinas também, mas também com esses alunos. Ou seja, mensalmente nós quantificamos, aquilo que são as nossas metas, detetamos desvios ou dificuldades e tentamos corrigi-las imediatamente a seguir. Formalmente, ou seja, em que nós efetivamente pegamos no documento e redigimos tudo, nós fazemos sempre as 4, 3 / 4 vezes ao longo do ano, intercalar primeiro semestre, intercalar segundo semestre. E no final do ano letivo, nós reunimos sempre todos e tentar perceber o que é que não correu tão bem, o que é que precisa de ser mudado ou		
--	--	--	--	--	---	--	--

					corrigido rapidamente, apesar de já termos corrigido ao longo destes quatro momentos formais, e mensalmente com os orientadores de turma e posteriormente com os professores das disciplinas. (...) No fundo, é o plano de melhoria que se pressupõe que nós façamos regularmente.		
	26 – Quais foram os indicadores EQAVET adotados pela escola?	Indicador 4a) taxa de conclusão dos cursos; Indicador 5a) taxa de colocação no mercado de trabalho; Indicador 6a) Taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso Indicador 6b3) taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados (de acordo com o projeto educativo)	Indicador 4a) taxa de conclusão dos cursos; Indicador 5) taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP; Indicador 6) Utilização das competências adquiridas no local de trabalho Indicador 6a) Taxa de diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso (de acordo com o projeto educativo)	Indicador 4a) taxa de conclusão dos cursos; Indicador 5a) taxa de colocação após conclusão dos cursos; Indicador 6a) Taxa de diplomados a exercer profissões; Indicador 6b3) taxa de satisfação dos empregadores. 7 – Taxa de realização de módulos/ufcd's; 8 Taxa de assiduidade por disciplina/módulo/ufcd; 9 – Taxa de abandono. (informação retirada do Projeto educativo)			

	27 - Como o SGQ/EQAVET contribui para o desempenho da escola?	Questão não aplicada	“O SGQ permitiu definir e uniformizar os procedimentos e definir objetivos concretos para o funcionamento da Escola. O EQAVET completou o SGQ no que diz respeito a objetivos pedagógicos e as verificações por parte dos peritos trazem-nos um ponto de vista externo que consideramos muito positivo. Levou-nos um bocadinho mais além, como referi anteriormente (ver resposta 10)”	Questão não aplicada	“O EQAVET veio permitir aos <i>stakeholders</i> da Escola criar processos no que se refere a documentar, monitorizar, avaliar e melhorar a qualidade das nossas práticas, assim como criar formas de monitorização regulares baseados em critérios de qualidade e descritores indicativos permitindo detetar desvios e corrigir os mesmos de forma rápida e coerente.	“as exigências atuais também implica uma postura completamente diferente das escolas, as escolas têm de se chegar à frente, não é? E, portanto, quer ao nível até de estabelecimento das redes de Parcerias, que de facto, esta lógica de nós irmos para o território implica também esta rede de parcerias. (...)como o Dr. dizia, o EQAVET não pode ser um fim, um fim em si mesmo, tem de ser instrumento para nós chegarmos a bom porto. “	“Consid ero que, se for instrumental e se tiver um enquadramento sistémico dentro das organizações, das escolas profissionais, poderá ser um bom instrumento de qualidade, ou seja, se não se trabalhar só a qualidade pela qualidade, ou seja, a forma pela forma e a questão da arrumação da papelada, portanto, das evidências, dos registos, do cumprimento (...) se os instrumentos que estão alinhados, foram instrumentos de gestão, de melhoria organizacional, macro, mezzo e
--	--	-----------------------------	---	-----------------------------	--	---	---

							micro, até chegar à sala de aula, são verdadeiros instrumentos de melhoria, das ações.(...) se forem verdadeiros instrumentos de transformação organizacional, se mexer com a sala de aula, com as estratégias do ensino aprendizagem, com o combate ao abandono, com a monitorização permanente do abandono, com um trabalho enorme do SPO, da equipa multidisciplinar, de apoio aos alunos, quer na inclusão quer com capacidades diferentes, é lógico que estamos a mexer naquilo que é o mais
--	--	--	--	--	--	--	--

							importante, que é a sala de aula, que é o aluno. Por outro lado, a vantagem prende-se hoje com, (...) estes projetos educativos serem para a educação integral. Estes projetos educativos serem de facto marcas para ajudar os alunos a preparar o próprio projeto de vida. (...) o alinhamento EQAVET, os desafios EQAVET poderão ser muito positivos, mas, vão exigir que exista uma, também, uma visão, supervisão organizacional, uma dimensão de instrumentos de gestão sistémica. (...) é preciso também
--	--	--	--	--	--	--	---

							transformar as escolas ou produzir mais conhecimento nas escolas profissionais e ir buscar aos politécnicos, às universidades, à sociedade, estes simpósios, os seminários para quê? Para que as escolas possam estar em alinhamento com aquilo que é o presente e, sobretudo, com o que é o futuro. O que é que a sociedade precisa das escolas profissionais, o que é que precisa destes alunos? (...)se a escola tiver essa Visão, o EQAVET não tenho dúvidas que poderá ser um ótimo, é
--	--	--	--	--	--	--	--

							instrumental, não é um fim em si mesmo, se for um fim, a escola não melhora muito relativamente onde estava e onde está (...)"
Planos futuros/Melhoria	28 – Quais são os planos futuros da escola em relação à manutenção e aprimoramento do EQAVET? Existem áreas a melhorar?	Uma acabámos de falar, que é a comunicação, não é? Pronto, a outra é afinar melhor as metas e os objetivos. Se tivermos alguma alteração também aos nossos objetivos estratégicos (...), tínhamos que também incidir sobre isso, não é é? No EQAVET temos (...) é fazer repercutir (...) o conhecimento, quais são os objetivos? (...) Continuar a falar no assunto, (...)	"Relativamente ao EQAVET e talvez esta da disponibilidade de resultados e conseguirmos um maior envolvimento, ainda maior, da Comunidade dos pais encarregados de educação, as empresas nós já conseguimos. Talvez tenhamos (...) que oficializar mais, (...) oficializar alguns, alguns protocolos, oficializar mesmo, os que for possível. Sim, eu diria que é um dos pontos. Também, para além da desta divulgação de resultados."	"Agora vou lhe dar uma resposta politicamente correta, porque ainda não tive tempo sequer para pensar num assunto. (...) Mas eu acho que há sempre aqui oportunidades para melhorar, o princípio da ISO, da melhoria contínua deve ser adaptado também aos outros, porque se nós achamos que já atingimos aqui o limite da qualidade, daquilo que deve ser um projeto educativo, daquilo que deve ser os resultados atingidos, não vamos.... Vamos parar no tempo e vamos morrer, (...) vamos de certeza	"O EQAVET pressupõe 10 indicadores. Neste momento nós estamos a trabalhar, nem sequer metade, nós, a grande maioria das escolas. Alguns dos outros indicadores restantes, fazem muito sentido. Uma das formas evolutivas, porque eu penso que neste momento, em termos de EQAVET, e os indicadores que nós nos propusemos, a escola apresenta uma certa maturidade já, fará sentido também, quem sabe, pegarmos em mais	"(...) a corresponsabilização também dos alunos, (...) que têm módulos em atraso procuram os diretores turma no sentido de os ajudar a estabelecer um plano de recuperação desses mesmos módulos. (...) Portanto, há aqui uma corresponsabilização também, não só dos encarregados de educação, mas acima de tudo, com os alunos, porque é com eles que nós trabalhamos, não é. E portanto, isto no sentido também de melhorar sempre a	"(...) O foco nas ações de melhoria está na melhoria das taxas de conclusão, que é uma ação de melhoria, e o abandono, portanto, são os dois grandes focos que o xxxxx tem privilegiado, o conjunto de atividades e tarefas andam à volta destes dois focos principais, porque se os alunos não terminarem os cursos, é evidente que não melhoram as colocações em contexto de

		vamos trabalhar melhor, este tema..."		continuar a procurar melhoria, isso vamos, cada vez mais. Isso não tenho dúvida nenhuma, (...)."	alguns indicadores, sem sermos demasiado ambiciosos. Mas indicadores, que nós entendamos que vão encaixar facilmente e que nós possamos fazer progredir em termos de projeto educativo. (...) eles são 10, vamos, vamos tentar então, melhorar mais alguns."	taxa de conclusão dos cursos."	trabalho, não melhora o acesso ao ensino superior, portanto, essas são chamemos-lhe assim os dois grandes focos que o plano de melhoria (...) tem de haver uma tática, uma supervisão, tem de haver um acompanhamento , uma partilha de vários <i>stakeholder</i> internos e depois a ligação com os pais e para os pais e que, a escola está nesse caminho de melhoria relativamente àquilo que tem sido, as metas."
						Para o ano letivo 2023/2024 foram identificadas como melhorias a alcançar, o aumento da taxa de conclusão, a diminuição da taxa de abandono escolar e	

						melhorar a satisfação dos <i>stakeholders</i> (informação retirada do plano de melhoria 2023/2024).	
	29 - Para aquelas escolas que só têm EQAVET, considera que este é suficiente para a qualidade das escolas, ou é a ISO que traz essa qualidade?	“(…) no nosso caso, é benéfico ter os dois sistemas e não nos passa pela cabeça desistir do sistema de gestão da qualidade, não é? Porque obriga-nos a trabalhar mais frequentemente os processos, obriga-nos a olhar mais atentamente para o que fazemos, obriga-nos a rever mais vezes a opinião do <i>stakeholder</i> daquilo que são os <i>inputs</i> que recebemos e eu penso que ficar só com o EQAVET... Para quem não tem sistema de gestão da qualidade, enfim, poderá não fazer sentido	“Eu acho que, a ISO traz um maior contributo, do que apenas o EQAVET. (...) Mas o EQAVET parece-me que ainda é uma coisinha ali muito pela rama e a ISO permite às organizações, de uma maneira geral, ir um bocadinho mais a fundo naquilo que fazem e perceber e identificar os pontos, os pontos fortes e os pontos fracos e trabalhar principalmente nos pontos fracos. (...) O EQAVET foca-se, bom, é por isso também que as escolas cá estão, não é? O EQAVET foca-se principalmente no ensino e a ISO permite-nos arranjar	“Qual dos dois teria? Ah teria a ISO, sendo que a avaliaria na ISO os objetivos e gestão do EQAVET. Porque a ISO, acaba por ser mais completa em termos do procedimento e, portanto, eu pegaria EQAVET, se tivesse de deixar cair um, deixaria cair o EQAVET, mas, pegava nele e colocaria dentro da ISO, claramente. Porque a ISO é mais abrangente, é só por isso. Agora de facto por isso é que aquilo casa bem, por isso é que aquilo funciona.”	Questão não aplicada	Questão não aplicável	Questão não aplicável

		estarem a certificar-se no sistema de gestão da ISO 9001..."	também as outras coisas que estão à volta, que nos vão permitir um bom ensino também. Diria eu."				
	30 - Se o EQAVET deixasse de ser obrigatório, consideraria hipoteticamente a hipótese de "deixar cair" essa certificação?	"Se deixar de ser obrigatória, pensaria 2 vezes, se valia a pena manter sim"	"Eu não sei. Fácil deixar para trás, não seria. Eu não sei, eventualmente, por questões monetárias. Eventualmente, pudéssemos não pedir as visitas. Pronto o certificado é válido até uma data e pronto, mas difícilmente depois deixaremos o que implementámos pelo EQAVET, porque parece-me que trouxe uma melhoria, trouxe- nos uma melhoria ao que já fazíamos, difícilmente as práticas se perderiam. Mas pronto, não posso dizer que se deixar de ser obrigatório, parecendo que não é	Respondida anteriormente	"Utilizando um tema popular, equipa que ganha não se mexe. Efetivamente, e ainda bem que ele foi obrigatório (...) Na nossa opinião, se deixasse de haver a necessidade, obrigatoriedade, como quiserem chamar de um processo de qualidade como o EQAVET, no nosso caso particular, poderia deixar de existir, poderia de deixar de ser obrigatório, nós iríamos mantê-lo, exatamente porquê? Porque neste momento é intrínseco, está	"pela experiência que tenho nestes 4 anos eu manteria. Manteria porque nós temos, de facto, um olhar completamente diferente. E necessitamos disto também para nos estimular, para nos fazer crescer e melhorar, porque nos ajuda de facto a melhorar, disciplina- nos e ajuda-nos de facto a melhorar. Eu manteria."	"eu enquadro isto, numa lógica um pouco mais abrangente das escolas, que é a supervisão organizacional. Onde está a supervisão pedagógica que provavelmente aqui, ainda não deu os passos ou nestas escolas ainda poderá dar mais passos. Mas numa outra lógica de olhar para a escola, o que é que ela faz, como se organiza, Já que a colega é da área empresarial, a escola tem perdido por ter

			um custo que, pronto, nós também lutamos com o financiamento e não é fácil, sim, sim. (...) A mim custa-me éramos e já não somos, não me parece, mas continuamos a fazer, ok? Mas já ninguém vem ver se tu estás realmente a fazer, não é? Não me parece. (...)”		enraizado, faz parte do dia a dia, faz parte do ADN, neste momento das duas escolas. Não faz sentido alterar uma coisa que aquilo que fez foi melhorar o nosso sistema de qualidade de ensino. (...) No nosso entender, é fundamental que haja um EQAVET na escola. (...) O EQAVET foi preparado e pensado para a qualidade no ensino. Ou seja, garantir, que os jovens e as pessoas que trabalham na formação dos jovens, consigam ter qualidade. E aí é completamente diferente, não tem a ver só com uma parte pedagógica, mas tem a ver com a qualidade da formação que é		linguagens diferentes, as metas, os indicadores, a avaliação, o desempenho, o desempenho organizacional, a qualidade, a imagem é igual a qualquer outra organização da sociedade. (...) há aqui muita matéria para ser comunicada, como é óbvio, mas seria muito mau as escolas andarem para trás”
--	--	--	---	--	--	--	---

					leccionada. E aí muda tudo, ou seja, não se trata só de um papel, mas trata-se também de algumas formas de ação, de atuação, e é fundamental.”		
	31 – Existindo atualmente a ISO 21001 para o ensino, considera abdicar da certificação ISO 9001 e pedir a certificação da ISO 21001? Considera que faria sentido a adoção desta norma, para as organizações de ensino?	“Não sei responder. Não falo do que não conheço e não conheço a 2001.”	“Eu abandonar, não sei. Porque é monetariamente é complicado. (...) quando soube que existia, que tinha sido publicada essa 21001, eu pensei, tenho que ir ver isto e tenho que falar com meu chefe (...) “Alto, isto deve ser interessante”. Porque acaba por ser um sistema de gestão da qualidade, mas específico para o ensino. Só que, entretanto, coisas a acontecer (...) primeiro que tudo quero conhecer a norma, quero lê-la e depois levar ao chefe e pensarmos, mas	“Eu não a conheço. Não conheço, mas se ela se adaptar às escolas, sim podemos ponderar a possibilidade de passar da 9001 para 21001, sim. (...) Sabe que, o difícil é pôr a máquina a funcionar (...) porque o processo não é, não é fácil, não é, pronto.”	“Tudo o que seja melhorar o ensino, faz sentido. Tudo aquilo que permita garantir às escolas, o solidificar procedimentos e atingir, ou conseguir melhores níveis de qualificação, faz sentido. (...) Se calhar, é a fase seguinte, assim que as escolas entenderem, ou sentirem o EQAVET na sua dinâmica diária, aí sim fará sentido se calhar fazer esse encaixe com a norma. (...) penso que é importante e fundamental primeiro as escolas	Não respondida	“Eu penso que aqui, a resposta tem de ser dada pela administração, pela direção executiva, relativamente a essa opção. Agora essas opções têm muito a ver com a dimensão das organizações. Esta é uma escola pequena, portanto poderá obter os resultados com este alinhamento EQAVET e com mais alguns ingredientes que, de facto fazem parte da ISO, nomeadamente a monitorização de

			não sei, mas custa, eu não posso dizer que vamos deixar cair a 9001 porque pronto é penoso. (...) Eu eventualmente diria, irmos ver o que é a 21001 tem, que nos possa trazer uma melhoria e se calhar implementar, mas eventualmente sem o peso, para já de uma certificação (...) primeiro temos que acalmar aqui e estabilizar o EQAVET principalmente (...).		implementarem, definirem, cimentarem, aquilo que é a base do EQAVET, e que isso deixe de ser uma obrigatoriedade e passe a ser parte do dia a dia para depois passarem para um nível seguinte, (...) as escolas atingirem maturidade e depois evoluírem (...) “		um conjunto de indicadores fora do EQAVT e também dos inquéritos de satisfação que, não estão diretamente relacionados ao alinhamento EQAVET. Portanto, há aqui já misto acrescido, e que tem dado algum valor a este, a esta dimensão. Agora, tudo isso tem custos e, sobretudo, a questão de que tipo de serviços, não é? (...)”
--	--	--	--	--	--	--	--