

# A Gestão de Qualidade nas Escolas

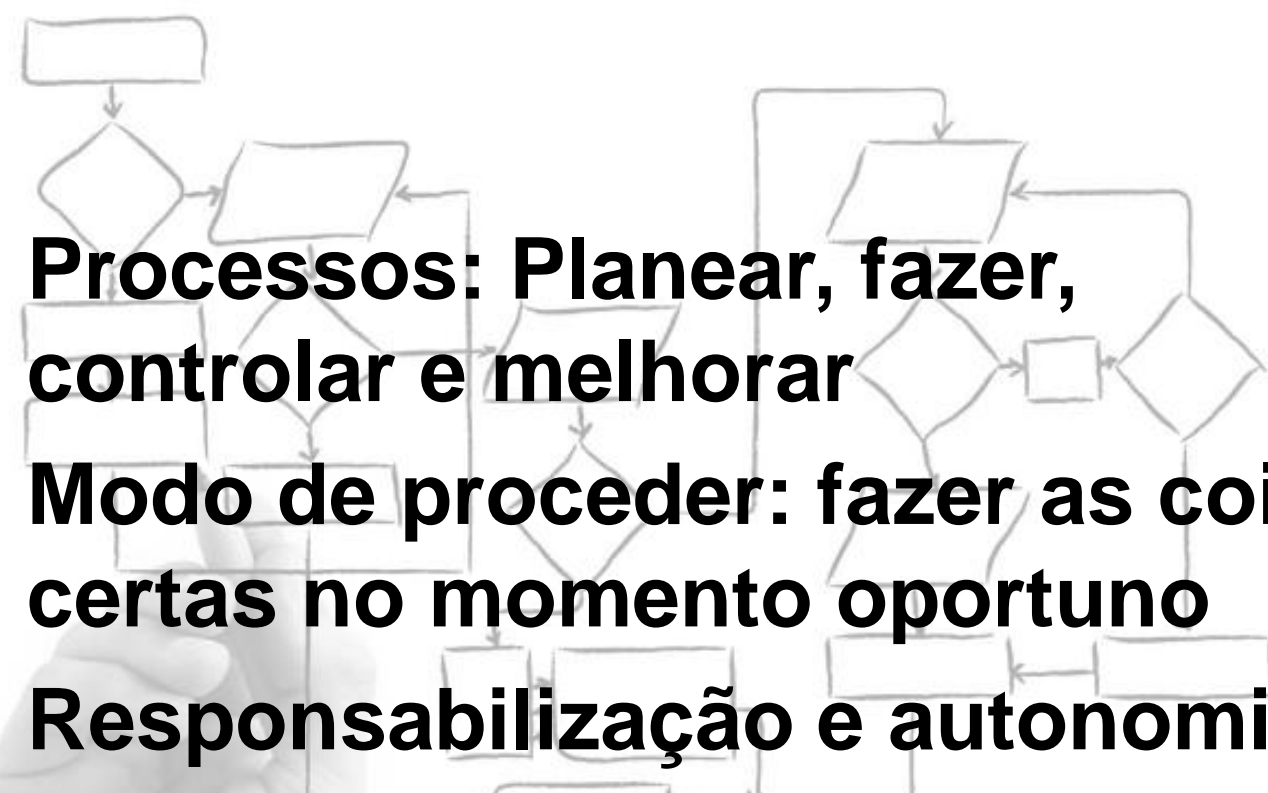
18 Novembro 2010 - Carla Gonçalves Pereira



Enquadramento da Gestão da Qualidade –  
princípios e modelos

Brainstorming:  
A Gestão da Qualidade nas Escolas

Qualidade?

- 
- ❖ **Processos: Planear, fazer, controlar e melhorar**
  - ❖ **Modo de proceder: fazer as coisas certas no momento oportuno**
  - ❖ **Responsabilização e autonomia**
  - ❖ **Cultura de registo / evidência**
  - ❖ **Cultura de eficácia**

- ❖ Objectivos e resultados
- ❖ Avaliação do desempenho
- ❖ “Zero defeitos” é uma meta
- ❖ Pode-se sempre melhorar, todos têm de contribuir

- ❖ Saber: O que faz ? Como se faz ? Porque faz ?
- ❖ Saber fazer, saber estar, saber ser
- ❖ Desenvolver o espírito de equipa
- ❖ Contribuir com sugestões de melhoria
- ❖ Aprender em conjunto
- ❖ A Qualidade demonstra a satisfação dos profissionais
- ❖ Não se justifica um mau desempenho

....uma preocupação de todos

- ❖ O Cliente tem necessidades, exigências e ... expectativas
- ❖ O Cliente é a razão de ser do nosso desempenho, merece toda a nossa atenção e empenho

As Instituições existem para SERVIR... o Cliente, os Colaboradores e a Comunidade





# O Enquadramento da na Administração Pública



*Trata-se, sobretudo, de preparar o futuro da Administração Pública sob **novos paradigmas**: acelerando a mudança de uma Administração marcada essencialmente por um paradigma procedimental, para uma Administração mais virada para a **obtenção de resultados**.*

*Prof. Dr. Fernando Teixeira dos Santos – Ministro de Estado e das Finanças*



precisamos de uma Administração pública focada no cidadão e parceira da iniciativa empresarial

**Objectivo:** orientar a Administração para uma resposta pronta e eficaz às necessidades dos cidadãos e empresas

➤ confiança dos cidadãos

➤ resposta nas formalidades para as empresas

Facilitar a racionalização e a eficiência da Administração Pública

Favorecer a competitividade

Linhas de actuação do Programa do XVII Governo Constitucional –  
V. Modernizar a Administração Pública para um País em crescimento e sustentar a Gestão por Objectivos na implementação de uma metodologia de monitorização e avaliação dos resultados dos Serviços

	POAP QREN	CAF / EFQM / SGQ Plano de Melhorias	SIADAP	SIMPLEX
Reestruturação da Administração Central do Estado	◆	◆	◆	◆
Reforma dos regimes da Função Pública		◆	◆	
Modernização administrativa	◆	◆	◆	◆
Desenvolvimento da Administração Electrónica	◆	◆	◆	◆
Qualificação dos recursos humanos	◆	◆	◆	◆

# Q na Administração Pública



simplex



<b>Instrumentos</b>	<b>Objectivos</b>	<b>Fundamentação</b>
<b>1. Profissionalização da gestão nas organizações públicas</b>	Gestores no topo das organizações, com liberdade de gerir e poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder.
<b>2. Standards explícitos e medidas de performance</b>	Objectivos bem definidos e mesuráveis como indicadores de sucesso	Responsabilidade significa objectivos claramente definidos e orientados para a eficiência
<b>3. Ênfase no controlo de outputs.</b>	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance.	Focalização nos resultados e não nos processos.
<b>4. Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público.</b>	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e parcerias, dentro e fora do sector público.
<b>5. Aumentar a competição no sector público.</b>	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
<b>6. Estilos e praticas de gestão privadas.</b>	Flexibilidade quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de induzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.
<b>7. Afectação de recursos (“value for money”)</b>	Diminuir custos/desperdícios, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos.

Nenhuma mudança se justifica, até que mudamos a educação.

Sem qualidade na educação jamais teremos qualidade nos demais sectores da sociedade.

# Sistema de Gestão

**Gestão é:** tornar as pessoas capazes de um desempenho conjunto, através de uma partilha de objectivos comuns, valores comuns, uma estrutura certa e do desenvolvimento e treino de que necessitam para se adaptarem à mudança.

	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001	SA 8000	ISO 15189	CAF EFQM
Q Técnica	◆				◆	◆
						2, 5, 9
Q Recursos Humanos	◆		◆	◆	◆	◆
						3, 7
Q Meios e infra estruturas	◆	◆	◆		◆	◆
						4, 5
Q Gestão e Organização	◆	◆	◆	◆	◆	◆
						1, 2, 5, 6, 9
Q Segurança	◆		◆	◆	◆	
Q Ambiental	◆	◆		◆	◆	◆
						8
Q Social		◆		◆		◆
						8



# QUALIDADE

## Referenciais Normativos

### ISO 9001

Focalizado nos requisitos e satisfação do Cliente;  
Modelo organizacional;  
Abordagem por processos;  
Gestão por objectivos

### ISO 14001

Aspectos ambientais que geram impacto significativo;  
Gestão de materiais poluentes e resíduos;  
Minimização na utilização de recursos naturais;  
Melhoria de desempenho ambiental (objectivos e metas)

### OHSAS 18001

Identificar perigos associados à actividade  
Avaliar e Controlar Riscos no ambiente de trabalho (higiene) e riscos de operação (segurança)  
Medidas de prevenção

### SA 8000

Investimento em capital humano, bem-estar dos colaboradores, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas  
Trabalho infantil, saúde e segurança, associação e negociação colectiva, discriminação, práticas disciplinares, horário de trabalho, remuneração e sistema de gestão.

### CAF e EFQM

Processo de Auto-Avaliação do Sector Público baseado em TQM e EFQM a fim de obter um diagnóstico e definição de acções de melhoria; 9 critérios entre meios e resultados

- 1. Boa Prática de Governação significa enfoque na Missão e resultados para os cidadãos**
- 2. Boa Prática de Governação significa a definição clara das funções e responsabilidades**
- 3. Boa Prática de Governação significa a promoção dos valores organizacionais**
- 4. Boa Prática de Governação significa deter informação, decidir e gerir o risco**
- 5. Boa Prática de Governação significa garantir eficácia e competência**
- 6. Boa Prática de Governação significa o envolvimento das partes interessadas**

Este objectivo é concretizado, no presente decreto-lei, através da instituição de um órgão de direcção estratégica em que têm representação o pessoal docente e não docente, os pais e encarregados de educação (e também os alunos, no caso dos adultos e do ensino secundário), as autarquias e a comunidade local, nomeadamente representantes de instituições, organizações e actividades económicas, sociais, culturais e científicas.

A prestação de contas organiza-se, por um lado, de forma mais imediata, pela participação determinante dos interessados e da comunidade no órgão de direcção estratégica e na escolha do director e, por outro lado, pelo desenvolvimento de um sistema de auto-avaliação e avaliação externa. Só com estas duas condições preenchidas é possível avançar de forma sustentada para o reforço da autonomia das escolas.

**1998** - 1º esboço do Modelo (EIPA – European Institute for Public Administration), compromisso para o desenvolvimento de um projecto para a Gestão da Qualidade.

Criação do Grupo de Trabalho – IPSG (Innovative Public Services Group) para a concepção, reportando aos Directores Gerais das administrações Públicas da EU

...**2000** – Apresentação pública da CAF, inspirado no Modelo de Excelência EFQM (European Foundation for Quality Management). Compromisso de generalização da aplicação. 1CQ em Lisboa

**2002** – 2º versão da CAF, 2CQ Copenhaga

**2003** – Aprovação de resoluções para a utilização crescente da CAF; 1º CAF Survey; 1º CAF Event Roma

**2005** – 2º CAF Survey; 2º CAF Event Luxemburgo

**2006** – Revisão CAF 2006

### Em Portugal,

a DGAEP - Direcção-Geral da Administração e Emprego Público assume a responsabilidade pela promoção e dinamização da CAF (Estrutura Comum de Avaliação nas Administrações Públicas da União Europeia) – ferramenta de gestão especificamente construída para suportar a introdução da qualidade no sector público.

## Diagnóstico do Desempenho:

- » Conhecer os pontos fortes e os pontos críticos das organizações públicas;
- » Revelar as percepções das pessoas em relação à sua própria organização,
- » Aumentar a mobilização interna para a mudança
- » Acrescentar mais-valias ao sentido de auto-responsabilização dos gestores.
- » Conhecer o nível de satisfação dos diferentes públicos que se relacionam com as organizações públicas (cidadãos, parceiros, fornecedores, sociedade civil);

**Ferramenta de gestão** específica para a introdução da qualidade no sector público.

- » Ponto de partida para a melhoria contínua da organização
- » Gestão estratégica na qualificação e responsabilização das pessoas
- » Desenvolvimento de práticas de comparabilidade institucional e pedagógica (*benchmarking*).

Construir **Projectos de Mudança Sustentados**, com base no conhecimento do *estado de saúde* da organização.

**Objectivo primordial:**

**desenvolver uma Cultura de Serviço Público orientado para o cidadão**

# AUTO- AVALIAÇÃO

## NÍVEIS DE RECONHECIMENTO



Prémio  
de Excelência  
Sistema Português  
da Qualidade

Pelo IPQ



# AUTO-AVALIAÇÃO

## O Modelo de evolução Da CAF à EFQM



### 1ª Fase: CAF

Planeamento da Auto-Avaliação

Definição da Equipa de Auto-Avaliação  
Formação

Apresentação do Programa Q aos  
colaboradores

Realização da Auto-Avaliação

Priorização das Acções - reuniões EAA  
Relatório de Auto-Avaliação

**Candidatura EFQM - *Committed to Excellence***



### 2ª Fase: EFQM (C2E)

Elaboração do Plano de Melhorias  
Apresentação interna

Implementação do Plano de Melhorias

Constituição das Equipas de Melhoria

Planeamento das Acções de Melhoria

Desenvolvimento dos Instrumentos de  
Melhoria

Avaliação APQ / EFQM

**Obtenção EFQM - *Committed to Excellence***

9meses

# AUTO-AVALIAÇÃO

## Níveis de reconhecimento EFQM Organizações Reconhecidas



- ❖ NovaDelta – Comércio e Indústria de Cafés, S.A.
- ❖ CUF – Químicos Industriais, S.A.
- ❖ Servilusa, Agências Funerárias, S.A.
- ❖ Escola Salesiana de Manique
- ❖ Externato Cooperativo da Benedita
- ❖ Academia Sporting - Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal
- ❖ Direcção Regional do Comércio, Indústria e Energia (Madeira)
- ❖ Direcção Geral de Reinserção Social
- ❖ Direcção Regional da Administração Pública e Local (RAM)
- ❖ Direcção Regional de Organização e Administração Pública (RAA)
- ❖ Deptº de Engenharia Electrotécnica e Automação do ISEL
- ❖ Inst. de Gestão de Fundos de Capitalização da Segurança Social
- ❖ Inst. de Gestão Financeira da Segurança Social
- ❖ Inst. de Gestão do Fundo Social Europeu
- ❖ Inst. de Informática da Segurança Social
- ❖ CTT – Correios de Portugal (Estação)
- ❖ Câmara Municipal do Porto
- ❖ Câmara Municipal de Águeda
- ❖ Departamento de Empreitadas, Prevenção e Segurança de Obras da Câmara Municipal de Lisboa
- ❖ Instituto do Cinema e do Audiovisual
- ❖ Secretaria-Geral do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
- ❖ ADRAVE – Agência de Desenvolvimento Regional do Ave
- ❖ ANA – Aeroportos de Portugal, S.A.
- ❖ ANAM – Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, S.A



# AUTO-AVALIAÇÃO

A nível europeu, o IPSEG - EUPAN constituiu um grupo de trabalho para elaborar uma CAF à medida para o sector educacional com base nas experiências dos Estados-Membros. A CAF Educação destina-se a todas as instituições de ensino e formação, dos diversos níveis.

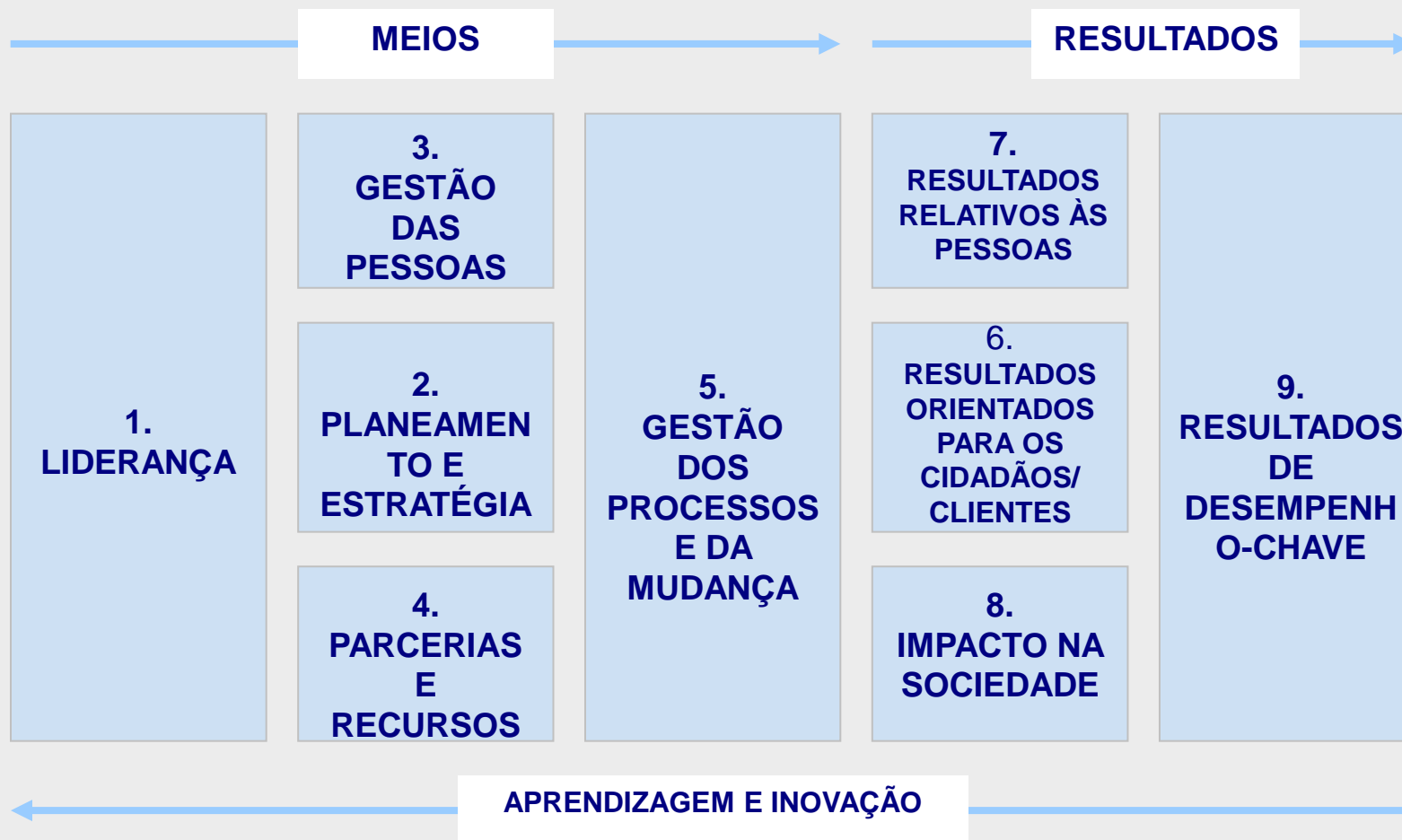


# AUTO-AVALIAÇÃO



GAI EIPA RUPIN

## Estrutura do Modelo



# Política da Qualidade - Exemplo

## Política da Qualidade

As Oficinas de São José – Associação Educativa têm como **finalidades**: o pleno desenvolvimento da personalidade dos alunos e o aperfeiçoamento dos educadores; a formação no respeito pelos direitos e liberdades fundamentais da pessoa; a aquisição de hábitos de trabalho; o desenvolvimento de atitudes que favoreçam a participação na vida social e cultural; a habilitação para o exercício de actividades profissionais; a formação para o respeito pela pluralidade; a disposição para se comprometer pessoal e solidariamente na construção de uma sociedade mais humana e mais justa.

Através da sua **acção educativa**, a Escola, promove a formação integral dos alunos de acordo com a concepção cristã da vida, do mundo e da cultura; ministra o ensino religioso escolar com programas académicos adequados no seu conteúdo e qualidade; promove, para quem o deseja, itinerários de educação na fé; orienta para a inserção e para o compromisso social e eclesial; colabora com outras forças sociais comprometidas na construção da sociedade.

O estilo educativo de Dom Bosco imprime características próprias à **proposta educativa** da escola que procura: pôr o aluno no centro da acção educativa; apresentar-se como família educadora, na qual os alunos encontrem “a sua própria casa”; realçar a personalização das relações educativas mediante a presença dos educadores no meio dos educandos; promover a solidariedade; tornar real a participação co-responsável de todos os membros da comunidade educativa. Além disso, o nosso conceito de promoção integral dos alunos implica ajudar a dar vida e a comprometer-se na comunidade local; potenciar um clima de integração e abertura a todos; incentivar a participação na vida social e eclesial

# Política da Qualidade - Exemplo

A **comunidade educativa** da escola define-se como *comunidade* porque quer implicar a todos, em clima de família, isto é, alunos, famílias, educadores; *educativa* porque pretende favorecer o amadurecimento de cada um dos membros da mesma comunidade e em todas as suas dimensões.

O nosso **modelo** de educador, de pai, de mestre e de guia é Dom Bosco. Quarenta anos de vida gastos a educar são uma fonte inesgotável de ensinamentos que precisamos continuamente de visitar.

O **processo educativo** na nossa escola pretende ajudar os alunos a descobrir e a potenciar as capacidades físicas, afectivas e intelectuais, assumindo as próprias qualidades e limitações; a dimensão sociopolítica, que os torna capazes de descobrir o sentido da sua vida no serviço e no empenhamento pessoal e social; o sentido ético e transcendente, mediante processos de conhecimento e vivências da mensagem de Jesus Cristo; o cultivo e o desenvolvimento de actividades, de valores e da abertura à transcendência, de acordo com a situação pessoal e as diferentes etapas do itinerário formativo dos alunos.

A nossa escola tem **um estilo, um espírito, uma experiência e um método** muito próprios com os quais procura atingir as suas finalidades, tendo em conta *o critério preventivo*, que ajuda os destinatários a superar os ricos e as situações de perigo, a captar o sentido da sua juventude e a viver em plenitude as suas aspirações; *o ambiente educativo*, caracterizado pelo protagonismo dos destinatários, pelo espírito de família, pelo trabalho diário, pelo convite à criatividade e pelo clima de alegria e de festa; *a relação educativa pessoal*, que se traduz na familiaridade entre educadores e educandos; *a presença animadora* dos educadores no meio dos jovens; *a oferta respeitosa de uma experiência de fé* que se caracteriza pelo encontro com Deus na vida ordinária, a celebração festiva da fé, a relação filial com Maria Auxiliadora, o sentido de Igreja e a projecção solidária e missionária; *as propostas do compromisso* social e cristão com o mundo e a sociedade.

Ao implementar um **Sistema de Gestão de Qualidade**, as Oficinas de São José – Associação Educativa pretendem otimizar os recursos existentes para servir cada vez melhor a educação e evangelização, contribuindo, deste modo, para o bem-estar pessoal e social; cumprir os requisitos correspondentes a este objectivo através da melhoria contínua da eficácia dos processos e sistema de Gestão de Qualidade; implementar formas adequadas de monitorização dos processos, indicadores de qualidade e satisfação, detectando falhas e procurando constituir em comunidade o ambiente que melhor possa contribuir para a formação e crescimento integral de educandos e educadores na comunidade educativa.

# Como fazer ?

Se não posso realizar grandes coisas,  
posso pelo menos fazer pequenas coisas  
com grandeza.

Autor Chinês

# Ciclo PDCA: Plan, Do, Check, Act

## Melhoria Contínua



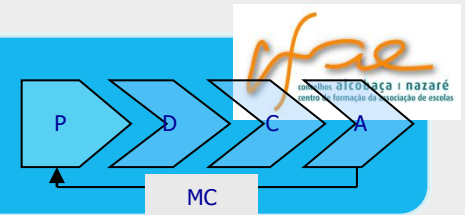
Planear a estratégia e linhas de orientação, definir objectivos e metas

Definir e implementar os Processos, procedimentos e metodologias

Monitorizar os processos e práticas através dos indicadores de desempenho

Avaliação do desempenho - resultados  
Desenvolver acções de melhoria, reflexão e inovação

# Planeamento



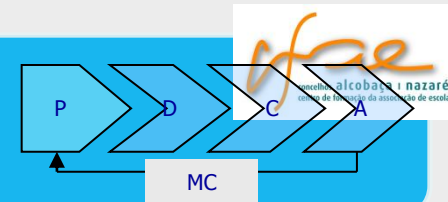
Actividade	Objectivo	Prazo	Responsável	Resultados

Planear as etapas das actividades, programar no tempo, definir os objectivos e os responsáveis

Planear os recursos necessários: pessoas, materiais, financeiros

Acompanhar o planeamento (reuniões) e feedback

# Diagnóstico



Norma	Ponto Forte	Melhoria	Observação

1.

Elaborar uma *check list* de análise

Verificar o grau de aplicabilidade: observação, entrevista

Satisfação dos Clientes: reclamações, sugestões

Sistema organizacional: nível de sistematização das práticas, circuitos documentais e sistema de comunicação/informação

Qualificação dos colaboradores e necessidades de formação

Satisfação dos colaboradores: sugestões

Evidências de controlo e actuação de melhoria

Cumprimento de requisitos legais

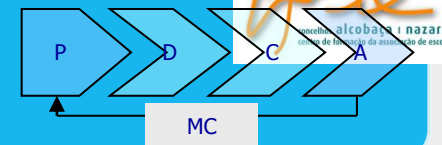
2.

Elaborar um Relatório de Melhorias

Planeamento e níveis de prioridades



# Desenvolvimento



1. Estratégias e linhas de orientação: Modelo organizacional, objectivos  
Processos de decisão
2. Formação – competências transversais e específicas  
Programas de actividades - delegação/responsabilização
3. Desenvolvimento de actividades – elaboração dos processos e procedimentos  
Acompanhamento – reuniões de reflexão
4. Implementação e verificação das práticas
5. Avaliação do Desempenho: resultados  
Auditorias

# Integração de Instrumentos

# Gestão do Desempenho na Administração Pública

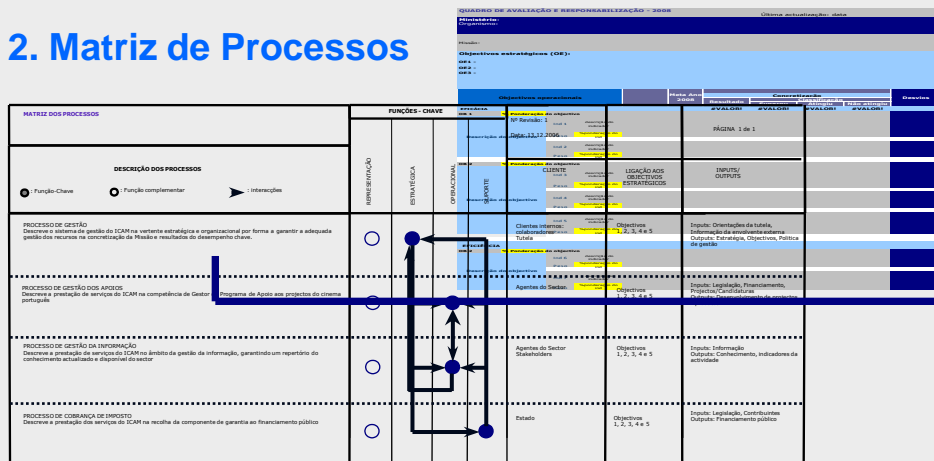


# Integração de Instrumentos

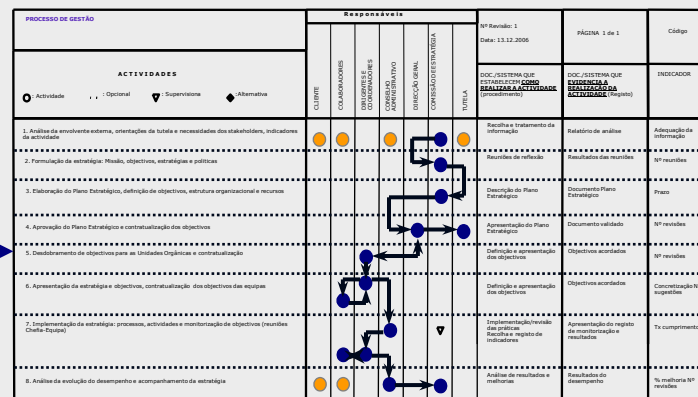
# na Gestão do Desempenho

## 1. QUAR - Objectivos Anuais

## 2. Matriz de Processos



## 3. Processos

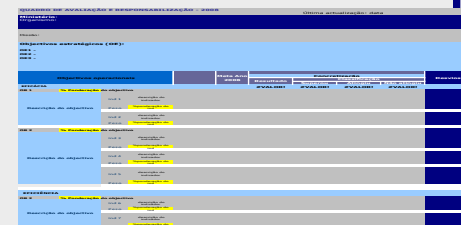


## 5. Perfil do Posto de Trabalho

### 1. Balanço de Competências ideais

Área Funcional	Habilidades	Grupo Profissional	Competências					
			1	2	3	4	5	6
<b>Perfil 1:</b> Gestor de programas e projectos	Licenciatura; desempenho de funções como dirigente ou outros especialmente relevantes, em áreas relacionadas com o cinema e o audiovisual.	Dir	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 2:</b> Técnico de programas e projectos	Licenciatura; mínimo de 6 anos de experiência profissional em áreas relacionadas com o cinema e o audiovisual, com grau de complexidade não inferior à de técnico assistente; experiência em gestão de equipas (preferencial) ou na gestão com autonomia de processos, projectos ou programas.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 3:</b> Técnico assistente	Licenciatura ou formação profissional adequada, com experiência profissional mínima de 7 anos em áreas relacionadas com o cinema e o audiovisual.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 4:</b> Técnico de apoio jurídico	Licenciatura em direito; formação académica complementar ou experiência profissional relevante, na área cinematográfica e audiovisual como factores preferenciais.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 5:</b> Técnico de gestão	Licenciatura nas áreas de gestão, economia e contabilidade; factor preferencial: experiência, nas áreas relacionadas com o cinema e o audiovisual.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 6:</b> Técnico informático	Licenciatura na área informática; experiência profissional relevante como factor preferencial.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 7:</b> Técnico de estatística	Licenciatura adequada; experiência profissional relevante como factor preferencial.	TTS	?	?	?	?	?	?
<b>Perfil 8:</b> Técnico de relações internacionais	Licenciatura adequada; factor preferencial: experiência nas áreas de cinema e do audiovisual.	TTS	?	?	?	?	?	?

## 4. QUAR - Objectivos das Unidades Orgânicas



## 6. Objectivos individuais

Objectivo

Indicadores de medida

Critérios de avaliação

Objectivo

Indicadores de medida

Critérios de avaliação

Objectivo

Indicadores de medida

Critérios de avaliação

O avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Os objectivos n.º(s) \_\_\_\_ foram reformulados em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ e em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ nos termos da ficha em Anexo.

O avaliador, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

O avaliado, em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Pontuação do Parâmetro

# Gerir...

## Processos,

### **Gerir a estrutura de funcionamento e organização**

- » Lógica Organizacional
- » Sistematização de práticas – processos e procedimentos
- » Sistema de Informação – indicadores da actividade
- » Planeamento e Controlo
- » Integração de subsistemas
- » Sistema de comunicação

## Pessoas,

### **Gerir os recursos humanos**

- » Gestão de Recursos Humanos e Formação
- » Delegação e Responsabilidade

## Propósito

### **Gerir uma Cultura...**

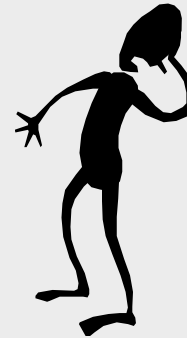
- » Um projecto de equipa
- » Uma cultura de Qualidade e melhoria do desempenho

# Melhoria Contínua



## Inconscientemente incompetentes

Há umas pequenas falhas mas trabalhamos bem!



## Conscientemente incompetentes

Sistema de Gestão?  
Melhor organização, sistematização é maior qualidade!



## Conscientemente competentes

Trabalhamos com planeamento, controlo, gestão e qualidade!



## Inconscientemente competentes

O que poderemos fazer para trabalharmos ainda melhor?

# Brainstorming

**em grupo**

**5m para pensar e registar ideias**

**5m para sistematizar as 3 ideias do grupo**

**Tema: A Gestão da Qualidade nas Escolas**

## **Resultados:**

**Missão e estratégia bem definida**

**Responsabilização e prestação de contas**

**Cultura de auto regulação e melhoria**

**Satisfação do cliente**

**Produção de resultados padronizados e garantidos  
assegurando que se controla as condições de eclosão  
do fenómeno desejado**

**Rigor, eficácia e boa gestão do tempo**

**Trabalho colaborativo**

**Identificar necessidades e estabelecer prioridades**

## **Resultados:**

**O aluno não estar mais de 2m para ser atendido no bar**

**0 fotocópias na reprografia**

**0 reclamações nos serviços administrativos**

**Capacidade de auto-regulação**

**Produto/resultados**

**Segurança e bem-estar da comunidade educativa**

**Diagnóstico/expectativas**

**Partilha/metasp**

**Monitorização, avaliação, satisfação**



Agradecemos a Vossa colaboração!

Q

Ter e Ser

Qualidade: uma forma de trabalhar, pensar e actuar...