

**Lúcia Diana Costa Ribeiro**

**Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação  
profissional**

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pela  
Professora Doutora Cristina Parente

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Junho de 2016

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação  
profissional**

Lúcia Diana Costa Ribeiro

Relatório de Estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pela  
Professora Doutora Cristina Parente

**Membros do Júri**

Professora Doutora Natália Maria Azevedo Casqueira  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Professora Doutora Maria Sidalina Pinho de Almeida  
Instituto Superior de Serviço Social do Porto

Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente  
Faculdade de Letras da Universidade do Porto

Classificação obtida: 18 valores

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**“Ser homem é ser responsável.  
É sentir que colabora na construção do mundo.”**

Antoine de Saint-Exupéry

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## Sumário

<b>Agradecimentos</b>	<b>x</b>
<b>Resumo</b>	<b>xii</b>
<b>Abstract</b>	<b>xvi</b>
<b>Nota Introdutória</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo I – Deambulando por ideias e percurso teóricos da qualidade</b>	<b>20</b>
1. A qualidade: história e conceito	20
2. A importância da gestão da qualidade	23
2.1.O processo de análise da qualidade: do diagnóstico à certificação	26
2.2. A normalização dos Sistemas de Gestão da Qualidade: as normas ISO 9000	30
3. A problemática da mudança e a qualidade	33
3.1.Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade	35
3.2.A importância dos <i>stakeholders</i>	37
3.3.A gestão dos <i>stakeholders</i> internos como alavanca para a questão da qualidade	38
4. A qualidade na educação: o caso do modelo EQAVET	41
<b>Capítulo II – O estágio e a operacionalização da pesquisa</b>	<b>46</b>
1. O estágio: a encomenda, os objetivos e as atividades realizadas	46
2. A organização acolhedora do estágio: um pouco da história	48
2.1.Estrutura organizacional e recursos humanos	50
3. Interpretação ao modelo EQAVET	51
4. A pesquisa: objeto de estudo e questão de partida	54
4.1. Metodologias de análise	56
4.2. O processo de recolha de dados	58
4.3. A população enquanto objeto de análise	65
<b>Capítulo III – Satisfação dos <i>stakeholders</i> primários: resultados do diagnóstico</b>	<b>68</b>
1. A satisfação dos alunos e ex-alunos com a organização e a formação adquirida	68
1.1.A satisfação dos alunos e ex-alunos	69
1.2. A satisfação dos alunos com a organização e o curso	77
2. A importância da participação dos encarregados de educação na organização	82
3. A oferta da escola profissional e a procura por parte dos empregadores: a perspectiva da direção, de antigos alunos e empregadores	88
4. A satisfação laboral do corpo docente e não docente e a respetiva autoavaliação do desempenho laboral	95
<b>Considerações Finais</b>	<b>106</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>111</b>
<b>Anexos</b>	<b>118</b>
Anexo 1. Organograma da organização	119
Anexo 2.	121
a) Registo de informação sobre conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 4)	122
b) Registo de informação sobre colocação após conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 5)	124

Anexo 3. Inquérito via telefone aplicado pela instituição acolhedora do estágio para levantamento e atualização de dados	128
Anexo 4. Registo de informação sobre diplomados a trabalhar na respetiva área de educação e formação (Indicador EQAVET 6a)	131
Anexo 5. Documento informativo sobre o estudo para comunicar a todos os <i>stakeholders</i>	133
Anexo 6. Tipificação dos <i>stakeholders</i> segundo ANQEP	135
Anexo 7. Inquérito de avaliação organizacional: satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral (aplicado aos recursos humanos)	139
Anexo 8.	146
a) Guião de entrevista semiestruturada a encarregados de educação	147
b) Guião de entrevista narrativa a alunos	149
c) Guião de entrevista narrativa a antigos alunos	150
d) Guião de entrevista semiestruturada a empregadores	151
e) Guião de entrevista semiestruturada aos membros de direção enquanto empregadores	153
Anexo 9. Inquérito pedagógico aos alunos atuais (reformulado pela discente)	155



Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## Agradecimentos

Dedico este espaço a todos aqueles que me acompanharam nesta caminhada e que me auxiliaram nos momentos de maior dificuldade, ansiedade e angústia fortalecendo-me com fé, motivação, esperança e foco.

Em primeiro lugar quero agradecer toda a disponibilidade e orientação da professora Doutora Cristina Parente. Obrigada pela dedicação e empenho que sempre demonstrou e por todas as palavras de motivação. Agradeço essencialmente o profissionalismo que tanto a identifica.

À Faculdade de Letras por me permitir ingressar em percursos sociológicos nunca antes descobertos. Foi um privilégio descobrir-me nesta caminhada de novos conhecimentos que permitiram a evolução pessoal e profissional que há muito ambicionava.

À organização que acolheu este estágio e que sempre se demonstrou disponível para auxiliar, em tudo, o estudo de caso. Um agradecimento particular à Alexandrina, por toda a orientação e à Madalena por toda a simpatia, dedicação, empenho e profissionalismo. Ao caríssimo colega, Tiago, por me inspirar para um futuro sociológico e a todos os *stakeholders* que colaboraram com o estudo, muito obrigada.

Às minhas companheiras de curso - Fabiana, Mariana, Ângela e Joana.

Aos amigos de longa data, que sempre compreenderam a ausência em alguns momentos.

Ao Fábio, pelo amor, pelas boas energias, pelo acolhimento, pela motivação e compreensão ao longo deste percurso.

À família, a quem dedico o meu trabalho. Pai, obrigada por me ensinares a nunca desistir. Mãe, obrigada por todas as vezes que me limpaste as lágrimas e me recomfortaste como só tu sabes. Avó, obrigada pela tua fé incondicional a Deus que me influencia. Tios, obrigada por me abrirem as portas como se fosse a minha própria casa. Irmã do coração, obrigada pelo exemplo que és.

A todos vós, obrigada por mais uma conquista, também vossa.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## Resumo

A instituição que acolheu a estagiária é uma organização de ensino profissional que confere títulos de dupla certificação. A organização foi fundada há aproximadamente três décadas, quando não havia uma base sólida das artes performativas no Porto e eram escassas as instituições que proporcionavam este tipo de formação a nível nacional. Com o reconhecimento que é detentora a organização é, nos dias de hoje, financiada pelo Estado, prova do mérito que o serviço educativo prestado veio a reunir ao longo dos anos.

No relatório de estágio desenvolve-se uma reflexão sobre o processo de garantia da qualidade proposto pela *Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional* (ANQEP) para todas as instituições de ensino profissional que pretendem garantir a qualidade do serviço a partir de estratégias de melhoria constantes.

Interpreta-se o guião da garantia da qualidade proposto pela ANQEP e procura-se dar resposta aos indicadores de avaliação pretendidos na fase de diagnóstico, analisando a satisfação das diferentes partes interessadas face à escola e aos cursos. A investigação incide sobre a análise de satisfação onde se mobilizam técnicas de análise qualitativas e quantitativas de conhecimento de modo a garantir abordagens adequadas à especificidade das dimensões analíticas e dos segmentos de população alvo a analisar, bem como a garantia de uma maior fiabilidade da informação recolhida e tratada.

A análise realizada evidencia níveis elevados de satisfação por parte dos diferentes *stakeholders*, contudo há margens de melhoria a serem geridas pela organização para uma maior satisfação das partes interessadas, a saber: a divulgação da organização e da oferta formativa; a maior facilidade de comunicação com o topo hierárquico; e a implementação de estratégias para uma maior conexão com o mercado de trabalho. O contacto sólido e transparente com as partes interessadas é indispensável para a implementação do processo de gestão da garantia da qualidade.

**Palavras-chave:** Organização; *Stakeholders*; Estudo de Caso; Gestão da Qualidade.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Abstract**

The institution that received the intern is a professional teaching organization which gives double certification titles. This organization was created about three decades ago, when there was no solid base of performing arts in Porto and it was very hard to find institutions that provided this kind of formation on a national level. Due to its recognition, the institution is funded by the Portuguese state, proof of the value that the educational service has had all over the years.

The intern report is about the quality warranty process proposed by *National Agency for Qualification and Vocational Education* (Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional - ANQEP) for all institutions of professional teaching that want to ensure the quality of the service by improving new and better strategies.

The warranty script proposed by ANQEP is interpreted and tries to give answers to evaluation indicators that exist on the diagnostic phase, analysing the satisfaction of the interested parts in what concerns school and courses. The investigation uses the analysis of satisfaction that mobilizes quality and quantitative analysis of knowledge to ensure the best approaching to the specificity of analytical dimensions and the target population to analyze, as well as the warranty of a better collected and studied information.

The analysis made reveals high levels of satisfaction of the different stakeholders. However, there is some improvement to be made by the organization for a better satisfaction of the interested parts, to know: better disclosure of organization and the training offer; more and easier communication with the hierarchical top; and new and better strategies for a greater connection with the job market. The solid and transparent contact with the interested parts is imperative for the implementation of the quality warranty management.

**Key-words: Organization; stakeholders; case study; quality management.**

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## Lista de tabelas

Tabela 1- Distribuição dos recursos humanos segundo o tipo de contrato e categoria profissional	49
Tabela 2 – Lista de indicadores definidos pelo modelo EQAVET	51
Tabela 3- Dimensões de análise do inquérito de avaliação da satisfação laboral e do desempenho laboral aplicado ao corpo docente e não docente da organização	57
Tabela 4- Dimensões de análise e as respetivas subdimensões do conceito <i>satisfação laboral</i> do inquérito aos recursos humanos da organização	58
Tabela 5 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos encarregados de educação	60
Tabela 6 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos empregadores	60
Tabela 7 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos alunos e antigos alunos	61
Tabela 8- Dimensões de análise das duas primeiras componentes do inquérito pedagógico aplicado aos alunos em formação	62
Tabela 9- Plano de recolha de dados	63
Tabela 10- Síntese do plano de recolha de dados que define a população observada face à população total	65
Tabela 11 – Perfil sociodemográfico dos alunos e ex-alunos entrevistados (%)	67
Tabela 12 – <i>Experiência enquanto formando</i>	68
Tabela 13 – <i>Expectativas face à formação</i>	69
Tabela 14 – <i>Formação e plano de curso</i>	70
Tabela 15 – <i>Relação com a comunidade escolar</i>	71
Tabela 16 – <i>Espaço físico e equipamentos</i>	72
Tabela 17 – <i>Perspetiva face ao mercado de trabalho</i>	73
Tabela 18 – <i>Competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação</i>	74
Tabela 19 – Número de inquiridos por curso e ano de formação	76
Tabela 20 – Perfil sociodemográfico dos alunos inquiridos	77
Tabela 21 – <i>Satisfação com a organização (%)</i>	78
Tabela 22 - <i>Satisfação com o curso (%)</i>	79
Tabela 23 - Perfil sociodemográfico dos encarregados de educação entrevistados	81
Tabela 24 – <i>Imagem da escola profissional</i>	82
Tabela 25 – <i>Relação entre a escola e os encarregados de educação</i>	83
Tabela 26 – <i>Colaboração e participação com a escola</i>	84
Tabela 27 – <i>Opinião sobre a formação</i>	85
Tabela 28 - Perfil sociodemográfico dos empregadores entrevistados	87
Tabela 29 – <i>Imagem que a escola apresenta para o exterior</i>	88
Tabela 30 – <i>Caracterização da relação com a escola</i>	89
Tabela 31 – <i>Caracterização da formação em relação às necessidades do mercado de trabalho</i>	90
Tabela 32 – <i>Envolvimento dos empregadores com a escola</i>	92
Tabela 33- Perfil sociodemográfico da população inquirida	94
Tabela 34- <i>Satisfação com a organização (%)</i>	95



Tabela 35- <i>Satisfação com o trabalho (%)</i>	<b>97</b>
Tabela 36- <i>Satisfação com as condições laborais (%)</i>	<b>97</b>
Tabela 37- <i>Satisfação com a comunicação e liderança (%)</i>	<b>98</b>
Tabela 38- <i>Satisfação com as relações pessoais e ambiente de trabalho (%)</i>	<b>99</b>
Tabela 39- <i>Análise à satisfação laboral segundo a antiguidade dos trabalhadores na instituição (análise a partir da média)</i>	<b>100</b>
Tabela 40- <i>Autoavaliação do desempenho laboral (%)</i>	<b>102</b>
Tabela 41 – Tabela síntese de análise SWOT da organização	<b>106</b>

## **Lista de gráficos**

Gráfico 1 – População total da organização no ano letivo 2015/2016 (n=331)	<b>63</b>
Gráfico 2- Recomendação do curso a terceiros (%)	<b>80</b>

## **Lista de abreviaturas e siglas**

<i>Agência Nacional de Qualificação do Ensino Profissional</i>	<b>ANQEP</b>
<i>Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional</i>	<b>EQAVET</b>
<i>Associação Portuguesa para a Qualidade</i>	<b>APQ</b>
<i>International Organization for Standardization</i>	<b>ISO</b>
<i>Software Statistical Package for the Social Service</i>	<b>SPSS</b>
Educação e Formação Profissional	<b>EFP</b>
Sistema de Gestão da Qualidade	<b>SGQ</b>
Gestão da Qualidade	<b>GQ</b>
Gestão da Qualidade Total	<b>GQT</b>
Recursos Humanos	<b>RH</b>
Direção Geral das Artes	<b>DGARTES</b>

## **Nota Introdutória**

No contexto de complexidade que vivemos, a avaliação das escolas tem vindo a evidenciar-se como um campo de interesse para a investigação no âmbito educacional, com o objetivo de melhorar os desempenhos das escolas e os processos de qualificação dos recursos humanos. A problemática da qualificação dos recursos humanos centra-se num processo de gestão da qualidade que exige novos modelos de gestão das organizações para que o seu sucesso seja garantido.

O presente relatório insere-se no âmbito do estágio curricular do Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Este estágio, operacionalizado numa instituição do serviço educativo profissional, teve como principal objeto a necessidade de implementação de um sistema da garantia da qualidade do serviço prestado pela própria instituição.

O estágio focou-se na análise ao “Guião da garantia da qualidade” que a *Agência Nacional de Qualificação do Ensino Profissional* (ANQEP) propõe a todas as escolas profissionais e na interpretação do *Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional* (EQAVET). O quadro EQAVET é o modelo de implementação do sistema da qualidade proposto pela ANQEP para as escolas profissionais e pretende com ele promover um processo de melhoria contínua no ensino profissional.

O diagnóstico, primeiro passo do modelo EQAVET, foi a encomenda que a instituição acolhedora de estágio propôs à estagiária com o objetivo de melhorar as estratégias de gestão para uma maior qualidade do serviço. Atendendo à natureza do estágio, optou-se por uma interpretação do modelo baseada no diagnóstico relativo à satisfação dos *stakeholders* com a organização. A abordagem deste tema permitiu cumprir os objetivos do estágio curricular com vista na aquisição de conhecimentos, competências específicas, experiência laboral e desenvolver uma análise sociológica, também útil à organização que ficou detentora do diagnóstico à satisfação dos *stakeholders*- como ponto de partida para a aplicação do modelo.

O presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos principais. Com o primeiro capítulo, destinado à problemática teórica, pretendemos contextualizar o conceito de qualidade e expor as razões para a necessidade de gestão da qualidade e a sua respetiva normalização. Por fim, enquadrámos a relação da qualidade com a gestão

de pessoas, com a abordagem aos *stakeholders* e com a responsabilidade social das organizações. O capítulo termina com um tópico destinado à interpretação e importância da gestão da qualidade na educação, destacando o quadro EQAVET como modelo de referência.

No segundo capítulo deste relatório pretendemos abordar o contexto de estágio, os seus objetivos e a encomenda por parte da instituição, assim como as atividades realizadas na dinâmica organizacional. De ressaltar que na contextualização da organização acolhedora de estágio, de forma a garantir o anonimato da organização, enveredamos por referir apenas os aspetos cruciais ao entendimento do estudo. No que respeita à operacionalização do estudo expomos o objeto de estudo, a questão de partida, as opções teórico-metodológica utilizadas na interpretação do modelo EQAVET e a respetiva justificação, assim como as técnicas de análise utilizadas de modo a responder aos objetivos traçados.

No terceiro capítulo pretendemos apresentar os resultados obtidos da análise realizada à satisfação dos *stakeholders* primários. Numa fase inicial de cada ponto do capítulo analisamos o perfil sociodemográfico da população observada e, por último, a respetiva satisfação com a organização.

Terminamos o relatório com o quarto capítulo, com o objetivo de abrir espaço para as conclusões do estudo resultante da satisfação dos *stakeholders* com a organização e discussão dos resultados alcançados. Na discussão dos resultados, apresentada neste capítulo, pretendemos fazer uma abordagem reflexiva do estágio, das atividades realizadas e da pesquisa apresentada.

## **Capítulo I- Deambulando por ideias e percursos teóricos da qualidade**

Nos dias de hoje existe uma relação entre práticas formativas e os modelos de investigação que devem ser discutidos de modo a promover a inovação e qualidade na educação (Housen, Funch, Martindale, L, & et.al, 2000). É fundamental, com base na teoria e na investigação, ampliar conhecimentos e garantir uma qualidade no desempenho profissional dos recursos humanos das escolas e da própria prática pedagógica e formativa. É com este objetivo que a *Agência Nacional para a Qualificação do Ensino Profissional* (ANQEP) propõe um quadro de referência que tenciona melhorar a qualidade do ensino e homogeneizá-lo a nível nacional, permitindo igualmente uma possível comparação de práticas num âmbito internacional. Este modelo, que pretende garantir a qualidade educativa, tenciona melhorar as práticas educativas para um serviço reconhecido como excelente e exímio.

O presente capítulo dedica-se à revisão da literatura temática. Numa fase inicial apresentamos a contextualização do conceito da qualidade e a ampliação do conceito aos processos de gestão da qualidade. Pretendemos expor o processo de análise da gestão da qualidade e, por último, contextualizar a qualidade na educação a partir do modelo EQAVET.

### **1. A qualidade: história e conceito**

A noção da qualidade tem vindo a ser desenvolvida ao longo do tempo, revelando uma maior complexidade nos dias de hoje, tendo em consideração a competitividade entre organizações num mundo global cada vez mais exigente. A origem da palavra é latina e significa “a coisa tal como ela é realmente” (Dale e Cooper, 1995 p.21).

Atendendo à subjetividade do conceito e aos fatores que o influenciam – como a cultura, o produto ou serviço, e as necessidades – o conceito de qualidade pode conter diferentes perceções. A *Associação Portuguesa para a Qualidade* (APQ) define o conceito de qualidade como “a totalidade das características de um produto ou serviço que determinam a sua aptidão para satisfazer uma dada necessidade”. Para além do referido, acrescenta que “é um estímulo para o desenvolvimento do conhecimento, é um desafio que se constrói no dia-a-dia, é um fator de competitividade das organizações” (APQ, 2015).

Remetendo para uma contextualização histórica do conceito importa referir que, na década de 30 do século XX, os sistemas da qualidade começaram a ser implementados, inicialmente nos Estados Unidos da América e uma década mais tarde começou uma fase de expansão. Na década de 50 do século XX, novas ideologias começaram a circundar o conceito de qualidade e nasceram diferentes formas de aplicação, embora a filosofia de uma gestão pela qualidade total prevalecesse (Longo, 1996). Neste período, o desenvolvimento tecnológico permitiu um crescimento económico, uma maior procura e uma maior oferta, no mercado que se tornou mais exigente. Foi neste âmbito que a qualidade despontou de modo a satisfazer as necessidades dos clientes, com a garantia de uma posição favorável no mercado em relação à concorrência.

As teorias da qualidade começam a ser disputadas por diferentes investigadores que desenvolveram conceitos e técnicas importantes para o desenvolvimento da qualidade. Deming (1950 cit. por Galvão, 2015) foi um dos principais nomes a refletir sobre o desenvolvimento da qualidade, definindo o conceito como a melhoria contínua de processos. No rescaldo da segunda guerra mundial, este autor desenvolveu o conceito da qualidade total como uma filosofia que devia ser exigida às organizações contemporâneas de modo a potenciar a sua inovação e sucesso, adotando a qualidade como prática e como estratégia. As práticas da qualidade assentam, segundo este autor, na satisfação dos clientes e de todos os membros que de forma direta ou indireta participam com e na organização. Juran (1993 cit. por Capricho e Lopes, 2007) também defende a necessidade de satisfazer os clientes a partir de uma melhoria contínua que deve cumprir as expectativas dos mesmos e prevenir as falhas. O foco, para este autor, consiste na procura de uma competitividade a partir de um controlo da qualidade e do desenvolvimento exímio do desempenho operacional.

Associado ao conceito de qualidade definido por Deming (1950) e Juran (1993), encontra-se o controlo. Feigenbaum (1945 cit. Capricho e Lopes, 2007 p.29) entende que o controlo da qualidade é um sistema que permite a integração e o desenvolvimento do conceito de qualidade, a par da sua melhoria contínua, de modo a permitir uma maior satisfação dos consumidores. Não obstante, o sistema só funciona se existir uma formação de sensibilização para todos os trabalhadores na implementação da qualidade. É fundamental a formação pois, para além de uma perspetiva institucional, a qualidade

suporta uma esfera cultural que deve ajustar-se aos parâmetros definidos como exigíveis no âmbito da dinâmica organizacional. É determinante ter presente a noção da qualidade, não só pelo domínio de técnicas e saberes e pelo objetivo de determinar e cumprir as normas para satisfação de todas as partes interessadas mas, essencialmente, enquanto via para promover uma cultura organizacional que deve tornar-se na cultura da qualidade.

Na década de 70, do século XX, a qualidade começou a definir-se não só no meio interno mas também em relação com a envolvente externa, permitindo a todos os *stakeholders* uma participação mais ativa na organização. O referido prova a complexidade do conceito que, na contemporaneidade, se tornou mais exigente, atendendo à necessidade da certificação. A certificação necessita da proximidade aos *stakeholders* e é legitimada na relação entre a procura e a oferta, ou seja no mercado, sendo aplicadas estratégias de melhoria contínuas amplas que se alargam ao desenvolvimento sustentável (Cheng, 2001 cit. por Galvão, 2015). A qualidade e a sustentabilidade relacionam-se uma vez que não será possível idealizar uma estratégia a longo prazo sem que seja incluída a responsabilidade das organizações com o ambiente e com o social. É neste âmbito que se insere a questão do desenvolvimento sustentável na qualidade.

Nos dias de hoje, num meio de grande competitividade entre serviços e setores, num meio globalizado e extremamente vulnerável ao contexto externo, a organização, entendida enquanto sistema aberto é o modelo mais importante para conseguir o êxito organizacional. Face ao exposto, as várias investigações sobre a qualidade inovaram o seu conceito. Lina Caprichi e Albino Lopes (2007) definem o conceito de qualidade como intemporal e, por seu turno, Barrie Dale e Cary Cooper (1995) defendem que a qualidade deve transparecer exatamente aquilo que é na realidade. Garvin (1984 cit. por Capricho e Lopes, 2007 p.31) defende que o conceito de qualidade deve ser entendido a partir de diferentes abordagens. Numa primeira instância o conceito deve ser entendido como um sinónimo de excelência. Por seu turno, a isenção de erros no fabrico dos produtos e serviços é necessária a partir de uma abordagem baseada na produção. Quando relacionado com o uso é importante a adequação do serviço/produto ao propósito, pretendendo que as características correspondam às expectativas do consumidor. Numa última instância e numa abordagem baseada no valor, importa que a

qualidade esteja subentendida numa relação com o preço. O conceito de qualidade de Garvin (1984 cit. por Capricho e Lopes, 2007) transporta a um outro conceito: o de qualidade total. A qualidade total relaciona-se com a gestão numa perspetiva de relação com o cliente e com as necessidades do mesmo. Neste domínio, a qualidade total deve ser certificada e acreditada.

Na atualidade, a certificação é exigida pelos clientes, que visualizam a imagem positiva que a qualidade oferece às organizações (Santos, 1993 cit. por Capricho e Lopes, 2007). Alguns teóricos defendem que a certificação é o reflexo de uma atitude defensiva por parte das organizações que ambicionam condições mais favoráveis no mercado, uma vez oferece um determinado valor à qualidade a partir de um processo de melhoria contínuo. Na perspetiva de Santos (1993 cit. por Capricho e Lopes, 2007) a certificação desenvolve a qualidade embora num nível deficitário face ao desejado uma vez que, quando certificada a qualidade, o processo de melhoria não é continuado como idealmente pretendido. Contudo, a certificação pode voltar a ser exigida pelos próprios clientes e a organização volta a assumir uma estratégia contínua de melhorias. No que concerne à acreditação, esta é necessária para garantir as condições das organizações para a melhoria dos seus sistemas e para a posterior certificação. Lina Capricho e Albino Lopes (2007) defendem que a certificação e a acreditação das organizações são importantes para garantir um posicionamento no mercado, não obstante, defendem que se trata de um pequeno passo para a qualidade total. A normalização relativa à qualidade já é desenvolvida nesta nova perspetiva de qualidade total, uma vez que se relaciona com a melhoria contínua nas organizações.

Em forma de conclusão, Senge (1999 cit. por Capricho e Lopes, 2007 p.33) defende na sua tese que as organizações que ambicionam a qualidade total devem envolver não só o sistema económico na sua estratégia e política de gestão, mas também o sistema social e ambiental. Deste modo, é possível referir que na qualidade total exige-se uma relação da abordagem económica, social e ambiental nas organizações para a inovação e sucesso das mesmas.

## **2. A importância da gestão da qualidade**

Na contemporaneidade têm existido transformações diversas no que concerne aos domínios políticos, económicos e sociais. Estas transformações advêm da

competitividade, essencialmente económica, que exige flexibilidade e inovação para resistir aos desafios da modernidade, isto é, exigem a adoção de estratégias para melhorar a qualidade de vida da população (Longo, 1996).

No âmbito das organizações, os confrontos externos potenciam uma série de necessidades que recaem, em alguns casos, na questão da qualidade para uma maior eficiência e eficácia, um maior controlo de custos, melhoria dos índices de produtividade, modernização e aquisição de novas competências. As organizações competentes são aquelas que melhor desenham, gerem e melhoram os seus processos para satisfazer os seus clientes e os próprios interesses organizacionais (Alves, 2009). A qualidade, definida para uso e propósito, deve ter presente uma gestão de topo que satisfaça os requisitos dos consumidores a partir de uma mediação e controlo na produção. Assim, a gestão de topo é responsável pela garantia da qualidade, pelo serviço ou produto e pela satisfação dos principais interessados.

“A questão central prende-se com o papel da qualidade como motor de um processo de mudança que nos conduza à aprendizagem permanente e à melhoria contínua dos saberes nas organizações empresariais, de forma a que os seus valores se instalem ao longo de toda a cadeia de valor e a transformem numa <cadeia de qualidade>, onde a mudança e a aprendizagem interagem permanentemente, permitindo a emergência da aprendizagem organizacional” (Capricho e Lopes, 2007 p.25). Deste modo justifica-se a importância da gestão da qualidade.

Para os clássicos, Taylor e Pearsons (1994 p.26 cit. por Pires, 2004 p.82), a gestão da qualidade é entendida como “a organização sistemática para assegurar a execução eficiente das tarefas adequadas para alcançar o objectivo”. Trata-se, então, de uma forma sistémica de garantir a qualidade do produto ou serviço de forma eficaz e eficiente. Na opinião de Pires (2004) não só os serviços ou produtos da organização são transformados mas também as atividades da organização, as suas práticas e a própria estrutura podem sofrer alterações. A qualidade, exigida pelos clientes, é detentora de capacidades para transformar todo o espaço organizacional de modo a garantir a confiança ao cliente, a partir de procedimentos organizacionais que certifiquem que a qualidade é alcançada pelo mínimo custo.

A gestão da qualidade foca três aspetos essenciais: a visualização do serviço como um sistema aberto influente, influenciado e gerador de dependências mútuas; o



foco no cliente; e a definição de estratégias de melhoria constantes. Trata-se de um processo contínuo de modo a conseguir a maior proximidade possível da qualidade total que, por sua vez, foca seis dimensões, a saber: qualidade intrínseca; custo; atendimento; moralidade; segurança; e por fim a ética. Relativamente à qualidade intrínseca, importa avaliar se o serviço cumpre os objetivos previamente definidos. No que concerne ao custo importa destacar o conceito de custo justo numa relação entre o custo para a organização e o custo para o cliente. O atendimento é crucial na prestação de serviços de excelência e a moral e segurança (quinta dimensão) destaca-se pela preocupação com os recursos humanos: a sua motivação e eficácia. Por fim, a sexta dimensão para uma qualidade total -a ética- atende aos valores (Longo, 1996 p.10).

A gestão da qualidade (total) associa-se, deste modo, a técnicas que devem garantir a satisfação dos clientes internos e externos e à redução de custos. Assim, a gestão da qualidade funciona como uma tentativa de aperfeiçoamento evolutiva e deve ser assimilada em todas as vertentes organizacionais como uma forma de provar a qualidade do serviço e do produto. “As sociedades estão cada vez mais exigentes, a informação é cada vez maior e mais elaborada, a formação das pessoas passa por transformações contínuas que lhes permitem encarar a vida com outra visão, com maior atenção e maior interesse pela melhor qualidade ao melhor preço (...) Exige-se a todo o custo que as organizações se tornem mais flexíveis para que não venham a defraudar os seus mercados e consequentemente os percam” (Polónia, 1993 p. 272). Trata-se, portanto, de um desafio para as organizações que, na terminologia de Winter (1996 cit. por Capricho & Lopes, 2007), reverte-se na procura de melhoria das rotinas organizacionais.

Os principais investigadores da gestão da qualidade têm diferentes abordagens ao conceito.

Deming (1986 cit. por Capricho e Lopes, 2007) defende que a gestão da qualidade se relaciona com o controlo estatístico das falhas da organização. Na terminologia deste autor, a estatística permite prever as falhas e controlar as mesmas, não culpando os recursos humanos dessas falhas, mas todo o sistema – o que contribui para uma superior valorização dos recursos humanos. Para este autor é crucial planear, implementar, verificar e melhorar de forma cíclica o modelo de gestão, que serve de suporte para muitos sistemas de certificação da qualidade, como as normas ISO 9001.

Juran (1997 cit. por Capricho e Lopes, 2007) evidencia a gestão da qualidade como parte da função dos gestores de topo e dirigentes. Segundo este autor, o controlo da qualidade deve fazer parte da gestão e da própria estratégia de negócio, permitindo uma maior focalização nos clientes. As fases de uma gestão da qualidade são, para este autor, o planeamento, a execução e o controlo da qualidade e dos custos.

Crosby (1979 cit. por Capricho e Lopes, 2007) defende que a gestão da qualidade é uma meta de gestão que tem como finalidade os “zero defeitos”. Para este autor a qualidade começa quando se evita que os problemas aconteçam. A gestão da qualidade acontece, assim, como uma gestão de prevenção.

Importa ressaltar que a estratégia é essencial, assim como um planeamento baseado nos valores organizacionais, isto é, na cultura organizacional. Pretende-se criar uma filosofia ética, com base no aumento da produtividade, na melhoria da qualidade do serviço e na própria eficiência organizacional. A qualidade deve ser quantificada de modo a estabelecer uma relação de mercado e garantir vantagem na relação preço e qualidade que, nos dias de hoje, cada vez se demonstra mais importante (Dale e Cooper, 1995).

Em forma de conclusão, é importante acrescentar que a filosofia da garantia da qualidade procura a excelência a partir de perspetivas sustentáveis (Capricho & Lopes, 2007). A sua gestão, segundo Barrie Dale e Cary Cooper (1995), envolve todos os intervenientes da organização (sejam eles *stakeholders* internos e externos) a fim de cooperarem em conjunto para o desenvolvimento organizacional. Face ao exposto, é importante atender à satisfação dos clientes, à motivação dos funcionários no meio laboral, à formação enquanto instrumento de investimento para desenvolver o potencial humano do pessoal e à direção enquanto órgão de saber e liderança, capaz de gerir os recursos patentes à organização. É possível, assim, estabelecer uma relação entre a qualidade e gestão, a sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações, como evidenciado nos capítulos que se seguem.

### **2.1. O processo de análise da qualidade: do diagnóstico à certificação**

O processo de análise da qualidade define-se, segundo Pires (2004), como um conjunto de procedimento que determinam a qualidade a partir de um sistema, isto é, o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ). Este sistema determina que todas atividades

podem desenvolver transformações organizacionais irreversíveis. Assim, o SGQ pretende desenvolver, na organização, uma dinâmica de controlo na implementação do sistema de modo a planear, implementar, verificar e atuar da melhor forma e em prol da garantia da qualidade. Não obstante, foram vários os processos históricos que permitiram a evolução da qualidade, até ao processo de análise conhecido hoje.

Na década de 30 do século XX, a qualidade começou a ser inspecionada a partir de metodologias como o controlo visual, defendido por Feigenbaum (1945 cit. Capricho e Lopes, 2007 p.29) como o controlo da qualidade. Nesta fase eram usadas ferramentas específicas para medição da qualidade, como é exemplo os fluxogramas. Mais tarde, no início da década de 80 do século XX, passaram a existir fases para um controlo total como o planeamento e a implementação, para além da preocupação com o cliente. Em meados da década de 80 do século XX surge o conceito de filosofia de gestão, com a finalidade incluir a gestão da qualidade como parte da estratégia e política organizacional. Neste âmbito, para além de um controlo da garantia, exige-se o controlo de gestão para a excelência organizacional. Não se pretende apenas uma qualidade económica mas, essencialmente, uma qualidade focalizada na vertente social e ambiental que pretende garantir a satisfação de todos os *stakeholders* e não só os clientes – de forma a uma melhoria contínua em prol do sucesso e inovação. Cria-se, deste modo, um SGQ baseado na sustentabilidade como maior benefício para a própria entidade (Cabral *et.al.* 2001 cit. por Capricho e Lopes, 2007).

Na terminologia de Lina Capricho e Albino Lopes (2007), para implementar um sistema da qualidade é importante que as organizações estejam cientes que é necessária uma cultura da qualidade e que adote considerações éticas ao longo de todo o processo de implementação. Estes autores defendem a importância de um controlo sistemático para a deteção de fatores críticos e para a prevenção de aspetos negativos, aumentando os pontos fortes e melhorando, assim, a qualidade. Ishikawa (1995 cit. por Capricho e Lopes, 2007) defende que as organizações com a cultura da qualidade apostam primeiro nas pessoas e depois nos consumidores. Assim, o controlo deve acompanhar todo o processo de análise da qualidade incidindo nos seguintes aspetos: nas pessoas e na consequente motivação e satisfação; na qualidade em relação com o mercado; no custo, como principal exigência do consumidor; e na quantidade e data de entrega. Deste modo, a organização, com um sistema de controlo pela qualidade, conquista vantagens

não só na qualidade do seu produto e serviço, mas também na competitividade de mercado e sustentabilidade.

A primeira fase para qualquer organização que ambiciona a certificação da qualidade é o diagnóstico, muitas vezes referida como avaliação da organização. Antes de intervir é necessário diagnosticar. O diagnóstico requer um levantamento da situação atual da organização (o seu funcionamento) e a sensibilização para a gestão da qualidade. Atendendo às definições da qualidade, referidos no primeiro capítulo, importa fazer um levantamento daquilo que a instituição faz para garantir a qualidade e como faz. Para o referido, é importante um espírito crítico para visualizar os processos e fazer um fluxograma das atividades principais, partindo de seguida para um diagnóstico aos processos, fornecedores, produtos e serviços. Consoante o levantamento da situação atual da organização é possível avaliar os pontos fortes e os pontos fracos e partir para a sensibilização dos colaboradores quanto à implementação da gestão da qualidade, de modo a ser garantido o número máximo de colaboradores motivados para o processo (Pinto e Soares, 2010).

O diagnóstico é entendido como uma avaliação organizacional que pode ser elaborada pela própria organização (autoavaliação) ou por uma entidade externa (avaliação). Quando se trata de uma autoavaliação é crucial que a entidade esteja ciente da importância da qualidade, orientando-se para a melhoria organizacional. Conti (1997 cit. por Ochoa, 2004) foi um dos principais investigadores a abordar a questão da autoavaliação num diagnóstico da qualidade. Para este autor é importante ter como princípio as lacunas do desempenho e as respetivas causas, de modo a ser possível o desenho do plano de melhoria. A autoavaliação deve ter como foco as resoluções para os pontos fracos diagnosticados e a alteração das mentalidades dos gestores de topo, para a aplicação de medidas corretivas adequadas. Quando se trata de uma avaliação externa, a imparcialidade é maior e é possível um menor enviesamento na análise. É importante acrescentar que, independentemente da tipologia do diagnóstico (autoavaliação/ avaliação externa), um diagnóstico deficitário coloca em causa todo o processo de análise na posterior fase de auditoria.

Na terminologia de Pinto e Soares (2010) o processo de análise da qualidade abrange as seguintes fases: definição de uma política de gestão da qualidade; definição de uma equipa de trabalho; definição de um plano; planeamento; implementação;

verificação; e posterior certificação. Estas fases têm impacto na função da gestão de topo e na liderança para o sucesso organizacional.

A política da qualidade deve ser desenvolvida pela gestão de topo, atendendo à realidade da dinâmica organizacional, previamente diagnosticada. Esta política deve comprometer-se com a colaboração de todos os trabalhadores e com a formalização da garantia da qualidade. A equipa de trabalho, para a gestão da qualidade, deve ser formada por esta gestão de topo que, no caso de não ter nos seus recursos humanos um especialista, deve investir numa formação de modo a especializar um dos trabalhadores ou partir para um plano contratual externo. Ochoa (2004) defende que é necessária uma liderança eficaz para a motivação dos recursos humanos e para a consequente adesão dos mesmos aos objetivos organizacionais, patentes na implementação da qualidade. É no diagnóstico que os objetivos devem ser bem definidos de modo a alinhar as expectativas organizacionais com as expectativas dos recursos humanos. “A capacidade de formar equipas eficazes é uma competência essencial na liderança num programa da qualidade, registando-se várias modalidades: equipas de melhoria; equipas da qualidade, círculos da qualidade; polos da qualidade” (Ochoa, 2004 p. 22).

A fase seguinte – definição de um plano- corresponde à necessidade de um cronograma de atividades e distribuição de funções pela equipa de trabalho definida. O planeamento depende da norma que a organização adota e das exigências da mesma, partindo-se para a verificação, isto é, a análise crítica que permite o controlo preventivo.

Numa perspetiva macro do processo de implementação de um SGQ, o planeamento deve ser acompanhado por um controlo total da qualidade. Juran (1986 cit. por Capricho e Lopes, 2007) defende que a fase de planeamento para gerir a qualidade consiste na identificação dos clientes e na determinação das suas necessidades; em estabelecer objetivos de qualidade com custos mínimos; e provar que o processo satisfaz os objetivos da qualidade. O controlo, que acompanha o planeamento, tem como objetivo estabelecer, medir e interpretar padrões de desempenho, controlando as limitações e defeitos mas também tem como objetivo prevenir para uma maior estabilidade do processo (Juran, 1986 cit. por Capricho e Lopes, 2007).

Para terminar este processo sugerido por Pinto e Soares (2010), a revisão é fundamental uma vez que permite definir novos objetivos e começar um novo ciclo de qualidade. Não obstante, as organizações partem, face a uma abordagem estratégica

com o mercado, para a certificação da garantia da qualidade. Esta fase final certifica que a organização cumpre os requisitos associados a uma determinada norma de implementação do Sistema de Garantia da Qualidade, no entanto, apesar de garantir a qualidade aos *stakeholders* deve comprometer-se a agir de acordo com o previsto, isto é, definir um plano de controlo e definir melhorias constantes.

Juran (1986 cit. por Capricho e Lopes, 2007), na sua terminologia, termina o processo de gestão da qualidade com a melhoria da qualidade contínua, provando a necessidade de melhorar e orientar um novo processo para melhorar os custos, a produtividade, a relação competitiva com o mercado, a posição organizacional com o mercado e melhorar o desempenho organizacional. Trata-se, assim, de um caminho para a excelência.

## **2.2.A normalização dos Sistemas de Gestão da Qualidade: as normas ISO 9000**

O sistema normativo europeu desenvolve modelos de gestão importantes de modo a melhorar os seus sistemas de gestão e assegurar transformações organizacionais positivas no que concerne às mudanças e à adaptação à mudança; à garantia da qualidade; e à melhoria contínua da mesma. Ao longo do tempo foram vários os organismos que se destinaram à investigação do desenvolvimento da qualidade, destacando-se a ISO, com génese na década de 70 do século XX (Docteur, 1999).

A ISO – *International Organization for Standardization* - e o reconhecimento internacional do Sistema de Gestão da Qualidade prestigiam a imagem das organizações. Simultaneamente, proporcionam a melhoria contínua dos processos de Sistemas de Gestão de Qualidade, o que se traduz na melhoria geral da performance e influencia positivamente os resultados da organização. Assim, a ISO, identifica-se como um organismo internacional, com sede em Genebra, que normaliza a gestão da qualidade dando importância à relação com a satisfação dos clientes – enquanto partes interessadas pelo serviço, ou seja, *stakeholders* (Sampaio e Saraiva, 2011).

As normas ISO 9000 são normas referentes ao sistema da qualidade. Estas normas defendem que devem ser criados indicadores para medir, a cada momento, o nível e o grau de qualidade de uma característica ou de um parâmetro. A ISO 9000:2005

é uma norma de carácter descritivo, uma vez que expõe os princípios fundamentais e os termos dos sistemas de gestão da qualidade (IPQ, 2000).

A ISO 9001:2008, mais utilizada pelas organizações e desenvolvida na década de 90 do século XX, atende à necessidade dos produtos e serviços responderem às exigências dos clientes, visando o aumento da satisfação dos clientes e, por esta via, uma maior eficácia do sistema. Deste modo, esta norma precisa de requisitos vários, a saber: um Sistema de Gestão da Qualidade; a responsabilidade e gestão; a gestão dos recursos; a realização do produto; e por fim a medição, análise e melhoria. Estes requisitos relacionam-se com a implementação de sistemas de garantia da qualidade nas organizações, visando a sua certificação (IPQ, 2008)

A ISO 9004:2000 identifica oito princípios - abordados de seguida de forma sintetizada- que devem estar inerentes à implementação de um sistema da qualidade, a saber: foco no cliente; liderança; envolvimento de pessoas; abordagem de processo; abordagem sistémica para a gestão; melhoria contínua; abordagem factual para tomada de decisões; e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores. O foco no cliente atende à necessidade das organizações compreenderem e corresponderem às necessidades e expectativas dos clientes. A liderança é um fator de extrema importância para uma orientação que envolva os objetivos organizacionais, relacionando-os com os objetivos externos. O líder deve ser detentor de capacidades para motivar os indivíduos e para dirigir a atenção destes para um objetivo comum, reajustando os objetivos organizacionais e individuais (Chiavenato, 1999). Envolver as pessoas é fundamental uma vez que estas são necessárias para a conquista dos melhores resultados. A abordagem por processos requer atingir as atividades a partir de processos claros e organizados e a abordagem sistémica para a gestão requer, por sua vez, identificar, compreender e gerir os processos com a melhor eficiência e eficácia, a partir de um sistema. A melhoria contínua é a proposta e a filosofia que todas as organizações devem ambicionar de modo a conseguir decisões eficazes baseadas em dados (abordagem factual para tomada de decisões). Por fim, a relação com os fornecedores é importante para benefícios das partes interessadas (Freitas [s.d.]).

A implementação das normas ISO 9000 comprometem a organização a estruturar atividades e processos de modo a ser conseguido um mapeamento do sistema da qualidade. Define-se um vínculo de melhoria com as partes que influenciam e são

influenciadas pelos objetivos organizacionais. Nas organizações de hoje é sabido que o principal objetivo organizacional é identificar e atender às necessidades dos clientes e outras partes interessadas, mas atendendo à exigência de uma qualidade acrescida num mundo competitivo e complexo, alcançar, manter e melhorar o desempenho organizacional também é um objetivo de relevância (Freitas, [s.d.]).

No contexto português, em específico, a norma ISO 9001:2000 vigora no que concerne à certificação dos sistemas de qualidade e procura, essencialmente, o envolvimento de todos os colaboradores; a melhoria da produtividade; a posição do mercado que melhora a competitividade; e a satisfação de todos os *stakeholders* como maior benefício. Esta norma defende que a responsabilidade da certificação da qualidade cabe à gestão de topo, tendo como função a gestão e melhoria do sistema, a adaptação à nova realidade e a constante garantia do desempenho dos funcionários. Por vezes, a gestão de topo introduz estas normas numa perspetiva estratégica de se posicionar numa frente competitiva do mercado mas o principal foco destas normas não é a certificação por si só mas a constante melhoria (Capricho e Lopes, 2007).

A implementação destas normas conquista benefícios internos e externos. Relativamente aos benefícios externos, destaca-se o acesso aos mercados, a melhoria da relação com os *stakeholders*, a comunicação e as ferramentas de marketing, assim como a imagem da própria organização. No que concerne aos benefícios internos, importa ressaltar a importância do aumento da produtividade, o aumento da eficácia e da eficiência, da comunicação, da qualidade, a motivação e satisfação dos colaboradores, para além da importância da sensibilização com a questão da qualidade (Sampaio e Saraiva, 2011).

A implementação destas normas traduzem algumas desvantagens que se relacionam com os custos da implementação de um sistema da qualidade, com a deficitária sensibilização para a questão da qualidade, com a mudança organizacional exigida e com o regime burocrático das normas. Não obstante, Pires (2004) considera que a gestão da qualidade não requer uma compilação de procedimentos burocráticos para a sua garantia.

As normas, previamente mencionadas, são o resultado de investigações que potenciaram o desenvolvimento do conceito de qualidade, tendo como principal objetivo apoiar as organizações na implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade.



Importa ressaltar que os sistemas da qualidade encontram-se em processos de adaptação constantes, consoante a necessidade de alteração das suas ferramentas e metodologias ao longo do tempo. Em 2001, as normas ISO passaram por um processo de revisão necessário às exigências organizacionais e de mercado. Estas normas deixam de ser destinadas e limitadas apenas ao setor industrial passando a ser utilizadas na gestão de qualquer organização e serviço (Docteur, 1999).

### **3. A problemática da mudança e a qualidade**

As mudanças são uma constante na dinâmica organizacional da contemporaneidade. Os desafios que as organizações vivem são diversos e com estes, são recorrentes as mudanças que caracterizam a sociedade e complexificam as organizações, podendo transformar as estruturas e práticas. Um dos desafios inerentes, e que potenciam a mudança, é o contexto competitivo que cada vez se torna mais exigente e transmite às organizações a necessidade de induzir alterações na estrutura e funcionamento, nos processos de gestão e na própria estratégia da organização (Galbaith et al., 1995 cit. por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006). As organizações devem ser flexíveis e ágeis de modo a conseguir a inovação exigida.

A mudança pode surgir por vários motivos. Deltour (2000 cit. por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006 p.186) refere que “as fontes de inovação estão associadas à origem de um novo produto, de uma nova ideia ou de uma nova prática, que vão ser adoptadas pela organização. A mudança pode ter várias origens [internas ou externas]. A mudança pode ser complexa quando a ela se encontram representados conflitos e ou preocupações que potenciam a resistência à mudança”. Esta resistência, por norma, advém da comunicação inadequada e da não adaptação à mudança, por consequência. A incerteza é uma constante e tende a aumentar com a implementação de sistemas de garantia da qualidade que cada vez mais se relacionam com a mudança e a resistência à mesma. Este autor acredita numa anarquia organizada, atendendo à burocratização acrescida da qualidade e refere que se “a burocracia é indispensável e a anarquia organizada inevitável, a optimização dos sistemas da qualidade exige operadores excelentes e gestores inteligentes, capazes de fazer da sensatez (...) o maior recurso e a mais importante regra da sua actividade diária” (Deltour, 2000 cit. por Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006 p.186).

A inovação deve ser desenvolvida a partir de sinergias sociais de modo a ser possível articular as estruturas organizacionais e individuais com as exigências do mercado. Esta questão da inovação, quando *integrada* na estratégia organizacional, potencia o desenvolvimento de conhecimentos científicos e tecnológicos cruciais à qualidade e à criação de novos conceitos que alargam o campo de problemas organizacionais com o objetivo de satisfazer as necessidades dos *stakeholders* e do mercado competitivo.

No âmbito organizacional, enquanto espaço competitivo, a mudança é necessária e constante. A implementação de sistemas de garantia da qualidade existem, porque o mercado instável, flexível e diferenciado revela-se cada vez mais exigente. Algumas organizações, mais conservadoras, optam por uma mudança gradual em detrimento das mudanças profundas, face à deficitária mobilização de dirigentes que optem por uma mudança mais complexa. A cultura conservadora destas organizações prende-se com os sistemas tayloristas e fordistas, impedindo ingressar em desafios para a sobrevivência da própria organização ou seja, os desafios que dão resposta às necessidades de mercado (Sousa, Duarte, Sanches e Gomes, 2006).

É necessária a modernização das organizações e o assumir de estratégias eticamente responsáveis em prol de uma filosofia de gestão da qualidade facilitadora de ambientes culturais para a mudança. Esta mudança potencia o sucesso, o crescimento organizacional, a inovação e um trabalho de melhoria constante, de modo a dar resposta aos desafios externos. Os obstáculos, porém, são uma realidade na implementação da filosofia de gestão da qualidade. Um dos principais obstáculos, destacado por Lina Capricho e Albino Lopes (2007), é a lacuna das normas no que respeita à adaptação à mudança. Um outro obstáculo remete à forma deficitária com que a implementação destes sistemas é feita, uma vez que a implementação dos sistemas são utilizados como estratégia para um melhor posicionamento no mercado (Lopes *et. al.*, 1996 cit. por Capricho e Lopes, 2007). Assegurar as práticas para uma harmonização face à mudança não é uma preocupação das organizações que se enquadram neste âmbito, contudo, a qualidade não deve ser encarada como uma estratégia mas como uma filosofia que integra a política organizacional.

É fundamental responder a todo o processo de análise da qualidade e atender, essencialmente, à fase de diagnóstico - como crucial para a focagem de valores. A

gestão da mudança relaciona-se com a cultura da qualidade, numa perspetiva facilitadora do processo que exige princípios éticos que relacionam a cultura e o desenvolvimento de um clima de melhoria dos valores da qualidade para a excelência. Segundo Neves (1996) as organizações do futuro tendem a valorizar a cultura num contexto cada vez mais diversificado, como elemento agregador. Não obstante, este autor defende que as organizações só subsistem com estruturas mais flexíveis que funcionem em rede. A interação da mudança, da qualidade, da inovação e da aprendizagem potenciam a renovação de saberes organizacionais e o ajuste destes novos conhecimentos às necessidades dos *stakeholders* e do mercado.

As organizações evoluem na ambição da inovação em prol de melhores competências, maior flexibilidade e eficiência. A resistência à mudança é um dos maiores problemas relacionados com a gestão da qualidade sendo necessário descongelar velhos hábitos, comportamentos e atitudes para que a eficiência e a eficácia sejam uma constante na organização. A boa aceitação e adaptação à mudança acontece quando existe um estudo sólido da cultura organizacional e quando existem programas de desenvolvimento e de apoio à adaptação à mudança. A mudança deve ser planificada estrategicamente, envolver toda a empresa, ser gerida a partir do topo e deve procurar potenciar uma eficiência superior no desenvolvimento organizacional, com a participação de todos os trabalhadores (Dale & Cooper, 1995).

### **3.1. Qualidade, sustentabilidade e responsabilidade**

As organizações encontram-se cada vez mais conscientes do seu papel na sociedade, com base numa ética social bem definida, para o desenvolvimento sustentável, crescimento económico e para a proteção ambiental.

O desenvolvimento sustentável é definido como “o que permite a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de satisfação das necessidades das gerações futuras” (Brundtland, 1987 cit. por Capricho e Lopes, 2007 p.51). Com génese na problemática ambiental, o desenvolvimento sustentável começou a despoletar interesse no ambiente organizacional, uma vez que o impacto negativo no ambiente potencia impactos negativos nas próprias organizações. Atendendo ao referido, no ano 2002, em Joanesburgo, foi desenvolvida uma declaração pública que expressamente referiu a importância da sustentabilidade e do seu desenvolvimento no

tecido organizacional (Capricho e Lopes, 2007). Neves (1996) defende que o desenvolvimento sustentável é hoje a base para uma boa qualidade de vida, contudo, a evolução da sustentabilidade só é possível na articulação das variáveis ambiente, social, cultural, económico, financeiro e institucional. É parte integrante da responsabilidade das organizações, a articulação destas variáveis para que o desenvolvimento sustentável seja uma realidade.

Nos dias de hoje são cada vez mais as organizações que se preocupam com a certificação e cultura da qualidade com base na responsabilidade social, que contribui significativamente para um desenvolvimento sustentável. Neste âmbito, a gestão da qualidade passa a ser perspectivada não só numa vertente financeira mas também social. (Neves, 1996).

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais – implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais” (Livro Verde cit. por Rego, Moreira & Sarrico, 2003 p. 18). O conceito torna-se cada vez mais complexo sendo que, num contexto global, não só se trata de uma responsabilidade social mas também de uma ética social que deve incidir nas estratégias das organizações e fazer-se refletir para um bem comum, um interesse comum, uma cultura de responsabilidade social estabelecida entre os interesses da comunidade e os interesses organizacionais (Ramos & Botto, 2013).

Numa perspetiva sociológica, a responsabilidade social assume uma construção social; uma cidadania corporativa; o desenvolvimento sustentável e o crescimento desse desenvolvimento; uma filantropia empresarial; e uma ética empresarial e social. Não existe uma definição única, porém, em todas as definições que contextualizam a responsabilidade social, existe um conceito em comum: a ética social (Mascarellhas & Costa, 2011). Posto isto, a adoção de práticas e de políticas socialmente responsáveis pressupõe uma cultura de valores “politicamente corretos” interna e externa à organização. Este conceito é muitas vezes assumido como a “obrigação que uma organização possui de agir de maneira que sirva tanto aos interesses próprios, como aos interesses da sociedade” (Silva, 2001 cit. por Zarpelon 2006).

Segundo Lina Capricho e Albino Lopes (2007) é fundamental a integração de organizações socialmente responsáveis para que o sucesso organizacional seja

garantido. A responsabilidade social das organizações, a ética, a questão da sustentabilidade e a preocupação com as questões ambientais são as principais variantes que integram a gestão da qualidade, assim como os desafios face à globalização e à competitividade que constantemente apelam à inovação, à excelência e à eficácia organizacional.

### **3.2.A importância dos *stakeholders***

As organizações, enquanto sistema aberto, presenciam desafios diversos no dia-a-dia. A sobrevivência das organizações depende das estratégias organizacionais que determinam escolhas dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado. Para além do referido, a sobrevivência das organizações depende da relação com os *stakeholders* e da forma como é estabelecida a comunicação e a relação com estas partes interessadas pelo serviço.

Os *stakeholders* podem ser entendidos como “grupo ou indivíduo identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização (Freedman, 1983 cit. por Hoffmann, Filho e Rosseto, 2008 p.91). O termo *stakeholder* surge na década de 60 do século XX com uma diversidade de definições. Para Oliveira (2008 p.94), os *stakeholders* são entendidos como “grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam os envolventes às organizações. Estes podem ser visíveis mas também latentes, isto é, aqueles que mesmo de forma invisível podem enviar a organização. É, deste modo, crucial identificar os *stakeholders* e elaborar círculos de relação que os diferenciam como diretos ou latentes.

Nos dias de hoje, os *stakeholders* estabelecem uma relação com a organização, influenciando-se. A teoria dos *stakeholders* desenvolve-se com a finalidade de dar importância à satisfação das partes interessadas pela organização, uma vez que podem afetar e ser afetados pelos objetivos organizacionais. Beaver (1999 cit. por Hoffmann, Filho e Rosseto, 2008) descreve a teoria dos *stakeholders* numa perspetiva ética e justa para as organizações, independentemente das diversas estratégias que influenciam os *stakeholders*. Estas influências retratam-se nos objetivos assim como na dependência entre ambos. Na contemporaneidade é certo que a sustentabilidade de uma organização

depende da forma como a relação com os *stakeholders* é gerida. As organizações precisam de definir os seus objetivos em relação com os objetivos sociais e éticos.

Os *stakeholders* são todos aqueles que têm um interesse direto ou indireto pela organização e, do mesmo modo, influenciam de forma direta ou indireta a mesma. Tratam-se de entidades que, uma vez internas ou externas à organização, afetam e podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais. É crucial que as empresas entendam quem são os seus *stakeholders* e quais os seus interesses. É fundamental identificar as partes interessadas quer num ambiente interno, quer num ambiente externo. A comunicação facilitada com os *stakeholders* resulta numa maior facilidade de organização para a própria instituição. As relações com os *stakeholders*, isto é, consumidores, fornecedores, clientes, empregados, acionistas e a própria comunidade permitem justificar a existência da organização, contribuindo para uma maior performance organizacional, daí que seja necessária uma relação baseada na solidez da comunicação.

### **3.3. A gestão dos *stakeholders* internos como alavanca para a questão da qualidade**

O mundo do trabalho e organizacional tem vindo a sofrer transformações ao longo do tempo. As noções que envolvem a gestão das organizações evoluem, como o conceito de qualidade e a importância da sua gestão, garantia e certificação e a noção dos recursos humanos como um investimento. No âmbito gestionário, o taylorismo e o fordismo entram em declínio no meio organizacional pois os empregados, que no primeiro caso, eram fortemente controlados pela gestão para finalizar o seu trabalho e aqueles cuja atividade era específica - relativamente ao segundo caso - não tinham autonomia de ação.

Nos dias de hoje, os recursos humanos começam a ser entendidos como a componente vital da organização que ambiciona a inovação para um futuro mais promotor (Giddens, 2004). A formação e as competências dos recursos humanos são mais valorizadas assim como a satisfação destes recursos no meio laboral, uma vez que a satisfação dos recursos potencia uma empatia com o ambiente envolvente, para além de uma maior realização e desenvolvimento a nível psicossocial (Hirschfeld, 2000 cit. por Ferreira, Fernandes, Santos & Peiró, 2010). Autonomizar os trabalhadores a

identificar e resolver os problemas, assim como a controlar as suas próprias ações - especializando-os a partir de formações necessárias à melhoria do seu desempenho - contribui para a valorização humana e a consequente melhoria do desempenho e satisfação laboral.

As décadas de 60 e 80 do século XX assinalaram a rutura com a administração de pessoal e a entrada num novo paradigma sustentado numa lógica qualitativa da gestão de recursos humanos. A função do pessoal começa a ser entendida a partir de preocupações mais humanistas na qual a relação com os recursos humanos começa a ser um motivo de preocupações (Brandão e Parente, 1998). As pessoas começam a ser, nos estudos modernos da organização e das estruturas organizacionais, indivíduos com características, aptidões intelectuais, valores e motivações que devem ser considerados como importantes no ponto de vista da compreensão do funcionamento das pessoas no contexto de trabalho e da sua produtividade organizacional – e devem ser geridos (Ferreira; Neves e Caetano, 2001).

Na terminologia de Chiavenato (1999), a gestão de pessoas é uma das áreas com especial enfoque na contemporaneidade devido às mudanças que tem sofrido e que hoje se revela uma ciência completamente distinta da sua tradicional configuração. As pessoas que ocupam um determinado espaço organizacional representam essa organização e, deste modo, oferecem personalidade à mesma entidade. A gestão de pessoas pode caracterizar-se pela participação, capacitação e desenvolvimento da organização. A gestão de pessoas pode humanizar a organização. Para além do planeamento, coordenação e controlo das atividades relacionadas com a seleção, recrutamento, avaliação de desempenho, qualificação, higiene e segurança, a gestão de pessoas também assume responsabilidade pela formação dos profissionais e pelo consequente desenvolvimento e crescimento da instituição. Este sucesso organizacional depende de um sucesso da gestão de pessoas que sensibiliza os profissionais para um desenvolvimento ético e responsável.

A dinâmica organizacional que tem vindo a desenvolver-se nas últimas décadas faz salientar o papel fundamental dos recursos humanos e da qualidade que as organizações se propõe alcançar, para garantir a sobrevivência e desenvolvimento no atual contexto socioeconómico. A qualidade requer uma liderança determinante que garanta o sucesso das políticas da qualidade e implica estratégias de mudança centradas

na flexibilidade tecnológica, na redução de custos; investimentos nos recursos e nas parcerias; e na aposta nos recursos humanos (Capricho e Lopes, 2007). A gestão da qualidade possibilita uma comunicação fortalecida de modo a motivar os recursos humanos e a conquistar o empenhamento dos mesmos. Não se trata de um programa mas de um processo com melhorias constantes. Assim, existem princípios básicos que permitem aos recursos assumir a responsabilidade pela garantia de qualidade do processo, envolvendo-os no mesmo, a saber: reconhecer o desempenho das partes interessadas; a educação e a formação que devem ser entendidas como um investimento; e a transparência enquanto constante no processo (Dale & Cooper, 1995).

As pessoas devem ser o foco das organizações. “As pessoas são, cada vez mais, a chave do sucesso das organizações (...). A chave de criação de valor nas organizações reside, a médio e longo prazo na qualidade e no ritmo do processo de inovação em matéria de gestão estratégica, gestão do conhecimento e gestão dos recursos humanos, visando uma rápida acumulação dos factores intangíveis – as pessoas, a sua formação de base e ao longo da vida, a sua relação emocional com projectos, produtos e clientes. Importa assim reflectir sobre as tendências da gestão de recursos humanos em programas da qualidade que levam ao envolvimento das pessoas e das equipas nesses projectos” (Ochoa, 2004 p.25). Os trabalhadores satisfeitos contribuem para uma produção eficiente, eficaz e de qualidade que potencia, por seu turno, a satisfação dos consumidores, daí o foco nas pessoas. Assim se compreende a flexibilidade dos recursos no sentido da renovação das práticas de gestão de recursos humanos, capazes de tornarem motivados e adequados os comportamentos de trabalho que garantem a filosofia de gestão - assente na satisfação das necessidades do cliente (Vala e Caetano, 2002 p.11).

A satisfação laboral é o resultado da interação entre o indivíduo e o ambiente laboral. Quanto maior a satisfação, maior a capacidade de conduzir um melhor desempenho laboral (Alcobia, 2001). Neves (1996) defende que não existe nenhuma teoria concreta acerca da satisfação laboral, não obstante, existem conceitos que se aproximam de uma contextualização. Maslow (1970 cit. por Neves, 1996), com a teoria da hierarquia das necessidades humanas, por exemplo, defende que existem, necessidades básicas que devem ser correspondidas para satisfação do trabalhador, a saber: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais;



necessidades de (auto)estima; e necessidades de (auto)realização. Esta teoria foi muito criticada por autores como Herzberg que provou que os níveis da hierarquia de Maslow, quando precários, potenciam a ausência da motivação. Mais recentemente, Chiavenato (1999) defende que a satisfação laboral é o resultado de um ciclo motivacional que advém de uma sequência de eventos que respondem às necessidades dos trabalhadores. Numa relação com o desempenho laboral, Spector (2006 cit. por Capricho e Lopes, 2007) defende que os trabalhadores satisfeitos são mais produtivos e, em equilíbrio, os trabalhadores com um maior desempenho são mais satisfeitos. Assim, é possível afirmar que “avaliar os resultados da satisfação das pessoas que trabalham na organização enquanto “clientes internos” e as suas competências e qualificações é tão ou mais importante que avaliar os *outputs* dos processos e as suas características” (Capricho e Lopes, 2007 p.86).

A gestão organizacional, a gestão de pessoas e a gestão da qualidade relacionam-se numa performance organizacional com um objetivo comum: a melhoria contínua do desempenho organizacional. É no rigor da gestão de pessoas que se garante a vantagem competitiva e estratégica que potencia a sobrevivência e o sucesso organizacional do futuro (Neves, 1996). Na terminologia de Lina Capricho e Albino Lopes (2007 pp.323) “os bons resultados das empresas estão relacionados com as boas práticas utilizadas na gestão das pessoas, existindo uma forte correlação entre *performance* a nível médio de competências, pelo que é necessário investir nos R.H. e nos seus saberes, única vantagem competitiva sustentável”.

#### **4. A qualidade na educação: o caso do modelo EQAVET**

As políticas educativas e as consecutivas reformas, em especial europeias, desde final do século XX, dão importância à qualidade na educação. Acredita-se que a Educação e Formação Profissional (EFP) têm vindo a contribuir para o desenvolvimento de sociedades mais desenvolvidas a nível da sustentabilidade e da inclusão. O supramencionado prova as diversas investigações que circundam a educação profissional nas diferentes vertentes, como é exemplo: “o papel da EFP numa perspetiva de aprendizagem ao longo da vida; a empregabilidade como fator estratégico para a modernização da EFP; a identificação das presentes e futuras necessidades de formação quer do mercado de trabalho quer dos indivíduos; o papel dos principais

interessados (aprendentes, empregadores, operadores e profissionais); e o papel das tecnologias de informação e comunicação” (Galvão, 2015 p.9).

Longo (1996 p.11) defende que as escolas devem ser detentoras de características essenciais para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade, a saber: “o comprometimento político dos dirigentes; a busca por alianças e parcerias (públicas e privadas); a valorização dos profissionais da educação; a gestão democrática; o fortalecimento e a modernização da gestão escolar; e a racionalização e a produtividade do sistema educacional”.

É com base na inovação do serviço educativo e na garantia da qualidade do mesmo que a ANQEP desenvolve uma estratégia de certificação da garantia da qualidade. A ANQEP tem como missão “coordenar a execução das políticas de educação e formação profissional de jovens e adultos e assegurar o desenvolvimento e a gestão do sistema de reconhecimento, validação e certificação de competências” (ANQEP, 2015). Para fazer cumprir a missão, a ANQEP, enquanto entidade pública integrada na administração do estado, desenvolve um “Guião da Garantia da Qualidade” que serve como linha de orientação para todos os operadores de serviço educativo profissional. Este guião, com o fundamento de cumprir os requisitos que foram impostos pelo parlamento europeu e do conselho a 18 de junho de 2009, permite estabelecer uma rede, não só a nível nacional mas também europeia, uma vez que se definiu um “Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional”, de modo a garantir a qualidade dessa certificação – a partir de uma homogeneidade europeia, em rede (Galvão, 2015).

O EQAVET articula-se – com base no processo de Copenhaga - num vetor político, instrumental e organizacional que coordena as organizações na promoção de uma aprendizagem mútua. O processo de Copenhaga tem como missão a coordenação de políticas entre países europeus para um reconhecimento de qualificações no meio educativo e de formação profissional. Esta coordenação entre países é entendida por Castells (2006) como “rede” e, deste modo, o quadro EQAVET serve de referência para uma maior consolidação na troca de experiências e de ideias, assim como a aspiração face aos resultados (Galvão, 2015 p.25). Neste campo de ação, com os recursos adequados, alimenta-se uma comunicação global que permite intensificar um ciclo de melhorias constantes. Assim, o “Guião da Garantia da Qualidade” centra-se em duas

bases, a saber: apoiar os estados membro a promover a melhoria contínua dos seus sistemas de educação e potenciar a aprendizagem ao longo da vida dos formandos (Galvão, 2015 p.27). O EQAVET, por sua vez, tem como princípio fomentar a qualidade, garantindo-a.

O quadro EQAVET, desenvolvido para uma melhoria contínua dos serviços de educação e formação profissional, tem como objetivo apoiar a aprendizagem ao longo da vida, melhorar a qualidade e a eficácia da educação e formação profissional, promover a igualdade, inclusão e cidadania e incentivar a inovação em todos os níveis. A sua finalidade é o aumento da consciência e da transparência dos serviços e o reconhecimento da formação. A partir de instrumentos específicos, numa linha relacionada com a gestão da qualidade, o quadro EQAVET pretende, essencialmente, resultados positivos no que se refere à empregabilidade. Para melhorar a qualidade do serviço de educação e formação profissional de forma contínua, é necessário documentar, desenvolver, monitorizar e avaliar uma série de indicadores relativos à educação e formação profissional, a saber: relevância dos sistemas de garantia da qualidade para os operadores EFP; investimento na formação de professores e formadores; taxa de participação nas modalidades EFP; taxa de conclusão em modalidades de EFP; taxa de colocação, após conclusão, de modalidades de EFP; utilização das competências adquiridas no local de trabalho; taxa de desemprego; percentagem de grupos vulneráveis; mecanismos para identificar as necessidades de formação no mercado de trabalho; dispositivos utilizados para promover um melhor acesso à EFP (ANQEP, 2016). Estes indicadores são a base necessária para a implementação de um sistema de garantia da qualidade nas escolas profissionais e profissionalizantes, sem que sejam necessários procedimentos burocráticos associados às normas específicas, como as normas ISO. A resposta a estes indicadores permite um trabalho no sentido da melhoria, promover a cultura da qualidade do serviço e responder às necessidades dos *stakeholders* (Galvão, 2015).

A proposta do “Guião da Garantia da Qualidade”, com o quadro EQAVET, estabelece-se a partir de quatro fases para um ciclo de avaliações e definições de estratégias de melhoria contínua e sem data de findar. Numa primeira fase -o planeamento- tem como missão garantir um sistema de garantia pleno e transparente com todos os intervenientes internos e externos. O seu objetivo consiste em definir

etapas de trabalho com fases e metodologias claras. A fase de implementação, por seu turno, defende a importância de definir metodologias para atingir os objetivos que se propõe alcançar. A fase de avaliação corresponde à comunicação com os *stakeholders* internos e externos e a avaliação da sua satisfação com o serviço educativo em causa; e por fim, a fase de revisão compromete-se a definir planos de ação para melhorar alguns processos e reiniciar o ciclo com um novo ciclo, desta vez, de melhoria dos processos.

No que concerne à avaliação, é importante atender à análise do projeto educativo institucional, do desempenho dos recursos humanos, do sucesso escolar e da prática da cultura organizacional, possibilitando a melhoria da qualidade da educação. De acordo com a Lei nº32/2002 de 20 de dezembro<sup>1</sup>, é importante referir que o sistema de avaliação, no âmbito da educação, abrange todas as unidades educacionais reconhecidas pelo estado e o intuito do sistema de avaliação é “promover a melhoria da qualidade do sistema educativo, da sua organização e dos seus níveis de eficiência, apoiar a formulação e desenvolvimento das políticas de educação e formação e assegurar a disponibilidade de informação de gestão daquele sistema; (...) assegurar o sucesso educativo, promovendo uma cultura de qualidade, do funcionamento e dos resultados das escolas, através de intervenções públicas de reconhecimento e apoio a estas; sensibilizar os vários membros da comunidade educativa para a participação ativa no processo educativo; garantir a credibilidade do desempenho dos estabelecimentos de educação e de ensino; (...) promover uma cultura de melhoria continuada da organização, do funcionamento e dos resultados do sistema educativo e dos projetos educativos; [e por fim], participar nas instituições e nos processos internacionais de avaliação dos sistemas educativos, fornecendo informação e recolhendo experiências comparadas e termos internacionais de referência”.

No contexto português, a estratégia relativa à garantia da qualidade na educação profissional consistiu na necessidade de combater os desafios negativos inerentes à globalização, ao envelhecimento demográfico e desenvolver de forma positiva e ascendente uma dinâmica competitiva que permite gerar a economia portuguesa e, por sua vez, potenciar o crescimento económico, gerar mais emprego e promover a coesão social (Conselho Europeu, 2000). Esta estratégia compreende a necessidade de uma

---

<sup>1</sup> Lei nº32/2002 de 20 de dezembro - Lei de bases da segurança social. Define as bases gerais em que assenta o sistema de segurança social.

reestruturação interna nas organizações escolares de modo a melhorar e garantir a qualidade da educação e combater os desafios negativos já referenciados.

De acordo com Sampaio da Nóvoa (1995), o funcionamento de uma organização escolar é fruto de um compromisso entre a estrutura formal e as interações que se produzem no seu seio, nomeadamente entre grupos com interesses distintos. Segundo Nóvoa (1995) é fundamental uma dinâmica entre todas as partes interessadas assim como a autonomização da escola, a liderança organizacional, a articulação curricular, a otimização do tempo, a estabilidade profissional, a formação do pessoal e a participação ativa dos pais. O reconhecimento público e o apoio das autoridades são de igual modo, um fator crítico para o contexto organizacional que insere a escola.

## **Capítulo II – O estágio e a operacionalização da pesquisa**

O capítulo anterior expõe a contextualização teórica que introduz o objeto de estudo e de trabalho deste estágio, a saber, a implementação de um sistema da garantia da qualidade na organização acolhedora.

O presente capítulo expõe a metodologia utilizada para o estudo da satisfação dos *stakeholders*, o seu planeamento e a sua operacionalização, bem como as atividades de estágio. Numa primeira instância torna-se crucial contextualizar o estágio, os respetivos objetivos e atividades. Abrimos espaço à descrição da organização que acolheu este estágio e permitiu o estudo, descrevendo a sua estrutura e dinâmica organizacional. Atendendo à pesquisa que acompanhou o estágio, numa segunda instância deste capítulo, abordamos o estudo de caso desenvolvido do ponto de vista metodológico. O objeto de estudo, a questão de partida e a seleção de stakeholders que sustentaram este estudo de caso são abordados nesta segunda fase do capítulo.

### **1. O estágio: a encomenda, os objetivos e as atividades realizadas**

O estágio curricular, realizado no âmbito de mestrado em Sociologia e inserido no plano curricular da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, decorreu de outubro de 2015 a março de 2016, com a duração de seis meses que corresponderam a mais de 500 horas na instituição acolhedora.

A encomenda da organização acolhedora de estágio foi a interpretação do “Guião da Garantia da Qualidade” e a análise do quadro EQAVET, proposto neste guião elaborado pela ANQEP. O processo de implementação de um sistema de garantia da qualidade, alinhado com o Quadro EQAVET, tem como ponto de partida a situação atual e real da escola profissional que nos acolheu. A instituição responsabilizou a estagiária por preparar a primeira fase de implementação do sistema de garantia da qualidade, o diagnóstico, bem como da interpretação e análise do modelo EQAVET. Trata-se, portanto, de um estágio que tem como finalidade diagnosticar a forma como a organização é gerida e avaliar os seus pontos fortes e fracos para futuramente ser possível definir e aplicar estratégias de melhoria, com a ambição da certificação da qualidade do serviço.

Os objetivos do estágio prendem-se com as necessidades da organização, remetendo para a possibilidade da estagiária ter uma experiência profissional de modo a

colocar em prática os conhecimentos adquiridos até ao nível de formação atual. Relativamente aos objetivos do estágio para a instituição acolhedora – escola profissional - passam por, com ajuda da estagiária, potenciar o desenvolvimento eficaz e eficiente dos objetivos e metas organizacionais a partir da implementação de um sistema de gestão da qualidade.

No que concerne às atividades realizadas no âmbito do estágio importa ressaltar a interpretação ao modelo EQAVET, como principal atividade. Entre outras atividades, foi previsto no protocolo de estágio as seguintes atividades concretizadas: “análise documental sobre a (...) [escola profissional] e as suas atividades, bem como os seus modelos de gestão e organização; análise documental sobre processos de trabalho; conceção de instrumentos de recolha de informação sobre a escola e as suas atividades, bem como os seus modelos de gestão e organização, e a sua aplicação à direção executiva e pedagógica; conceção de instrumentos de recolha de informação para instruir consulta a *stakeholders* internos, particularmente formadores e alunos, e *stakeholders* externos, particularmente a profissionais formados pela escola e eventualmente a outros que se possam vir a considerar pertinentes como empregadores e encarregados de educação; tratamento da informação com objetivo de redação de relatório de estágio.”

O estágio representou uma oportunidade de integração em equipas de trabalho distintas e de adaptação à dinâmica organizacional, apresentando-se em três fases: i. análise do contexto organizacional; ii. interpretação ao modelo EQAVET descrito no “Guião da Garantia da Qualidade” proposto pela ANQEP; iii. trabalho de pesquisa. A primeira fase – análise ao contexto organizacional- tem como fundamento, a necessidade de conhecer o serviço da organização, as suas características e o seu público. Esta fase acompanhou o processo de integração da discente na própria organização. A segunda fase – interpretação ao modelo EQAVET- apresenta-se de forma aprofundada no ponto três deste capítulo. Esta fase foca os objetivos do estágio e a encomenda da instituição e pretende responder ao “Guião da Garantia da Qualidade”, em especial, aos indicadores de análise propostos no modelo EQAVET, já expostos no capítulo da problemática teórica. Por fim, a terceira fase do estágio corresponde ao trabalho de pesquisa e surge da interpretação do modelo EQAVET em que se definiu a necessidade de abordar a satisfação dos *stakeholders* primários com a organização. Com

esta pesquisa, exposta no último ponto deste capítulo foi possível dar resposta à encomenda da organização e concluir a fase de diagnóstico que antecede a implementação do sistema da garantia da qualidade com o modelo EQAVET.

## **2. A organização acolhedora de estágio: um pouco da história**

A organização acolhedora de estágio<sup>2</sup> é uma entidade de âmbito artístico com génese no final da década de 80 do século XX. A instituição apresenta-se como uma escola profissional, contudo, para além da oferta formativa, releva-se um espaço criativo que funciona em simultâneo como local de produção e programação e como lugar de residência artística. A sua visão é desenvolver as artes performativas no Porto, firmando-se no setor do serviço e da educação.

A instituição encontra-se integrada no sistema de ensino secundário tutelado pelo Ministério de Educação e Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional (ANQEP). De natureza privada, a entidade detém um funcionamento pedagógico autónomo para ministrar dois cursos de natureza artística que conferem dupla certificação, a saber: a certificação do ensino secundário e a qualificação profissional de nível IV.

À semelhança de outras instituições educativas, esta instituição tem como principais objetivos: “contribuir para a realização pessoal dos jovens, proporcionando, designadamente, a preparação adequada para a vida ativa; fortalecer, em modalidades alternativas às do sistema formal de ensino, os mecanismos de aproximação entre a escola e o mundo do trabalho; facultar aos jovens contactos com o mundo do trabalho e experiência profissional; prestar serviços diretos à comunidade; dotar o país dos recursos humanos que necessita, numa perspetiva de desenvolvimento nacional, regional e local; preparar o jovem com vista à sua integração na vida ativa ou ao prosseguimento de estudos numa modalidade de qualificação profissional; [e por fim], proporcionar o desenvolvimento integral do jovem, favorecendo a informação e orientação profissional, bem como a transição para a vida ativa, numa modalidade de iniciação profissional, a nível do 3º ciclo do ensino básico e até à efetivação da escolaridade obrigatória de nove anos” (DL N° 26/89. D.R. I Série, 18 p. 246).

---

<sup>2</sup> A pedido da organização não será referenciado qualquer aspeto que a possa identificar e, deste modo, garante-se o anonimato e sigilo da mesma. A apresentação da organização cinge-se, assim, apenas aos contextos mais relevantes e necessários à compreensão do estudo.



De acordo com o regulamento interno da organização (2014), a instituição suporta uma educação artística com preocupações formativas de exigência e a sua missão consiste em estabelecer uma relação próxima com *stakeholders* internos e externos de modo a desenvolver uma formação exímia e promotora de novas oportunidades. Para fazer jus à sua missão, a escola preocupa-se em estabelecer uma formação próxima ao contexto de trabalho para dotar os profissionais de competências técnicas e artísticas, mas também éticas e relacionais – competências cruciais para uma integração sólida no mercado de trabalho. De forma particular, a escola profissional, enquanto entidade que oferece formação artística especializada, pressupõe preocupações inerentes ao próprio ensino artístico, como é exemplo: preocupação em facultar uma formação técnica, regular, atual e sistematizada; preocupação em sensibilizar os alunos para um pensamento crítico e informado sobre as matérias; preocupação em facultar conhecimentos com o meio profissional e mercado de trabalho; preocupação com a apetência criativa e cooperante dos alunos para a integração e dinamização de projetos; e preocupação com parcerias de interesse e compatibilidade de objetivos, para a dinamização cultural (Regulamento interno, 2014).

Nos dias de hoje, a organização é uma referência consolidada a nível regional e nacional, atendendo à formação única que exerce. As dificuldades financeiras obrigaram ao abandono das instalações próprias que a organização era detentora, passando a estabelecer parceria com uma entidade de prestígio no norte de país que lhe cedeu espaço para a continuidade da formação artística – provando-se, assim, o prestígio e o reconhecimento. A problemática da mudança, contextualizada no Capítulo I, influencia toda a estrutura e dinâmica organizacional e reflete a importância do domínio gestor, uma vez que a mudança depende da forma como é gerida e da forma como é aceite (Domingues, 2009). No campo de ação da organização acolhedora de estágio, a mudança é encarada de forma positiva pelo corpo diretivo, docente e não docente. Na opinião do conselho diretivo, “a escola encontra-se em mudança contínua porque só assim é possível o crescimento e a evolução e a constante atualização que pretendemos para dar resposta às necessidades da formação e para dar resposta à própria missão da instituição. A mudança é necessária”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Excerto de entrevista à diretora da organização acolhedora do estágio.

Para finalizar esta contextualização à instituição, importa referir que a formação artística que a escola oferece justifica-se pela carência destas áreas a nível artístico e no âmbito nacional. Aos objetivos formativos, acrescenta-se o objetivo organizacional de potenciar o desenvolvimento cultural do meio, provando a identidade e enraizamento cultural da própria organização. Segundo João Teixeira Lopes, a relação do território e da cultura acontece e é necessária uma vez que é no espaço físico que as instituições se relacionam, podendo vir a ser desenvolvida a capacidade social para subentender valores intrínsecos do território e, com estes, a criatividade, sustentabilidade, e flexibilidade. A identidade cultural é fundamental para assegurar a viabilidade cultural (Lopes, 2004).

### **2.1. Estrutura organizacional e recursos humanos**

A interpretação da estrutura organizacional e a descrição dos recursos humanos que constituem a organização é crucial para o entendimento do estudo e a posterior análise dos resultados.

A estrutura organizacional, na terminologia de Mintezberg (1995) é entendida como o meio que potencia a sua eficácia. Mintezberg (1995) define a organização a partir de seis eixos que se encontram em constante comunicação. O eixo estratégico é constituído pelos gestores de topo e tem como objetivo proporcionar a todos os colaboradores as bases necessárias para a realização da função e, por conseguinte, que a organização atinja os seus objetivos principais. A linha hierárquica média é constituída pelos diretores operacionais e chefes de serviço, que têm como função relacionar o vértice estratégico e o centro operacional através de uma hierarquia. Este centro operacional é constituído pelos operadores que executam o trabalho de base do serviço e procedem à venda do serviço, distribuição e controlo do mesmo. Por fim, a tecnoestrutura funciona como uma linha de apoio à organização. Para este autor é crucial definir meios para uma divisão do trabalho eficiente e consciente.

A partir do organograma esquemático da organização<sup>4</sup> é possível referir que a mesma é constituída por quatro departamentos: i. direção; ii. direção pedagógica; iii. departamento administrativo e financeiro; iv. e departamento de produção executiva. Remetendo a Mintezberg (1995), é possível delinear que o eixo estratégico engloba a

---

<sup>4</sup> Ver anexo 1- Organograma

direção, isto é, aqueles que se encontram no topo hierárquico e no presente caso fundaram a escola profissional; o centro operacional engloba os professores e formadores; e, por fim, na tecnoestrutura integra-se os serviços administrativos e aos auxiliares que prestam apoio à organização. Atendendo à tese de Mintzberg (1995), a organização acolhedora de estágio adota uma estrutura simples. Esta estrutura detém uma reduzida centralização de poder e a tecnoestrutura é muito reduzida assim como a linha hierárquica pois, tratando-se de uma pequena organização, o mecanismo de supervisão e organização é direto e a administração é composta apenas por pessoas de confiança. A direção, por sua vez, é constituída pelos proprietários e fundadores da organização que supervisionam toda a dinâmica organizacional.

No que diz respeito aos recursos humanos, analisamos um conjunto de variáveis de caracterização que permitem afirmar a existência de diferentes vínculos contratuais para o total de 52 trabalhadores que integram a organização, divergindo consoante a categoria profissional. A tabela que se apresenta de seguida (tabela 1) sintetiza o tipo de contrato consoante a categoria profissional e o respetivo número de profissionais. No total de 52 trabalhadores, apenas 9 trabalhadores encontram-se com um contrato sem termo correspondendo a uma pequena percentagem de 17.3% da população total. É importante acrescentar que é na vertente educativa que predominam os contratos instáveis, isto é, o contrato a termo e o contrato de prestação de serviço.

<b>Tipo de contrato</b>	<b>Departamento</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Contrato sem termo</b>	Direção	2	3.8
	Direção pedagógica	1	1.9
	Departamento administrativo e financeiro	4	3.8
	Departamento de produção executiva	2	3.8
	<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>17.3</b>
<b>Contrato a termo</b>	Serviço Educativo	1	1.9
	Professores (corpo docente interno)	20	38.5
	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>40.4</b>
<b>Contrato de Prestação de Serviço</b>	Formadores (corpo docente externo)	22	42.3
	<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>42.3</b>
<b>Total</b>		<b>52</b>	<b>100</b>

Tabela 1- Distribuição dos recursos humanos segundo o tipo de contrato e categoria profissional

### 3. Interpretação ao modelo EQAVET

A leitura e análise do “Guião da Garantia da Qualidade” incidiu sobre duas vertentes principais: fatores que contribuem para a qualidade na educação; e

interpretação ao modelo EQAVET, enquanto modelo de sistema de garantia da qualidade.

Atendendo à primeira vertente - fatores que contribuem para a garantia da qualidade na educação - é importante ressaltar (além do que já foi referido no capítulo destinado à problemática teórica) que Cheng (Cit. por Galvão, 2015) aborda a questão da qualidade da educação a partir de um processo *continuum*, que tem como princípio adequar a educação presente e a sua qualidade, para assegurar a qualidade da educação futura. É fundamental, deste modo, responder a objetivos, conteúdos, práticas e resultados a longo prazo para a garantia de qualidade na educação do futuro. Os fatores chave baseiam-se na necessidade de garantir a qualidade da educação do futuro a partir da sensibilização dos jovens para as diferentes realidades económicas, sociais, tecnológicas, políticas e culturais a partir da seguinte forma: i. orientação vocacional e aconselhamento de carreira; ii. combinação de aprendizagem em contexto escolar e aprendizagem em contexto de trabalho; iii. enquadramento jurídico e institucional da EFP; iv. alinhamento entre a EFP e as necessidades do mercado; e por fim, v. o envolvimento com todos os *stakeholders* (Galvão, 2015 p.14). É este último fator chave que a discente se propõe a analisar de forma particular no âmbito da pesquisa.<sup>5</sup> Não obstante, é importante referir que todos os fatores são cruciais para a garantia da qualidade do serviço, enquanto instrumentos de autoverificação para avaliar o contexto organizacional. Esta fase teve como base uma análise documental aprofundada ao acervo da instituição acolhedora de estágio.

A segunda vertente de análise corresponde à interpretação e análise do modelo EQAVET. Segundo Galvão (2015 p.27), este modelo é um ciclo que pretende melhorar o serviço da educação de forma contínua, de acordo com a filosofia do ciclo de qualidade defendido por Deming (1950) na problemática teórica. Assim, este modelo detém critérios de qualidade que devem ser respeitados para a garantia da qualidade: o planeamento; implementação; avaliação; e revisão. A discente, porém, tem a responsabilidade de um diagnóstico que antecede a fase de planeamento e tem como objetivo contextualizar a situação atual da organização.

A instituição acolhedora de estágio pretende adaptar-se ao modelo EQAVET, como instrumento de implementação da garantia da qualidade e, deste modo, dar

---

<sup>5</sup> Esta pesquisa será contextualizada de forma particular no ponto 4 deste capítulo.

resposta aos indicadores de referência que o modelo sugere, com a finalidade de recolher informações úteis para definir, posteriormente, estratégias de garantia da qualidade. A tabela que se segue especifica os dez indicadores do modelo:

<b>Indicador 1</b>	Importância dos sistemas de garantia da qualidade para os operadores Educação e Formação Profissional
<b>Indicador 2</b>	Investimento na formação de professores e formadores
<b>Indicador 3</b>	Taxa de participação em cursos de Educação e Formação Profissional
<b>Indicador 4</b>	Taxa de conclusão dos programas Educação e Formação Profissional
<b>Indicador 5</b>	Taxa de colocação nos programas Educação e Formação Profissional
<b>Indicador 6</b>	Utilização das competências adquiridas no local de trabalho
<b>Indicador 7</b>	Taxa de desemprego em função de diferentes critérios
<b>Indicador 8</b>	Prevalência de grupos vulneráveis
<b>Indicador 9</b>	Mecanismos para identificar necessidades de formação no Mercado de trabalho
<b>Indicador 10</b>	Dispositivos utilizados para promover um melhor acesso ao Educação e Formação Profissional

Tabela 2 – Lista de indicadores definidos pelo modelo EQAVET

A ANQEP refere que numa primeira fase de análise é importante trabalhar “um conjunto reduzido de indicadores que, numa abordagem de processo-produto/resultado, permite a obtenção de informação que sustente a fase de revisão no processo cíclico de melhoria contínua da oferta de EFP” (ANQEP, 2015). Presente os indicadores, é importante referir que não foram analisados todos os apresentados e a seleção destes indicadores teve como base a orientação da ANQEP supramencionada. Deste modo, selecionaram-se três indicadores base. O indicador 4- taxa de conclusão em cursos EFP- pretende dar resposta à percentagem de alunos e formandos que completam os cursos em relação aos alunos que ingressam nos cursos. O indicador 5 – taxa de colocação após conclusão de cursos de EFP – pretende analisar a percentagem de alunos que se encontram no mercado de trabalho na área ou fora da área, a percentagem de alunos que se encontram em formação na área ou fora da área ou outros casos, no período entre 12-36 meses. Por fim, o indicador 6 – utilização das competências adquiridas no mercado de trabalho – pretende responder à percentagem de alunos que completaram o curso EFP e que se encontram a trabalhar na área de formação e perceber qual a relação da satisfação dos empregadores com estes alunos.

Os indicadores 4 e 5 - taxa de conclusão dos programas de educação e formação profissional e taxa de colocação nos programas de educação e formação profissional,

respetivamente - foram tratados a partir de uma análise documental, permitindo determinar a taxa de participação nos cursos de EFP e a taxa de conclusão dos alunos a partir de uma relação entre o número de candidatos e o número de alunos certificados.<sup>6</sup>

O indicador 6 - utilização das competências adquiridas no local de trabalho - têm duas fases de análise. A primeira fase - percentagem de alunos que completaram o curso EFP e que se encontram a trabalhar na área de formação- foi possível responder a partir de um pequeno inquérito, via telefónica, que a organização anualmente aplica, para avaliar o grau de satisfação dos alunos relativamente às competências adquiridas no curso de EFP que frequentaram, assim como a situação profissional atual dos diplomados.<sup>7</sup> A resposta a esta primeira fase do indicador 6 foi conseguida a partir da técnica definida pela instituição acolhedora de estágio, o inquérito.<sup>8</sup> A segunda fase deste indicador implicou um contacto com os empregadores dos alunos diplomados, no entanto, deparamo-nos com a falta de abertura dos empregadores e a dificuldade de comunicação com os mesmos. Não foi possível, assim, responder a este indicador no âmbito do estágio, sem uma análise mais aprofundada como veremos no ponto quatro deste capítulo.

Atendendo a estes indicadores é possível afirmar que o “Guião da Garantia da Qualidade” e o modelo EQAVET definem a importância de contacto com os *stakeholders* de modo a dar a conhecer o sistema de garantia de qualidade, a forma como está a ser gerida pela instituição e, por fim, informar a própria necessidade de implementação de um sistema da garantia da qualidade, no qual, todas as partes interessadas devem participar para uma maior coerência no processo.

#### **4. A pesquisa: objeto de estudo e questão de partida**

O foco da pesquisa foi a auscultação sobre o nível de satisfação das diversas partes interessadas pela entidade, com o objetivo de implementar o modelo EQAVET. A sua análise aprofundada permite que a organização conheça e corresponda aos interesses e expectativas dos seus *stakeholders* e tenha as necessidades destes intervenientes em atenção para a melhoria dos aspetos considerados mais críticos (Galvão, 2015). Atendendo ao supramencionado, acresce a importância do contacto

---

<sup>6</sup> Ver anexo 2 – Resposta aos indicadores 4 e 5, consoante a proposta EQAVET.

<sup>7</sup> Ver anexo 3- Inquérito por telefone aplicado pela organização para avaliar o grau de satisfação dos alunos relativamente às competências adquiridas na formação e situação profissional atual.

<sup>8</sup> Ver anexo 4 – Resposta à primeira fase de análise do indicador 6, consoante a proposta EQAVET.

com os *stakeholders*, de modo a dar a conhecer o sistema de garantia de qualidade, a forma como está a ser gerida pela instituição e, por fim, informar a própria necessidade de implementação de um sistema da garantia da qualidade, no qual todas as partes interessadas devem participar para uma maior coerência no processo<sup>9</sup>.

Na organização acolhedora de estágio, os *stakeholders* foram identificados, a partir de uma proposta da estagiária à direção, como chave, primário e secundário. Os *stakeholders* chave são aqueles que contribuem para o financiamento e possibilitam o serviço. Os *stakeholders* primários são aqueles que mais se interessam pelo serviço. Por fim, os *stakeholders* secundários são aqueles que colaboram indiretamente para o funcionamento da organização. É importante ressaltar que os *stakeholders* podem influenciar os objetivos organizacionais, da mesma forma que os objetivos organizacionais podem influenciar os *stakeholders*. As relações dos *stakeholders* com a organização podem ser diretas ou indiretas, contudo, é fundamental identificar os *stakeholders* e identificar a dependência – alta ou baixa- para definir formas de relacionamento. Importa acrescentar que a organização depende dos *stakeholders* chave criando-se uma relação de dependência com estes, pois garantem o seu funcionamento quotidiano, assim como com os *stakeholders* primários. No caso dos *stakeholders* secundários, a dependência e o impacto não são tão altos.

Em anexo encontra-se disponível para consulta as tabelas de tipificação de *stakeholders* propostas pela ANQEP e preenchidas pela discente em colaboração com a organização acolhedora de estágio<sup>10</sup>. Estas tabelas pretendem identificar os *stakeholders* definindo-os como chave quando a organização depende deles, primários quando se cria uma sinergia de dependência mútua e secundários quando a dependência não é tão acrescida por parte da organização. Esta dependência é refletida no interesse que esses *stakeholders* têm perante a formação profissional que a organização acolhe, assim como no impacto, alto, médio ou baixo, que estes *stakeholders* detêm na organização. Para além do referido as tabelas sintetizam em que consiste a relação com os *stakeholders* identificados e discrimina a forma como é percecionada essa relação a partir de eventuais riscos ou atitudes percecionados. Por fim, discrimina-se a estratégia de gestão para cada *stakeholder*.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo 5 – Documento Informativo

<sup>10</sup> Ver Anexo 6 – Tipificação dos *stakeholders* de acordo com ANQEP.

A garantia da qualidade da formação profissional, objeto de estudo neste trabalho implica assegurar que a formação cumpre os requisitos de qualidade que cada *stakeholder* exige. Para além do referido, a qualidade deve relacionar-se com a oferta e a procura no mercado, o que um estudo do próprio mercado. O estudo em si restringe-se a uma avaliação interna cujo foco é objetivar melhores níveis de qualificação e garantir a qualidade a partir da “melhoria das práticas organizacionais e curriculares” (Mouraz, Fernandes e Leite, 2014 p.68).

A importância deste estudo tem a ver com a complexidade das organizações nos dias de hoje, em especial as organizações escolares que são cada vez mais objeto de interesse pela complexidade do seu papel nas sociedades contemporâneas. As dificuldades financeiras da própria organização também suscitam interesse ao estudo, uma vez que a sobrevivência depende de uma gestão sólida e eficiente. A abordagem à satisfação dos *stakeholders*, em especial os *stakeholders* primários, é assaz importante uma vez que são estes que explicam a dependência com a organização e é a sinergia destes com a própria organização que a sustenta.

Partindo deste enquadramento, os objetivos operacionais desta pesquisa são: identificar os *stakeholders*; avaliar a satisfação dos *stakeholders* primários; e autoavaliar a organização. A questão de partida deste estudo traduz-se da seguinte forma: “Qual a satisfação dos *stakeholders* primários com a oferta formativa e a dinâmica da organização?”

#### **4.1. Metodologias de análise**

O principal objetivo do modelo EQAVET consiste em recolher informações detalhadas sobre a qualidade do serviço prestado na organização acolhedora de estágio. Face à complexidade organizacional, optamos por enveredar por uma pesquisa mais aprofundada do “Guião da garantia da qualidade” permitindo, à instituição, um contacto mais próximo com a ferramenta e diagnosticar a satisfação dos *stakeholders* com a organização com o objetivo de, a prazo, promover a certificação da qualidade.

O enquadramento teórico, seguido da contextualização do objeto e dos objetivos do estudo, permite demonstrar que a força do conceito de qualidade possibilita diferentes abordagens metodológicas, de acordo com cada uma das perspetivas. Importa ressaltar



que, atendendo à natureza do estudo, optou-se por não formular hipóteses teóricas uma vez que é um estudo orientado para uma auscultação.

A revisão da literatura para o conceito e teoria dos *stakeholders* não determina uma metodologia consensual mais ou menos válida. A metodologia aplicada no estudo que se apresenta seguiu a estrutura conceptual proposta por Bernstein (2000), de modo a evitar inconsistência no estudo. Este autor defende que o estudo não deve ser demasiado racionalista nem demasiado naturalista. O investigador deverá posicionar-se num espaço neutro quando ambiciona um estudo aprofundado a partir da análise qualitativa, e um estudo mais consistente pela categoria dos dados recolhidos pela análise quantitativa. Na verdade, a dicotomia destas práticas permite, segundo Bernstein (2000 cit. por Morais, 2004), desenvolver novos conhecimentos e na terminologia deste autor, a investigação no âmbito da educação deve ser baseada numa forte conceptualização.

Do ponto de vista metodológico trata-se de um estudo de caso. Segundo Martins (2006), o estudo de caso consiste em analisar uma unidade social de forma mais aprofundada possível dentro do contexto real onde se insere. Não obstante, existem limitações num estudo de caso uma vez que a informação deve ser detalhada e os resultados não podem ser generalizados, dada a impossibilidade de comparação a outras instituições similares.

O presente estudo insere-se numa pesquisa exploratória uma vez que o seu principal objetivo consiste em diagnosticar e identificar estratégias de ação possíveis para compreender o problema. Nesta pesquisa exploratória, optamos por articular uma análise qualitativa com uma abordagem quantitativa. Creswell (2013) defende que o paradigma pragmático permite uma investigação mista mais aprofundada, de acordo com os objetivos pragmáticos do estudo. Assim, o estudo articula epistemologicamente a abordagem qualitativa e quantitativa de investigação que, embora muitos estudos revelem que são paradigmas incompatíveis, na verdade são possíveis de se complementarem e tornarem uma investigação mais coerente e coesa. Segundo Pires de Lima (1971 p.559), a metodologia “consistirá na análise sistemática e crítica dos pressupostos, princípios e procedimentos lógicos que moldam a investigação de determinados problemas sociológicos. Situam-se aqui as questões relacionadas com a estratégia de pesquisa a adoptar em referência e *adequação* a certos objectos de análise e em ordem à relação e integração dos resultados obtidos através do uso das

técnicas”. No presente estudo, as abordagens quantitativas e qualitativas de investigação são usadas paralelamente, uma vez que o objeto e a questão de partida do estudo são similares para as duas metodologias a utilizar. Não obstante, importa ressaltar que a abordagem é positivista, apesar da triangulação das metodologias. É proposto, deste modo, uma maior particularidade na pesquisa.

Pires de Lima (1971) defende que a epistemologia deve acompanhar a metodologia para uma seleção e utilização apropriada das técnicas de recolha de dados, do objeto de estudo e da população observada, atendendo ao rigor científico que a ciência social exige. A triangulação de métodos utilizada neste estudo pretende uma maior solidez e coesão na análise (Patton, 1990 cit. por Fonseca, 2008).

Para se fazer cumprir o objetivo de implementação do modelo EQAVET, desenvolve-se uma pesquisa exploratória na qual recolhemos e tratamos as informações necessárias à implementação do modelo proposto pela ANQEP. Num primeiro momento destaca-se a análise documental que permitiu a contextualização da organização e dar resposta à primeira fase do estágio – análise ao contexto organizacional. Seguidamente, fizeram-se as entrevistas e os inquéritos aos *stakeholders* primários. A revisão da literatura sobre a gestão da qualidade e dos recursos humanos no decorrer do estágio foi crucial, assim como leituras sobre metodologias de modo a definir as mesmas e a forma como devem ser aplicadas.

#### **4.2. O processo de recolha de dados**

Nesta pesquisa pretende-se contactar os *stakeholders* primários, previamente identificados. Os *stakeholders* são abordados de forma distinta, contudo, o interesse deste estudo é avaliar a satisfação de todos os *stakeholders* primários com a organização acolhedora de estágio, atendendo à realidade do seu contexto. As diferentes abordagens aos *stakeholders* derivam de dois fatores, a saber: o fator tempo, principal motivo que permite um contacto mais ou menos prolongado com o *stakeholder* em questão; e o fator disponibilidade, atendendo ao interesse para colaborar com o estudo. Os fatores apresentados fazem divergir a abordagem aos diferentes *stakeholders*, diversificando-a. Não obstante, importa referir que, independentemente da técnica de recolha de dados utilizada, todos os *stakeholders* primários foram integrados no estudo (corpo docente e não docente; alunos; encarregados de educação e empregadores).

No que respeita ao corpo docente e não docente da organização, isto é, os recursos humanos da organização, optamos por uma abordagem a partir de um inquérito de satisfação laboral, uma vez que se encontram integrados na dinâmica organizacional e importa perceber a sua satisfação não só com a organização, mas também com a relação laboral. Neste inquérito de satisfação laboral, abrimos espaço para uma autoavaliação do desempenho laboral dos próprios inquiridos uma vez que o conceito de satisfação laboral e desempenho laboral se encontram fortemente correlacionados. Spector (2006, cit. por Gomes e Gomes, 2013) defende na sua tese que os trabalhadores satisfeitos têm um melhor desempenho, sendo mais produtivos e o trabalhador com melhor desempenho revela-se mais satisfeito, estabelecendo assim a relação entre os dois conceitos.<sup>11</sup> O inquérito aos recursos humanos da organização integra dois conceitos, analisados de forma independente, para avaliar o grau de satisfação laboral e a autoavaliação do desempenho laboral dos trabalhadores. O primeiro conceito permite abordar uma noção de satisfação laboral em relação às condições de trabalho em geral. O segundo pretende deter uma noção de desempenho laboral a partir da autoavaliação que os próprios fazem de si mesmo e do trabalho que realizam. Segue a tabela que define as dimensões de análise para os dois conceitos do inquérito:

Conceito	Dimensões de Análise
Conceito 1 – Satisfação Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>- Satisfação com a organização;</li><li>- Satisfação com o trabalho;</li><li>- Satisfação com as condições laborais;</li><li>- Satisfação com a comunicação e liderança;</li><li>- Satisfação relativo às relações pessoais e ambiente de trabalho;</li></ul>
Conceito 2 – Autoavaliação do Desempenho Laboral	<ul style="list-style-type: none"><li>- Conhecimento do trabalho;</li><li>- Competências para o trabalho;</li><li>- Capacidade de identificação de problemas;</li><li>- Capacidade de resolução de problemas;</li><li>- Adaptação a novas técnicas e procedimentos;</li><li>- Cumprimento dos objetivos organizacionais;</li><li>- Relacionamento interpessoal;</li><li>- Qualidade do desempenho laboral;</li><li>- Produtividade no desempenho laboral;</li><li>- Investimento pessoal nos projetos educativos da escola;</li></ul>

Tabela 3- Dimensões de análise do inquérito de avaliação da satisfação laboral e do desempenho laboral aplicado ao corpo docente e não docente da organização.

<sup>11</sup> Ver anexo 7 – Inquérito de satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral ao corpo docente e não docente.

É assaz importante referir que na análise ao primeiro conceito do inquérito, *satisfação laboral*, além das dimensões apresentadas, existem sub dimensões de análise importantes para melhor desconstrução da questão. A tabela que se segue apresenta as subdimensões de análise referidas:

<b>Dimensões de Análise</b>	<b>Subdimensões de Análise</b>
<i>Satisfação com a organização</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfação com a imagem da organização para o exterior;</li> <li>-Satisfação com as oportunidades que a organização oferece;</li> <li>-Satisfação com as normas da organização;</li> <li>-Satisfação com os valores da organização;</li> <li>- Satisfação com os objetivos da organização</li> </ul>
<i>Satisfação com o trabalho</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfação com a função que desempenha;</li> <li>-Satisfação com o contrato;</li> <li>-Satisfação com as recompensas, valorização e reconhecimento do esforço;</li> <li>-Satisfação com as oportunidades de satisfação das competências;</li> <li>-Satisfação com o percurso profissional;</li> <li>-Satisfação com adequação das competências à função;</li> <li>-Satisfação com a formação que a organização oferece.</li> </ul>
<i>Satisfação com as condições laborais</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfação com os equipamentos;</li> <li>-Satisfação com higiene e segurança;</li> <li>-Satisfação com condições laborais para a função.</li> </ul>
<i>Satisfação com a comunicação e liderança</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfação com a supervisão;</li> <li>-Satisfação com a valorização das opiniões e critérios por parte dos superiores;</li> <li>-Satisfação com a comunicação;</li> <li>-Satisfação com a infirmação disponível;</li> <li>-Satisfação com a gestão dos conflitos.</li> </ul>
<i>Satisfação com as relações pessoais e ambiente laboral</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfação com o ambiente laboral;</li> <li>-Satisfação com a interajuda;</li> <li>-Satisfação com relações pessoais;</li> <li>-Satisfação com o cargo que ocupa;</li> <li>-Satisfação com a relação com os superiores;</li> <li>-Satisfação face à relação com os colegas.</li> </ul>

Tabela 4- Dimensões de análise e as respetivas subdimensões do conceito *satisfação laboral* do inquérito aos recursos humanos da organização

A segunda parte do inquérito, referente à *autoavaliação do desempenho laboral*, não detém sub dimensões de análise. Exposto o conteúdo do inquérito importa referir que este foi analisado estatisticamente a partir do *Software Statistical Package for the Social Service (SPSS)*. É importante acrescentar que este inquérito não foi administrado pela discente mas foi a direção que o entregou, tratando-se de uma administração não controlada. Da mesma forma, também não tivemos ocasiões de observação direta do funcionamento da escola.

Relativamente aos encarregados de educação, alunos e empregadores, enquanto utilizadores do serviço - mais disponíveis - optamos por uma entrevista<sup>12</sup>. As entrevistas seguem o mesmo objetivo que o inquérito - analisar e diagnosticar a satisfação dos *stakeholders* entrevistados com a organização. Não obstante, a entrevista, uma vez aplicada diretamente, implica um processo de comunicação em que ambos os atores - entrevistador e entrevistado- podem influenciar-se mutuamente de forma consciente ou inconsciente dada a interação de diálogo (Aires, 2011). Piedade Lalanda (1998 p.872) acrescenta que a entrevista “contribui para a emergência de um relevo numa realidade, por vezes, aplanada pelos números, difícil de obter pelas técnicas da quantificação”. As entrevistas revelam-se, portanto, uma técnica subjetiva que pretende explorar motivos e determinar respostas, atendendo a múltiplas expressões e informações extra que podem enriquecer o estudo.

Importa ressaltar que as entrevistas foram estudadas a partir de uma análise de dados categorial, isto é, uma análise às descrições a partir de indicadores – sejam quantitativos ou não – que permitem a relação de conhecimentos relativos às questões colocadas (Bardin, 2009). A análise procurou contrastar as diferentes opiniões acerca da satisfação dos dois segmentos que compõe a população alvo: alunos e ex-alunos (do ciclo de formação 2011/2014); encarregados de educação e ex-encarregados de educação (dos alunos que terminaram a formação no ano letivo 2013/2014); e empregadores. No que diz respeito à população de empregadores é crucial referir que estes são diferenciados em três segmentos: direção; empregadores externos; e alunos empreendedores.

Os encarregados de educação e os empregadores foram abordados a partir de uma entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista permite aplicar questões básicas, no entanto, delineadas ao tema da pesquisa para uma maior descrição, compreensão, clareza e explicação dos fenómenos sociais que se pretendem abordar.

Os encarregados de educação foram questionados essencialmente sobre a questão da comunicação entre a escola e os encarregados de educação e a satisfação perante o funcionamento, imagem e formação da escola. Na tabela que se segue pretendemos expor a grelha de análise das entrevistas. Esta grelha tem como objetivo discriminar as dimensões de análise e definir a respetiva informação pretendida.

---

<sup>12</sup> Ver anexo 8 – Guiões de entrevista aos encarregados de educação, alunos, antigos alunos e empregadores.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Informação pretendida</b>
Imagem da escola	-Opinião do entrevistado sobre a escola -Opinião do entrevistado acerca da imagem da escola para o exterior
Relação entre escola e encarregados de educação	-Opinião acerca da relação entre a escola e os encarregados de educação -Opinião acerca da comunicação entre a escola e os encarregados de educação
Colaboração do encarregado de educação com a escola	-Satisfação dos encarregados de educação com o projeto educativo da escola -Participação dos encarregados de educação nos projetos educativos
Formação	-Opinião dos encarregados de educação relativamente à formação -Opinião dos encarregados de educação relativamente ao plano de formação -Opinião dos encarregados de educação relativamente às competências desenvolvidas
Satisfação Geral	-Satisfação geral dos encarregados de educação com a escola

Tabela 5 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos encarregados de educação

Relativamente aos empregadores questiona-se a satisfação com os formandos que estes recrutaram e que fizeram formação na instituição acolhedora de estágio; quais as competências que mais se destacam e quais as que consideram que poderiam ser mais trabalhadas na formação. Para além do referido, questiona-se a comunicação e a forma como esta é estabelecida com as entidades empregadoras. Na tabela que se segue pretendemos expor a grelha de análise atendendo às dimensões de análise e a respetiva informação pretendida.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Informação pretendida</b>
Imagem da escola	-Opinião do entrevistado sobre a escola -Opinião do entrevistado acerca da imagem da escola para o exterior
Caracterização da relação com a escola	-Opinião do entrevistado acerca da relação de comunicação entre a escola e os empregadores
Caracterização da formação em relação com as necessidades do mercado de trabalho	-Opinião do empregador relativamente à formação -Opinião do empregador na relação do mercado de trabalho com as áreas de formação
Importância do envolvimento dos empregadores com a escola	-Opinião dos entrevistados relativamente ao envolvimento dos empregadores com o ambiente formativo
Medidas para melhorar o desenvolvimento de competências	-Estratégias de melhoria a implementar na escola profissional

Tabela 6 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos empregadores

Os alunos e antigos alunos, principais utilizadores da organização, foram abordados a partir de uma entrevista narrativa. Este tipo de entrevista permite um maior aprofundamento na pesquisa, atendendo à especificidade dos indivíduos.

Para esta população pretende-se avaliar a satisfação relativamente à escola, à formação e às competências desenvolvidas. Deste modo, questiona-se a experiência enquanto formandos; as expectativas; a opinião relativamente ao plano de curso e o respetivo funcionamento; a opinião relativa às relações interpessoais que se estabelecem com professores, entre alunos e funcionários; opinião relativa às instalações; a perspetiva face ao mercado de trabalho; satisfação face às competências desenvolvidas durante a formação; e a perspetiva face ao futuro.

Na tabela que se segue pretendemos expor a grelha de análise atendendo aos tópicos das perguntas realizadas e a respetiva informação que pretendemos deter desses tópicos.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Informação pretendida</b>
Experiência enquanto formando	- Opinião do entrevistado sobre a escola e a respetiva opinião da relação que a escola estabelece com o meio.
Expectativas face à formação	- Explorar as expectativas iniciais dos indivíduos face à formação e se foram ou não correspondidas.
Formação e plano de curso	- Opinião dos alunos relativamente à formação no geral destacando importância à pedagogia da escola, ao plano de formação e às competências.
Relação com a comunidade escolar	- Opinião dos entrevistados no que concerne à relação estabelecida com a restante comunidade escolar: professores, funcionários e direção.
Espaço físico e equipamentos	- Satisfação dos alunos relativamente ao espaço físico que agora ocupam e aos equipamentos disponíveis.
Perspetiva face ao mercado de trabalho	- Opinião sobre o mercado de trabalho; - Visão sobre o mercado de trabalho.
Competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação	- Opinião relativa às competências desenvolvidas na formação; - Opinião relativa à adequação das competências ao mercado de trabalho.
Expectativas profissionais face ao futuro	- Definição de expectativas.

Tabela 7 – Grelha das dimensões de análise à entrevista dos alunos e antigos alunos

Importa acrescentar que no âmbito de estudo, para além do inquérito e das entrevistas, concebidos originalmente neste trabalho, foi dada continuidade a um inquérito pedagógico aplicado anualmente pela instituição. Este inquérito é aplicado desde 2011/2012 e tem como objetivo perceber a satisfação dos alunos relativamente à formação. No âmbito do estágio, o inquérito em causa foi reestruturado para ser

aplicado no atual ciclo de formação com maior coerência, atendendo à posterior análise de todos os dados recolhidos.<sup>13</sup>

O inquérito é constituído por quatro dimensões de análise, a saber: *satisfação com o funcionamento da organização*; *satisfação com o curso*; *avaliação de competências de professores*; e por fim, *autoavaliação do aluno inquirido*. Para a pesquisa em questão apenas importa abordar a dimensão *satisfação com o funcionamento da organização* e a dimensão *satisfação com o curso*.

Na tabela que se segue apresentamos as dimensões e as respetivas sub dimensões que importam no âmbito da pesquisa.

Dimensões de Análise	Sub dimensões de Análise
Satisfação com o funcionamento da organização	<ul style="list-style-type: none"><li>- Funcionamento da secretaria;</li><li>- Atendimento do departamento de contabilidade;</li><li>- Atendimento e acompanhamento por parte da direção da escola;</li><li>- Atendimento e acompanhamento pedagógico;</li><li>- Instalações.</li></ul>
Satisfação com o curso	<ul style="list-style-type: none"><li>- Satisfação com componente teórica do curso;</li><li>- Satisfação com componente prática do curso;</li><li>- Satisfação com atividades e projetos;</li><li>- Satisfação com grau de exigência;</li><li>- Satisfação com a articulação entre disciplinas;</li><li>- Satisfação com o curso em geral;</li><li>- Satisfação com a preparação para o mercado de trabalho;</li><li>- Satisfação com a preparação para prosseguimento dos estudos.</li></ul>

Tabela 8- Dimensões de análise das duas primeiras componentes do inquérito pedagógico aplicado aos alunos em formação

Importa referir que este inquérito foi elaborado com base em escala de Likert com cinco pontos, uma vez que se pretende medir a satisfação laboral desde muito insatisfeito (nível 1) até muito satisfeito (nível 5). No que concerne à análise dos dados, o inquérito foi analisado estatisticamente a partir do *Software Statistical Package for the Social Service (SPSS)*. É importante acrescentar que este inquérito, reestruturado pela discente, foi administrado pela direção, tratando-se do inquérito não controlada por nós, com reflexos na recolha de dados.

Na tabela que se segue apresentamos o plano da recolha de dados para o trabalho de pesquisa que se apresenta como a última fase do estágio.

<sup>13</sup> Ver anexo 9 – Inquérito de satisfação dos alunos relativamente à formação (inquérito reestruturado pela discente).



Técnica de recolha de dados	Inquérito	Entrevista
	Inquérito de satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral aos recursos humanos	Entrevista a alunos e antigos alunos
	Inquérito pedagógico aos alunos;	Entrevista a encarregados de educação
	-----	Entrevista a empregadores
	-----	Entrevista à direção

Tabela 9- Plano de recolha de dados

### 4.3. A população enquanto objeto de análise

Tendo como ponto de partida que a organização acolhedora de estágio define como *stakeholders* primários todos aqueles que participam de forma direta com a organização, a população alvo desta análise integra os alunos (n=141) e os respetivos encarregados de educação (n=141), o corpo docente (n=42) e não docente (n=7) da organização, e os empregadores.

No gráfico que apresentamos de seguida expomos a percentagem da população total, presente na organização atualmente. Importa referir que no gráfico que se segue, encontram-se todos os *stakeholders* primários com exceção dos empregadores que não são passíveis de quantificar pela dificuldade de contacto.

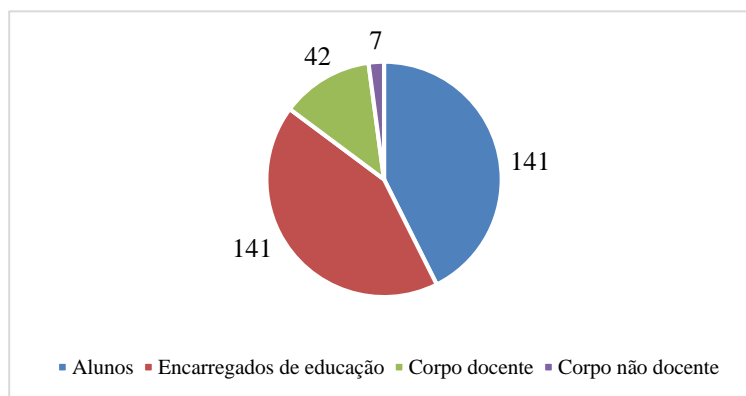


Gráfico 1 – População total da organização no ano letivo 2015/2016 (n=331)

A população total encontra-se, no âmbito do estudo, dividida em duas vertentes: a população observada a partir de uma análise quantitativa -o inquérito- e a população observada a partir de uma análise qualitativa -a entrevista.

No que concerne à vertente quantitativa, optamos por inquirir toda a população, a saber: o corpo docente e não docente com os inquéritos de satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral; e os alunos em formação atual, com os inquéritos pedagógicos reestruturado.

No que refere à vertente qualitativa do estudo importa referir que os alunos em análise dividem-se em dois segmentos: antigos alunos e alunos em formação. Os antigos alunos em análise pertencem ao ciclo de formação 2011/2014, uma vez que este ciclo de formação é destacado no “Guião da Garantia da Qualidade” como o ano de referência chave para a aplicação do modelo EQAVET. Assim, atendendo à população total de 40 alunos (20 alunos do curso (a) e 20 alunos do curso (b)), optamos por entrevistar 20% da população total que corresponde a 4 alunos do curso (a) e 4 alunos do curso (b).<sup>14</sup> No que respeita às entrevistas aplicadas aos alunos que ainda se encontram em formação, face à sua maior dimensão (67 alunos do curso (a) e 74 alunos do curso (b)), considerou-se pertinente analisar 10% da população total, que corresponde a uma população observada de 13 alunos.

No que concerne aos encarregados de educação, optou-se por entrevistar 5% da população do ano letivo 2011/2014 e 5% dos encarregados de educação dos atuais alunos. A percentagem apresenta-se mais reduzida uma vez que a disponibilidade dos encarregados de educação para responder à entrevista é diminuta em relação à disponibilidade dos alunos. Assim, a população observada corresponde a 9 encarregados de educação: 2 encarregados de educação do ciclo de formação 2011/2014 e 7 encarregados de educação do ciclo de formação atual.

Por fim, relativamente aos empregadores, como descrito anteriormente, não é possível definir uma população total, tornando-se impossível calcular de forma probabilística uma população observada. Todos os empregadores foram contactados e consoante a disponibilidade definiu-se a população observada. A partir de uma listagem com 30 empregadores, 5 mostraram-se disponíveis a colaborar, o que corresponde a 20% da listagem conseguida pela discente.

Definida a população observada, segue o quadro síntese que a distingue consoante as diferentes técnicas de análise:

---

<sup>14</sup> Atendendo ao sigilo e anonimato pedido pela organização optamos por identificar os dois cursos que a escola profissional oferece como curso (a) e curso (b).

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

<b>Entrevistas</b>	<b>População Total</b>	<b>População Observada</b>	
	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Alunos	141	13	10
Ex-Alunos (Ciclo de Formação 2011/2014)	40	8	20
Encarregados de Educação	141	7	5
Ex-encarregados de Educação (Ciclo de Formação 2011/2014)	40	2	5
Empregadores	30	5	20
<b>Inquérito</b>	<b>População Total</b>	<b>População Observada</b>	
	<b>N</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Corpo Docente e não docente	49	26	53
Alunos	141	130	92.2

Tabela 10- Síntese do plano de recolha de dados que define a população observada face à população total

### **Capítulo III – Satisfação dos *stakeholders* primários: resultados do diagnóstico**

No presente capítulo abrimos espaço para a apresentação dos resultados obtidos nos dois momentos de recolha de dados, triangulando a informação obtida da análise qualitativa e quantitativa. Assim, serão expostos os resultados do estudo empírico que dão resposta à satisfação dos *stakeholders primários* com a organização acolhedora de estágio.

Este capítulo divide-se em quatro subcapítulos, a saber: *a satisfação dos alunos e ex-alunos com a organização e a formação adquirida; a importância da participação dos encarregados de educação na organização; a colaboração das entidades empregadoras com a organização; e por fim, a satisfação laboral do corpo docente e não docente e a respetiva autoavaliação do desempenho laboral*. Em cada um destes subcapítulos é feita uma caracterização do perfil sociodemográfico da população observada, seguindo-se a análise dos resultados.

Os dois principais momentos da recolha de dados, realização de entrevista e aplicação de inquérito, contribuíram para dar resposta à questão de partida deste estudo, que aqui retomamos.

#### **1. A satisfação dos alunos e ex-alunos com a organização e a formação adquirida**

Os alunos são os clientes do serviço que a organização proporciona e, como tal, são elementos cruciais ao funcionamento da instituição. Enquanto *stakeholders* primários da organização, cuja satisfação é fundamental ao sucesso organizacional, foram realizadas entrevistas narrativas a alunos em formação e antigos alunos que terminaram a formação no ano letivo 2013/2014<sup>15</sup>. No entanto, a análise de satisfação inclui também, para efeito de aprofundamento e a pedido da organização acolhedora de estágio, um inquérito pedagógico que a instituição já aplicava anualmente. Este inquérito foi por nós reestruturado de modo a uma maior coesão na recolha de informação relativa à satisfação dos alunos com a dinâmica organizacional.

Este ponto encontra-se dividido em duas partes. Na primeira parte pretendemos apresentar os resultados da análise das entrevistas aos alunos e antigos alunos. A

---

<sup>15</sup> Ciclo de formação destacado pelo EQAVET para análise.

segunda parte tem como finalidade a apresentação dos resultados da análise ao inquérito pedagógico. É importante remeter ao capítulo metodológico e ressaltar que, da análise ao inquérito pedagógico, apenas duas dimensões são tratadas em termos de relatório, a saber: *satisfação com funcionamento da organização e satisfação com o curso*.

### 1.1. A satisfação dos alunos e ex-alunos a partir de uma abordagem qualitativa

Começamos por fazer uma caracterização sociodemográfica dos alunos e antigos alunos entrevistados. A partir da tabela que se segue é possível verificar que os entrevistados são maioritariamente do sexo feminino, de maior idade - apesar de existir uma parcela significativa de alunos menor de idade- e residem atualmente no Porto, não obstante, dois encarregados de educação não vivem com os seus educandos. No que concerne ao curso que frequentaram 9 alunos pertencem ao curso (a) e 12 alunos ao curso (b)<sup>16</sup>.

Perfil dos Entrevistados		N	%
Sexo	Masculino	6	28.6
	Feminino	15	71.4
Idade	<18	8	38.1
	18-20	12	57.1
	20-25	1	4.8
Distrito de residência dos encarregados de Educação	Porto	19	90.5
	Coimbra	1	4.8
	Guimarães	1	4.8
Distrito de residência dos indivíduos	Porto	21	100
Curso dos entrevistados	A	9	42.9
	B	12	57.1
Total		21	100

Tabela 11 – Perfil sociodemográfico dos alunos e ex-alunos entrevistados

É importante referir que a população entrevistada (n=21) distribuiu-se em duas partes: a população observada que terminou a formação no ano letivo 2013/2014, constituída por 7 indivíduos; e os entrevistados que ainda se encontram em formação, que correspondem a uma população observada de 14 indivíduos. A população observada que já terminou a formação é identificada como entrevistado (E1) a entrevistado (E7) e a que ainda se encontram em formação é identificada como

<sup>16</sup> Remetendo ao capítulo metodológico relembramos que, atendendo ao sigilo e anonimato pedido pela organização, optamos por identificar os dois cursos que a escola profissional oferece como curso (a) e curso (b).

entrevistado (E8) a entrevistado (E21). Ao longo da análise pretendemos contrastar a opinião dos alunos que já terminaram a formação no ciclo 2011/2014 e aqueles que ainda se encontram em formação, nos casos em que tal se revele importante.

A entrevista narrativa, com o objetivo de explorar alguns temas da passagem do formando pela escola sustenta 8 tópicos principais que funcionam como categorias na análise de conteúdo, a saber: *experiência enquanto formando; expectativas iniciais face à formação; formação e plano de curso; relação com a comunidade escolar; espaço físico e equipamentos; perspetiva do mercado de trabalho; competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação; e as expectativas profissionais face ao futuro.*

A *experiência enquanto formando*, revela-se positiva para a população de 21 alunos entrevistados. É importante acrescentar que, apesar da experiência se demonstrar positiva para todos os entrevistados, os motivos que justificam o positivismo divergem – definindo-se categorias. O entrevistado (E.3) é um exemplo, em 9 entrevistados, que destaca a formação técnica como o aspeto mais positivo na sua experiência enquanto aluno. Por sua vez, 4 entrevistados destacam a relação com a comunidade escolar como uma mais-valia no seu percurso, usando a narração do entrevistado (E.16.) como exemplo. Por fim, 8 entrevistados destacam como aspeto mais positivo, na experiência enquanto aluno, a consciência das exigências que a profissão obriga e a evolução pessoal – o entrevistado (E.21.) é usado como exemplo para esta categoria.

Identificação do entrevistado	Excertos sobre <i>experiência enquanto formando</i> pelos entrevistados	Categorias
E.3	“(…) não estava à espera que fosse assim tão ótimo. Foram 3 anos que aprendi imenso, aprendi muito mesmo e a nível de voz falada, voz cantada, movimento ... julgo que isso nos dá vantagem em relação às restantes escolas (...)”	- Formação técnica de excelência
E.16	“Tenho gostado imenso. (...) É um espaço onde podemos resolver os nossos problemas, entre aspas, aqui e é mesmo fiche ... e os professores são nossos amigos e os funcionários também são incríveis e pronto. É mais uma casa do que uma escola.”	- Relacionamento com comunidade escolar.
E.21	“Está a ser muito boa. Eu estou a gostar imenso, sem dúvida. Não é um percurso fácil (...) Estou cada vez mais a descobrir que esta profissão pela qual estou a trabalhar exige muito de mim tanto a nível como pessoa, como físico, como psicológico. Tenho que dar muito de mim e muito do meu tempo e da minha disposição.	- Consciência das exigências da profissão.

Tabela 12 – *Experiência enquanto formando*

É assaz importante referir que a população observada revela ter experienciado de forma positiva o seu percurso enquanto formando devido à evolução pessoal e profissional que a formação permitiu, à componente técnica da formação que, na perspetiva destes, é de excelência, e por fim, atendendo ao relacionamento com a comunidade escolar. Estas categorias permitiram uma abordagem mais aprofundada ao segundo tópico de entrevista, como veremos de seguida.

As *expectativas face à formação*, segundo tópico de entrevista, foram reveladas como superadas e correspondidas por 18 e 3 alunos, respetivamente. No que concerne às expectativas superadas, importa destacar o entrevistado (E.1) e o entrevistado (E.15) como exemplos. O entrevistado (E.2.) foi um, dos 3 entrevistados, que descreveu as expectativas como correspondidas. É importante acrescentar que este tópico – *expectativas face à formação* - permite uma análise cruzada com o primeiro – *experiência enquanto formando* – uma vez que, além da categoria superado e correspondido é possível analisar, nos excertos que se apresentam de seguida, as categorias previamente identificadas, a saber: exigências da profissão; formação; e relação com a comunidade académica.

Identificação do entrevistado	Excertos relativos às <i>expectativas face à formação</i> pelos entrevistados	Categorias
E.1	“Sim. Para além daquilo que estava à espera. Ter entrado sem bases nenhuma de clássico e nem se quer sabia o que era o contemporâneo e saio muito melhor que aquilo que eu estava à espera. Fiquei muito surpreendida comigo e mesmo o meu trabalho final ... acho que cresci como pessoa, cresci como artista, cresci como bailarina. Acho que sim ... foram superadas.”	-Expectativa superada; (exigências da profissão).
E.2	“Não tinha expectativas muito fora da realidade. Eu sabia para o que ia por isso foram correspondidas. Lá está, eu sabia que haviam aulas práticas e aulas teóricas assim como interdisciplinaridade entre as duas vertentes, sempre houve e por isso, sim, foram correspondidas.”	-Expectativa correspondida; (formação)
E.15	“Superaram mesmo muito, mesmo. Porque eu vim de uma escola regular até ao nono ano. Depois vim para aqui e é completamente diferente, mesmo. Enquanto lá é cada um por si, aqui não, é ao contrário. Enquanto lá é só professores e só alunos aqui não e isso é mesmo, mesmo bom. E sentimos diferenças, claro que há um processo de adaptação porque é diferente mas é mesmo bom porque acabas por te sentir realizada. Pelo menos quem gosta disto que acho que, no segundo ano já é geral e é mesmo bom.”	-Expectativa superada; (relacionamento)

Tabela 13 – *Expectativas face à formação*

Tendo por base o exposto anteriormente é possível proceder a uma análise cruzada das respostas dos entrevistados que responderam que a formação corresponde às suas expectativas, uma vez que estes assumem a formação como de excelência. É função da escola responder e atender às expectativas dos alunos de modo a potenciar uma formação de qualidade e consequentemente proporcionar uma experiência positiva no meio escolar - enquanto espaço social.

No que concerne à *formação e plano de curso*, a população observada dos alunos (n=21) encontram-se satisfeitos com a formação. Não obstante, acrescem algumas críticas ao plano de curso diferenciando-se pela primeira vez, neste tópico, os alunos e os ex-alunos, relacionando a atual situação dos mesmos. Os alunos atuais, que vivem a realidade formativa de hoje, apontam críticas ao excesso da carga horária (E9) e preocupam-se com a pouca exigência da disciplina de inglês (E17). Os alunos que já findaram a formação, e se encontram atualmente no mercado de trabalho (E5 e E6), defendem que o plano é deficitário a nível técnico – na perspetiva de quem vive as exigências do mercado de trabalho- como é possível verificar com os excertos que se seguem:

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a opinião dos entrevistados acerca da formação e plano de curso	Categorias
E.5	“Bastante positiva. Bastante evolutiva também. Deficitária em certos pontos, volto a batalhar na mesma tecla. Deficitária a nível das técnicas, a nível da prática. Voz, essencialmente voz e houve alguns módulos que eu tive (...) que são completamente desnecessários.”	- Técnica
E.6	“Tem um plano formativo muito forte (...) Deu-me uma formação a nível físico fortíssimo. Saí daqui com uma condição física excelente. A nível de texto não acho que fosse tão forte mas para mim não foi tão crucial porque não me interessada tanto. Podiam apostar mais na parte técnica.”	
E.9	“Temos muita sobrecarga horária no terceiro ano. Durante este último ano é do género “tenho que fazer isto, isto, isto e isto” e não tenho grande tempo para refletir porque (...) tenho o dia completamente preenchido e por isso, eu acho que a nível de ensino deviam dividir mais e não só fazer o primeiro ano mais calmo, o segundo ano mais stressante e o terceiro ano completamente stressante. Acho que deviam dividir o stress pelos três anos [risos].”	-Sobrecarga horária
E.17	“Eu acho que uma disciplina que talvez perdemos mais por estarmos num curso profissional, talvez seja o inglês. Porque aqui o inglês é muito mais básico. Eu já tinha estado em humanidades antes e eu estava habituada a um rigor muito mais exigente. A carga horária é assim ... muito puxada e depois é um bocadinho na base do tudo para ontem.”	-Sobrecarga horária - Disciplina de Inglês deficitária

Tabela 14 – *Formação e plano de curso*



A *relação com a comunidade escolar* é entendida como uma mais-valia para o ambiente escolar, na opinião de todos os entrevistados (n=21). Contudo, apenas um dos entrevistados acrescenta, apesar de considerar a relação um aspeto positivo, que em alguns momentos é prejudicial à formação, apontando para a desigualdade de oportunidades entre os alunos (E11). O entrevistado (E.2), como exemplo de oposição, considera que a informalidade na comunidade académica implica maior respeito. O entrevistado (E.14) defende que a forma como estabelecem a relação facilita a comunicação e, por conseguinte, a própria formação. Na tabela que se segue pretendemos identificar as categorias que destacamos nesta análise.

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a opinião dos entrevistados no que respeita à relação com a comunidade escolar	Categorias
E.1	“Não prejudica a formação de todo. Cada um é que tem que ter disciplina e ... e saber lidar com isso. Acho que é uma coisa boa.”	- Positivo
E.2	“Acho que é o ponto mais positivo e uma mais-valia para o curso. (...) acho que acaba por haver mais respeito.”	- Positivo -Respeito
E.11	“A proximidade é boa porque é a proximidade que te ajuda a criar uma amizade, entre aspas, com os professores mas há alturas em a amizade se torna uma amizade que é posta dentro da sala de aula e depois existem os favoritos (...) e o interesse que dão a certo aluno não dão aquele e as oportunidades que dão àquele, não dão àquele. Prejudica a formação quando isso acontece.”	- Positivo -Proximidade prejudicial à formação
E.14	“Acho que é uma relação muito boa. (...) a relação que eles têm connosco é uma relação muito confortável e claro que isso é muito importante e facilita a comunicação.”	- Positivo -Comunicação facilitada

Tabela 15 – *Relação com a comunidade escolar*

Na opinião de diversos autores, a escola é uma organização social “que se insere numa determinada comunidade, a qual tem de ser tida em conta na enunciação dos seus objetivos e perante a qual tem de se responsabilizar em termos de resultados” (Alves e Varela, 2012 p.38). Na opinião dos alunos entrevistados (n=21), a relação entre a escola e a comunidade escolar é encarada de forma positiva. Há indícios que apontam para uma valorização da relação próxima entre a comunidade académica por parte da própria direção que constata ser crucial para o desenvolvimento formativo, tratando-se de uma questão de identidade da própria organização. A relação positiva entre a escola e a comunidade escolar é fundamental, de igual modo, para potenciar, tal como analisado anteriormente, as respostas positivas nos dois primeiros tópicos desta entrevista - *experiência enquanto formando e expectativas face à formação*.

O *espaço físico e equipamentos*, tópico quinto da entrevista, permite refletir sobre a mudança de espaços que tem vindo a acontecer de forma sucessiva com a escola. No prazo de dois anos, a instituição viu-se obrigada a mudar de instalações duas vezes, devido a questões financeiras - como afirma a direção. A opinião dos alunos sobre esta mudança não é unânime. Existem alunos que defendem que as instalações não são adequadas às necessidades da formação (n=18). A este aspeto, o entrevistado (E.2.) acrescenta que a adaptação sempre aconteceu de forma positiva. Por outro lado, um entrevistado defende que as mudanças sucessivas prejudicam a formação (E6). Por fim, dois alunos acreditam que a atual instalação é a melhor até ao momento, usando como exemplo o entrevistado (E10). Na tabela que se segue apresentamos alguns exemplos de relatos dos alunos, destacando as categorias identificados na análise:

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a opinião dos entrevistados no que concerne ao <i>espaço físico e equipamentos</i>	Categorias
E.2	“Eu fiz dois anos na [primeira casa] e havia três pisos, estúdios enormes e de repente não há. Tínhamos o estúdio e tínhamos que passar pelo estúdio para ir para outras salas e fazia imensa confusão quando estávamos a ensaiar e o tamanho das salas também não ajudava. A nível de espaços e tendo em conta a nossa formação, não se adequa.”	- Inadequada às formação
E.6	“É muito muito ingrato. De repente, a primeira escola, que foi a primeira escola artística a nível nacional e cá no Porto, como é que de repente não há um espaço específico para a primeira escola criativa. Mas pronto, quanto às mudanças foi ... foi difícil. (...) por favor, não mudem outra vez. Porque ... até porque afeta a formação. Muito mesmo.”	- Prejudicial à formação
E.10	“Sim, acho que a nível de instalações está tudo bem agora. O espaço, em termos de dimensões está ótimo (...) é o melhor espaço que tivemos até agora.”	- Mudança positiva

Tabela 16 – *Espaço físico e equipamentos*

A análise que se segue é relativa à *perspetiva face ao mercado de trabalho* e tem como objetivo visualizar, na ótica dos alunos e ex-alunos, a perspetiva que os mesmos detêm sob o respetivo mercado de trabalho. Nesta vertente, os entrevistados têm diferentes perspetivas, que divergem consoante a situação atual dos próprios. Por um lado defendem que a preparação para o mercado de trabalho por parte da escola é deficitária (E4) e quem acredite que só com habilitações literárias superiores será possível ingressar no mercado de trabalho na área de formação (E5) - estes alunos já

terminaram a formação. Por outro lado, os alunos ainda em formação (n=13) defendem que a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho é geral, para qualquer área (E19).

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a perspetiva face ao mercado de trabalho dos entrevistados	Categorias
E.4	“Isso é o ponto um. Acho que depois de sair [da escola] é que percebemos o quanto fácil é, cá dentro. Cá dentro as coisas são vistas e encaradas de forma muito mais alta e é como se tudo fosse num mundo cor-de-rosa. Eles preparam-nos bem mas ao mesmo tempo falta se calhar dar algum negativismo porque é o que acontece lá fora não é? Tipo ... nós se calhar vamos fazer uma audição e não corre tão bem e não é que esteja mal mas não nos aceitam e não nos preparam para isso e ... é isso.”	-Preparação deficitária por parte da escola
E.5	“Achava que era impossível sem ter um curso superior e que através de um curso superior é que eu ia conseguir entrar no meio porque o teatro é super elitista, então no Porto, mete nojo. Estupidamente elitista. (...) Não há lugares para os novos criadores e os novos artistas no Porto. Parte tudo de uma boa carteira de contactos.”	-Necessidade de formação superior
E.19	“É assim, nos dias de hoje eu acho que nada está fácil. Nada. Independentemente da nossa profissão. (...) Cá na escola (...) ensinam-nos a não ter medo. Portanto, eu não me assusto muito com o mercado de trabalho. (...) Vou lutar.”	-Mercado de trabalho penoso em qualquer área

Tabela 17 – Perspetiva face ao mercado de trabalho

As competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação foi o último tópico da entrevista. Atendendo à especificidade do tema optamos por o abordar apenas com os ex-alunos, uma vez que, alguns destes já se encontram integrados no mercado de trabalho. Na perspetiva de perceber se as competências adquiridas na formação são as mais valorizadas no mercado de trabalho, foi possível compreender que, na opinião geral dos ex-formandos (n=7), a formação por si só não é suficiente, sendo necessária uma aprendizagem ao longo da vida. Um dos entrevistados defende que é necessário completar a formação com outras (E.4) e aperfeiçoar as competências adquiridas ao longo da formação que a escola oferece (E.7). Contudo, um dos entrevistados defende que a formação que a escola oferece não é suficiente para o mercado de trabalho (E.6). A tabela 18, que se apresenta de seguida, sintetiza esta última dimensão de análise. Não obstante, é importante mencionar que as respostas dos alunos não recaem nas *competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação*, como previamente pretendido, mas nas limitações da formação face às competências que o mercado de trabalho privilegia.

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a opinião dos entrevistados acerca das limitações da formação face às competências que o mercado de trabalho privilegia	Categorias
E.4	“Se a par da formação aqui [da escola] os alunos complementarem a formação com outras aulas lá fora... tem muito a ver também com cada aluno (...) Quero dizer que não depende só da formação entende?”	- Necessidade de formações complementares
E.6	“Depende de aluno para aluno. Não é [a escola] que forma isso. (...) No meu caso, vou à luta, sempre e procuro aprender, sempre. Em termos formativos a formação aqui não foi suficiente mas procurei fora (...) e tenho sempre vontade de aprender. Só assim é que se formam competências para o mercado de trabalho.”	- Formação deficitária para o mercado de trabalho
E.7	“A formação tornou-me completa. Claro que vamos agora ao longo do tempo e do nosso percurso aperfeiçoar. (...) é muito importante sermos versáteis. “	-Aperfeiçoamento ao longo do percurso

Tabela 18 – *Competências que o mercado de trabalho mais recruta em relação às competências adquiridas na formação*

O tópico conclusivo da entrevista narrativa pretende analisar as perspetivas para o futuro dos diferentes entrevistados. Os alunos que ainda se encontram em formação (n=13), de forma unânime, pretendem dar continuidade aos seus estudos, indo de encontro às próprias exigências do mercado de trabalho. A título exemplificativo transcrevemos dois excertos dos entrevistados (E.9.) e (E.21.) a este propósito:

E.9- “Futuramente eu espero tirar uma licenciatura, posteriormente dar aulas numa companhia e posteriormente a isso criar a minha própria companhia.”

E.21- “Eu não me imagino, para já, ir lá para fora. Sinto que vou estar sempre a aprender, sempre inserido em alguma coisa.”

Os alunos entrevistados do ciclo de formação 2011/2014, que já terminaram a formação profissional, dividem-se em dois segmentos: os alunos que se encontram em formação superior (n=5) e os alunos que se encontram no mercado de trabalho (n=2). Os que se encontram em formação pretendem terminar o curso e posteriormente conseguir um trabalho nessa área. Por seu turno, os que já se encontram no mercado de trabalho, ambicionam exercer atividade profissional na área de formação, embora com receio face à estabilidade financeira, como é possível verificar nos excertos que se seguem:

E.1- “Ora ... ser feliz na minha profissão, ter sempre trabalho, seja a ganhar muito ou pouco ... ser feliz e dançar!”

E.5- “Eu sinto-me realizado mas a questão não é sentir-me realizado mas sentir-me seguro que vou conseguir a minha própria casa, sair de casa da minha mãe e comprar um carro. Não há garantias em lado nenhum mas há uma taxa mais elevada noutras áreas do que nesta. (...) É isso. A minha perspetiva é arranjar algo que me dê dinheiro para eu ao fim de semana ir fazer teatro [em tom brasileiro].”

As questões relativas ao mercado de trabalho remetem para uma abordagem à própria educação profissional. A educação profissional é orientada para a inserção no mercado de trabalho a partir de qualificações especializadas de nível médio. Estes cursos devem responder às expectativas dos alunos e às necessidades do tecido empresarial, uma vez orientados para a vida ativa. Segundo Azevedo (2003), as escolas profissionais contribuíram para um maior sucesso escolar dos alunos uma vez que as competências são reconhecidas e certificadas de acordo com a oferta formativa e em relação ao mercado de trabalho (Portaria nº135-A, 2013).<sup>17</sup> Sendo este um estudo de caso, não pode ser generalizado. Importa referir que, no caso particular de diagnóstico, verificamos, após uma análise das opiniões dos formandos acerca da formação, que as respostas são positivas (n=21). Não obstante, no que concerne à relação com o mercado de trabalho, podemos concluir que os alunos ainda em formação se encontram mais otimistas com o futuro no mercado de trabalho em relação àqueles que já terminaram a formação. Em seguimento ao exposto podemos acrescentar que o mercado de trabalho exige flexibilidade aos recursos humanos, atendendo à forte competitividade da época pós-modernidade. A aprendizagem ao longo da vida é uma exigência da modernidade e os alunos da escola profissional em diagnóstico assumem essa necessidade, atendendo à importância de adaptação e flexibilidade dos recursos humanos para encarar os desafios inerentes ao mercado de trabalho.

## **1.2. A satisfação dos alunos com a organização e o curso: a análise do inquérito por questionário**

Dando resposta às exigências do modelo EQAVET e numa perspetiva de aprofundamento do estudo, optamos por reestruturar os inquéritos pedagógicos que a organização aplica anualmente e proceder a uma análise mais cuidada no que concerne à satisfação dos alunos atuais com a dinâmica organizacional, funcionamento da organização e com o curso. É importante ressaltar que foram aplicados os inquéritos à população total (n=141), tendo-se obtido uma taxa de resposta de aproximadamente 92% (130 inquiridos).

Os dois cursos que compõem o plano formativo da escola profissional têm um número semelhante de elementos. Atendendo que todos os alunos tiveram oportunidade

---

<sup>17</sup> Regula a criação e o regime de organização e funcionamento dos Centros para a Qualificação e o Ensino Profissional (CQEP).

de responder ao inquérito, importa ressaltar que a diferença entre os inquiridos do curso (a) e os inquiridos do curso (b) não é significativa. Contudo, existem mais respostas para o curso (b) em relação ao curso (a), como é possível verificar na tabela que se segue:

		N	%
<b>Curso dos inquiridos</b>	(a)	63	48.5
	(b)	67	51.5
<b>Ano de Formação</b>	1º ano	42	32.3
	2º ano	45	34.6
	3º ano	46	33.1

Tabela 19 – Número de alunos inquiridos por curso e ano de formação

A partir da caracterização sociodemográfica dos alunos inquiridos é possível verificar que existe uma maior participação de indivíduos do sexo feminino que do sexo masculino, correspondendo à maior percentagem de alunas na própria instituição. Relativamente à faixa etária da população inquirida, a maioria dos indivíduos são menores de idade (70%), distribuindo-se entre os 16 anos e os 17 anos. Não obstante, uma parcela significativa de indivíduos inquiridos são maiores de idade e distribuem-se na faixa etária 18-21 anos (29,3%). No que concerne à residência dos indivíduos, a maioria dos inquiridos residem no distrito do Porto assim como os encarregados de educação. A percentagem dos encarregados de educação residentes no Porto é diminuta em relação aos alunos residentes no Porto uma vez que existem 7 educandos que não residem com o respetivo tutor – de modo a residir mais perto do espaço formativo, uma vez que a instituição oferece bolsa de alojamento a todos os alunos que necessitem. Para finalizar esta análise sociodemográfica dos estudantes importa atender à escolaridade dos encarregados de educação. É possível referir que a maioria dos encarregados de educação têm o ensino secundário seguindo-se o ensino superior e o ensino obrigatório. Apenas uma pequena parcela aponta para o primeiro e segundo ciclo do ensino básico (3.1% e 9,2%, respetivamente).

A tabela que se segue (tabela 20) pretende sintetizar o perfil sociodemográfico dos inquiridos.

Perfil dos Inquiridos		N	%
Sexo	Masculino	36	27.7
	Feminino	94	72.3
Idade	<18	91	70
	18-29	31	23.9
	20-25	7	5.4
	Não resposta	1	0.8
Distrito de Residência	Porto	107	82.3
	Barcelos	2	1.5
	Braga	3	2.3
	Guimarães	3	2.3
	Aveiro	12	9.2
	Não resposta	3	2.3
Distrito de Residência dos Encarregados de Educação	Porto	100	76.9
	Barcelos	2	1.5
	Braga	3	2.3
	Guimarães	4	3.1
	Aveiro	14	10.8
	Castelo Branco	1	0.8
	Coimbra	1	0.8
	Estrangeiro	1	0.8
	Santarém	1	0.8
	Não resposta	3	2.3
Escolaridade do Encarregado de Educação	Ensino Básico	42	32.3
	Ensino Secundário	47	36.2
	Ensino Superior	34	26.2
	Não resposta	7	5.4
Total de entrevistados		130	100

Tabela 20 – Perfil sociodemográfico dos alunos inquiridos

Após a análise sociodemográfica do perfil dos alunos inquiridos optamos por uma análise estatística univariada ao inquérito que a instituição aplica anualmente. Este inquérito, dividido em quatro partes, pretende avaliar a satisfação dos formandos com a organização, funcionamento da instituição e satisfação com o curso, não obstante, também pretende que os mesmos procedam a uma avaliação das competências dos professores e das disciplinas que compõe o plano de curso e, por fim, uma autoavaliação enquanto formando. Atendendo à especificidade deste diagnóstico e aos objetivos deste trabalho, apenas importa analisar aqui duas partes deste inquérito, a saber: *satisfação com a organização e funcionamento da instituição* e *satisfação com o curso*, como referido no capítulo metodológico.

As tabelas que se seguem – resultantes da análise estatística univariada – permitem referir que as respostas são maioritariamente positivas. Ressalva-se assim que os alunos encontram-se, na sua maioria, satisfeitos com a dinâmica organizacional.

A primeira parte do inquérito pedagógico, *satisfação com a organização*, é composta por seis dimensões importantes à análise, a saber: *satisfação com o atendimento da secretaria; satisfação com o atendimento dos auxiliares; satisfação com o atendimento do departamento de contabilidade; satisfação com o atendimento por parte da direção da escola; satisfação com o acompanhamento da coordenação pedagógica; e por fim satisfação com as instalações*.

De acordo com a tabela que se segue (tabela 21) é possível referir que mais de metade dos inquiridos se encontram muito satisfeitos com o *atendimento da secretaria*, com o *atendimento dos auxiliares*, com o *atendimento do departamento de contabilidade* e com o *acompanhamento da coordenação pedagógica*. No que concerne à *satisfação com o atendimento e acompanhamento por parte da direção da escola*, as respostas encontram-se mais distribuídas - apesar da maioria dos inquiridos continuarem muito satisfeitos. A *satisfação com as instalações* concentra uma maior percentagem de resposta no grau satisfeito e uma parcela significativa de inquiridos considera ser um fator indiferente para a avaliação da satisfação organizacional (26.2%). A maior percentagem de alunos insatisfeitos recai na dimensão *satisfação com o atendimento e acompanhamento por parte da direção da escola* (4.6%) e na dimensão *satisfação com as instalações* (4.6%).

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com o atendimento da secretaria	-	-	0.8%	3.1	26.9	69.2
Satisfação com o atendimento dos auxiliares	-	-	-	7.7	40.8	51.5
Satisfação com o atendimento do departamento de contabilidade	-	0.8	-	10.8	33.8	54.6
Satisfação com o atendimento e acompanhamento por parte da direção da escola	-	-	4.6	29.2	32.3	33.8
Satisfação com o acompanhamento da coordenação pedagógica	-	-	0.8	9.2	33.1	56.9
Satisfação com as instalações			4.6	26.2	48.5	20.8

Tabela 21 – Satisfação com a organização (%)

A segunda parte do inquérito propõe avaliar a *satisfação dos alunos com o curso* que frequentam. Esta parte é composta por oito dimensões importantes à análise, a saber: *satisfação com a componente teórica do curso; satisfação com a componente prática do curso; satisfação com atividades e projetos; satisfação com o grau de*



*exigência; satisfação com a articulação entre as diversas disciplinas; satisfação relativamente ao curso no geral; satisfação em, relação à preparação do curso para prosseguimento dos estudos; e por fim, satisfação em relação à preparação do curso para o mercado de trabalho.*

As respostas dos inquiridos dispersaram-se, não obstante, os inquiridos consideram-se maioritariamente satisfeitos em todas as dimensões de análise. É importante ressaltar que a maior percentagem de insatisfeito (3.1%) recai na dimensão *satisfação com atividades e projetos* assim como a maior percentagem de não resposta (25.4%). Somos conduzidos a questionar a razão de ser desta ausência de opinião sobre a satisfação com atividades e *projetos*. Numa análise ao plano formativo dos dois cursos que a organização oferece percebemos a inexistência de projetos no primeiro ano de formação - quer no curso (a) como no curso (b) - daí o nível elevado de não resposta.

Da mesma forma, uma parcela significativa de inquiridos considera-se indiferente face ao *grau de exigência* (16.2%), à *satisfação com a articulação entre as diversas disciplinas* (16.9%), e à preparação oferecida pelo curso para prosseguimento dos estudos (15.4%).

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com a componente teórica do curso	-	-	1.5	14.6	62.3	21.5
Satisfação com a componente prática do curso	0.8	-	0.8	3.8	48.5	46.2
Satisfação com atividades e projetos	25.4	0.8	3.1	7.7	36.2	26.9
Satisfação com o grau de exigência	0.8	-	2.3	16.2	49.2	31.5
Satisfação com a articulação entre as diversas disciplinas	-	-	2.3	16.9	56.9	23.8
Satisfação relativamente ao curso no geral	-	-	1.5	6.9	52.3	39.2
Satisfação em relação à preparação do curso para prosseguimento dos estudos	-	-	2.3	15.4	46.2	36.2
Satisfação em relação à preparação do curso para o mercado de trabalho	1.5	-	1.5	13.1	47.7	36.2

Tabela 22 - Satisfação com o curso (%)

Termina-se este capítulo destacando-se a questão: *recomendaria o curso a alguém?* Com base na análise estatística univariada é possível referir que 98.5% dos inquiridos (n=128) recomendariam o curso e apenas 1.5% dos alunos (n=10) não recomendariam, provando-se assim a satisfação dos alunos com a formação.

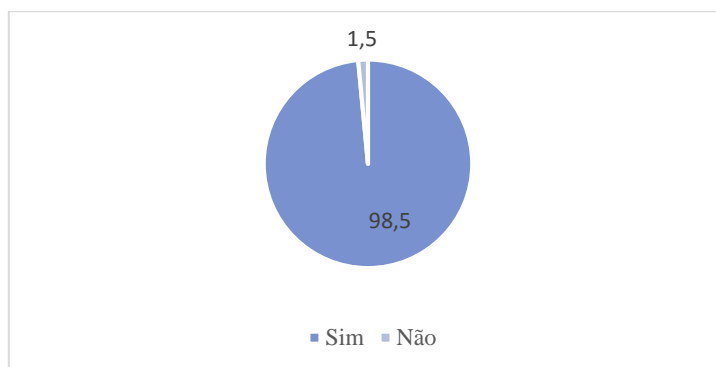


Gráfico 2- Recomendação do curso a terceiros (%)

Os inquéritos pedagógicos são cruciais para a melhoria contínua da qualidade do serviço, permitindo uma colaboração ativa, direta e construtiva dos alunos que acabam assim por participar na melhoria continuada do serviço que usufruem. A população observada (n=130) apresenta uma unanimidade no que refere às respostas atribuídas. A grande maioria dos alunos encontra-se muito satisfeita com o funcionamento da organização e satisfeita com o curso. Esta unanimidade, difundida nas respostas dos alunos ao inquérito, pode ser o resultado da experiência e do interesse específico que particularizam os alunos e os dois cursos que a escola profissional em estudo oferece. Contudo é importante observar as diversidades e aprofundar o estudo de modo a avaliar essas divergências, atendendo às expectativas dos próprios alunos e, com o referido, garantir a qualidade pedagógica de excelência.

## **2. A importância da participação dos encarregados de educação na organização**

Os encarregados de educação, *stakeholders* primários desta organização são entendidos como elementos importantes do processo educativo e com os quais a escola deve estar em contacto para o acompanhamento dos alunos na integridade.

A este grupo foram realizadas entrevistas semiestruturadas quer a encarregados de educação do ciclo que ainda se encontra em formação, quer a encarregados de educação do ciclo de formação 2011/2014, que corresponde ao período privilegiado para análise proposta pela ANQEP. Torna-se importante referir, de modo a identificar os encarregados de educação, que os entrevistados (E.1.) a (E.7.) correspondem aos

encarregados de educação do ciclo de formação atual, isto é, encarregados de educação dos alunos que ainda se encontram em formação e os entrevistados (E.8.) e (E.9.) remetem para os encarregados de educação dos alunos que frequentaram a escola profissional no ciclo de formação 2011/2014. Não obstante, para a análise pretendida, esta distinção não é relevante, uma vez que não se contrastam diferentes opiniões.

A partir de uma análise à caracterização sociodemográfica dos inquiridos é possível comprovar que os entrevistados são essencialmente do sexo feminino, com idades entre os 41 e os 60 anos e a maioria é residente no distrito do Porto. No que respeita às habilitações académicas, a maioria tem o diploma do ensino secundário.

Perfil dos Entrevistados		N	%
Sexo	Masculino	-	-
	Feminino	9	100
Idade	18-30	-	-
	31-40	-	-
	41-50	6	66.7
	51-60	3	33.3
Distrito de Residência	Porto	8	88.9
	Aveiro	-	-
	Braga	1	11.1
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	11.1
	Ensino Secundário	6	66.7
	Ensino Superior	2	22.2
Total		9	100

Tabela 23 - Perfil sociodemográfico dos encarregados de educação entrevistados

Os nove entrevistados, 7 entrevistados do ciclo de formação atual e 2 entrevistados do ciclo de formação 2011/2014, foram abordados com cinco questões principais, categorizadas a partir das seguintes dimensões de análise: *imagem da escola profissional; caracterização da relação entre a escola e os encarregados de educação; colaboração com a escola; formação; e por fim a satisfação geral.*

A primeira variável de análise, *imagem da escola profissional*, agrupou respostas homogéneas por parte de todos os entrevistados que referem aspetos positivos acerca da escola e da imagem que a mesma apresenta (n=9). Não obstante, a maioria dos casos (n=7) acrescenta que a divulgação poderia ser melhorada, considerando este, um aspeto deficitário por parte da organização.

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a <i>imagem da escola</i> pelos entrevistados	Categorias
E.1.	“Uma imagem muito bonita e boa de trabalho [...] Só conheci quando a minha filha veio para aqui para escola e acho que é pena, a meu ver. Devia ser mais divulgado.”	- Imagem positiva - Divulgação deficitária;
E.2.	“Acho que é bastante uma boa imagem ... em todos os aspetos. Mesmo a nível de cultura, os trabalhos que fazem ... acho que sim, que tem uma boa imagem.”	- Imagem positiva
E.5.	“É uma imagem fidedigna e dedicada ao curso [(a) e ao curso (b)] [...] Mas pouco conhecido, é curioso que eu acho que não é muito divulgado. E ... o meu filho já vem do meio da dança há muitos anos. Pode ser uma coisa a melhorar, por exemplo.”	- Imagem positiva; - Divulgação deficitária;

Tabela 24 – *Imagem da escola profissional*

No que sugere à caracterização da *relação entre a escola e os encarregados de educação* - segunda variável de análise- é uma relação positiva e de proximidade (E.5.). A população observada diz saber quem são os órgãos de direção da escola, no entanto, a comunicação não acontece de forma regular com os membros diretivos da escola mas apenas com a direção pedagógica e administrativa assim como com os professores (E.7). A comunicação, tal como é possível observar na tabela que se segue, é entendida como diminuta por parte de um entrevistado (E2). Não obstante, todos os restantes (n=8) referem que a comunicação é sólida e transparente, sendo talvez o entrevistado (E.8) que melhor exemplifica tal opinião.

É fundamental que haja o respeito pelas divergências nas opiniões, uma vez que é este instrumento que permite uma conciliação de interesses entre os sujeitos que participam na organização em estudo. As divergências devem ser posteriormente debatidas para garantir a satisfação dos encarregados de educação com a escola. É de extrema importância esta dicotomia entre escola-família, uma vez que é a família a principal instituição de influência sob o formando e é esta dicotomia que permite um maior ou menor sucesso escolar e desenvolvimento humano (Varela e Alves, 2012).

Identificação do entrevistado	Excertos sobre a relação entre a escola e os entrevistados	Categorias
E.2.	“A comunicação entre pais e escola ... fica um bocado aquém, isto (...) porque lá está, por eles incutirem um bocadinho mais de responsabilidade aos alunos e ... para que eles possam crescer ... então não há ... ou não houve necessidade de contacto”	- Comunicação diminuta
E.5.	“Relação boa. (...) Há proximidade ... o que é bastante interessante para percebermos o que se passa, acho que sim.”	- Relação de proximidade
E.7.	“Conheço os órgãos de direção da escola mas é assim ... acho que é como, no caso, no hospital. O doente conhece o médico dele, não é? Mas não conhece o administrador do hospital. De facto eu sei quem são os órgãos de direção mas a imagem da escola passa pela (...) diretora de turma (...) um ou outro professor e aqueles que estão próximos dos nossos filhos”.	- Comunicação deficitária com a direção de topo
E.8.	“Nunca ficou nada por responder. A comunicação é facilitada e as dúvidas são respondidas mas os próprios alunos, e falo pelo meu filho, querem independência. Eles treinam muito isso aqui. Dão muita responsabilidade aos alunos e isso é bom para eles e de certo modo acabo por não ter muitas dúvidas por dar essa liberdade ao meu filho, também.”	- Relação sólida e transparente

Tabela 25 – *Relação entre a escola e os encarregados de educação*

Relativamente à *colaboração e participação com a escola*, todos os encarregados de educação (n=9) referem que participam no projeto educativo da escola, considerando-se participativos e interventivos na dinâmica da escola (E.7. e E.9.). De modo a facilitar e possibilitar a colaboração dos encarregados de educação com escola, um dos entrevistados (E2) concorda que uma associação de pais pode ser conveniente, contudo, os restantes consideram não ser pertinente, usando como fundamentação a pequena dimensão da escola, como é exemplo o entrevistado (E4).

Vários autores defendem a importância de um trabalho coletivo no desenvolvimento do projeto educativo da escola. É fundamental uma participação ativa por parte dos encarregados de educação para uma maior democratização na educação. É na colaboração entre as partes interessadas pelo serviço que as mudanças necessárias ao mesmo desencadeiam melhores resultados. Segundo Pereira (2008) o envolvimento dos pais com a escola é fundamental para uma melhoria contínua da oferta formativa e da própria instituição. Não obstante, devem existir estratégias adequadas ao envolvimento dos encarregados de educação com a escola, uma vez que estes representam uma parceria importante da escola e o progresso dos respetivos educandos depende da colaboração e da participação para um constante aperfeiçoamento.

Identificação do entrevistado	Excertos da colaboração e participação dos entrevistados com a escola	Categorias
E.2.	“É assim ... não falto a nada. Aulas abertas que os professores fazem, eu estou cá (...) mas a nível da colaboração, enquanto encarregada de educação, com a escola (...) acho que o facto de não haver uma comunicação forte entre pais e escola gera um pouco ... faz com que os miúdos fiquem um pouco mais à vontade. A associação de pais é boa porque ... acho que se houvesse um bocadinho mais de comunicação e se responsabilizassem mais os pais pelos filhos (...) não acontecia um determinado tipo de coisas que acontecem.”	- Participativo nos projetos da escola - Considera necessária uma associação de pais
E.4.	“Eu participo em tudo o que posso. (...) Eu faço parte de uma associação de pais vinda da parte do meu segundo filho. Não digo que não seja necessário. Acho que até é bastante vantajoso para escolas com grandes dimensões mas para uma escola como esta, acho que não é necessário”	- Participativo - Não considera relevante uma associação de pais
E.7.	“Do ponto de vista presente sim (...) Sou uma pessoa conhecedora do trabalho da escola através da presença sempre que me é aberta e ... sempre que é aberta e há convite.”	- Presente no projeto educativo
E.9.	“Sim, sim. Participei em todos os projetos.”	- Participativo

Tabela 26 – Colaboração e participação com a escola

A *opinião sobre a formação*, quarta variável de análise, deteve respostas similares, uma vez que o grupo observado concorda que é notória a qualidade da formação (E.5. e E.6.). Alguns encarregados de educação (n=2) concordam que as aulas práticas exigem mais empenho que as teóricas por parte dos alunos e opinam que é necessário uma maior equidade no grau de exigência e rigor, como é exemplo o (E.7.). Não obstante, a maioria concorda que os formandos saem bem preparados para o mundo exterior, quer a nível de teoria quer a nível de prática, não diferenciando as duas vertentes (E.9). Esta variável permite contrastar os encarregados de educação dos alunos que ainda se encontram em formação dos encarregados de educação dos alunos que já terminaram a formação no ano 2014, diferenciando-os. A diferenciação assume o fator “mercado de trabalho” como determinante. Os encarregados de educação dos antigos alunos (E.8 e E.9) concordam que a formação é boa e que saem preparados para o mercado de trabalho, assim como os encarregados de educação dos alunos que ainda se encontram em formação, contudo, a preocupação com o mercado de trabalho é superior nos encarregados de educação dos alunos que já terminaram a formação, como se constata nos excertos das narrações dos entrevistados na tabela que se segue. Apenas um encarregado de educação dos alunos que ainda se encontram em formação referenciou preocupação com o mercado de trabalho na entrevista (E.1.).

Identificação do entrevistado	Excertos da opinião acerca da formação por parte dos entrevistados	Categorias
E.1.	“A formação é excelente. Não tenho qualquer razão de queixa. (...) Só me preocupa o depois. Podem vir e podem ter a oportunidade de ingressar logo no âmbito de trabalho embora seja uma área muito difícil no meio nacional. A gente vê aí grandes atores e grandes profissionais desempregados e sem trabalho. O teatro e a cultura não é vista como uma profissão. Não é fácil.”	- Preocupação com mercado de trabalho
E.5.	“Estou bastante satisfeita porque a nível pedagógico está a funcionar muito bem com ele como ser humano, como aluno e como bailarino porque tem essas três vertentes.(...) Há muito trabalho para trás e a técnica e da vertente prática. Há o ler, o conhecimento teórico e acho que é muito bom (...) a fusão das duas coisas faz com ele seja melhor. Melhor em termos de aluno e futuramente em termos profissionais”	- Qualidade na formação
E.6.	“Acho que realmente, o conjunto de disciplinas que compõe o curso (...) são perfeitamente indicadas para tentar formar uma pessoa que sai daqui com três anos de [formação]”	
E.7.	“Eles quiseram uma via mais prática para fugir à teoria do ensino regular. Nesse aspeto acho que podia haver uma forma de exigir um maior esforço para eles trabalharem tanto nas teóricas como práticas. (...) perde-se o peso das teóricas.”	- Exigência diminuta nas componentes teóricas
E.8.	“A formação até será suficientemente boa. O mercado de trabalho é que é pequenino”	- Preocupação com mercado de trabalho
E.9.	“Eu acho que estão preparados ... só não sei se as empresas tem possibilidades monetárias para os meter”.	

Tabela 27 – Opinião sobre a formação

Por fim, a última variável de análise, *satisfação geral*, permite verificar uma opinião unânime entre todos os encarregados de educação. Todos os encarregados de educação entrevistados assumem-se satisfeitos com a escola, com a formação e com as competências desenvolvidas pelos seus educandos. Dois dos encarregados de educação entrevistados fazem referência aos desafios que as escolas enfrentam nos dias de hoje, mencionando a dificuldade de financiamento da escola por parte dos órgãos estatais e as diversas adaptações às mudanças que a escola veio a sofrer nos últimos anos (E.4. e E.8.). De seguida apresentamos alguns excertos dos relatos das entrevistas que ilustram os níveis de satisfação encontrados:

**E1-** “Muito satisfeita. Mesmo a nível de instalações têm mudado sempre para melhor e por isso não estou arrependida.”

**E3-** “Sempre. Não tenho queixas, sinceramente. Conhecendo esta escola como conheço só não sai daqui um bom profissional se não quiser porque eles aqui têm tudo para ser bons profissionais.”

**E4-** “Muito satisfeito (...) Acho que a nível financeiro fazem o que podem e o que não podem e acho que é muito triste o nosso estado não dar valor à cultura (...) Eu costumo a dizer que se a escola se chamasse futebol, se calhar as verbas chegavam mais depressa e em mais quantidade. É a realidade. É de lamentar. E eu só digo que para o dinheiro que eles têm já fazem muito. Muito mesmo.”

**E5-**“Eu estou bastante satisfeita porque ele está felicíssimo e não há nada melhor que chegar a casa e ouvir o meu filho dizer – “eu sou a pessoa mais feliz do mundo porque estou na melhor escola, obrigado mãe”. ”

**E6-** “Satisfeita em todos os sentidos.”

**E8-**“Sim, tenho pena que não haja mais apoios. Apoios estatais ou não estatais. Enfim, alguém que apoia-se mais as artes, digamos assim. Dentro daquilo que existe estou contente porque o meu filho gostou do curso e de cá andar. Por isso estou satisfeita com a formação e com a escola porque ele gostou e ainda hoje diz que está bem preparado.”

**E9-**“Aqui fizeram um bom trabalho. Ela gostava daqui”.

Em forma de síntese interpretativa, concluímos que a relação dos encarregados de educação com a organização escolar é crucial para a partilha de responsabilidades educativas que não depende somente da escola mas de todas as instituições sociais que potenciam a educação, seja ela formal ou informal. Pereira (2008) defende que os encarregados de educação têm um papel decisivo na vida escolar e no processo de aprendizagem dos seus educandos e a comunicação da escola com eles deve ser, deste modo, regular e facilitada.

### **3. A oferta da escola profissional e a procura por parte dos empregadores: a perspetiva da direção, de antigos alunos e empregadores**

Os empregadores são definidos como *stakeholders* primários desta organização uma vez que são entendidos como elementos cruciais à formação e necessários para a posterior transição para o mercado de trabalho. Numa primeira instância foi possível entrevistar dois empregadores (E.1 e E.2) que se relacionam com escola a partir de uma disciplina que incorpora o plano de curso, a saber: Formação em Contexto de Trabalho (FCT). Por seu turno, a gestão de topo desta organização é constituída por dois membros que exercem o papel de direção, contudo, enquanto coreógrafos profissionais, assumem-se empregadores e, deste modo, estabelecem uma relação profissional com os próprios alunos (E.3 e E.4). Por fim, existem também os alunos que transitam para o mercado de trabalho a partir de uma via de criação do próprio emprego, também relevante à análise uma vez que também emprega outros colegas (E.5).

A população observada de 5 empregadores é maioritariamente do sexo feminino com idades compreendidas entre os 20 e os 55 anos. A maioria reside no distrito do Porto e detém frequência do ensino superior (n=3), sendo que os restantes tem o diploma do ensino secundário como habilitações literárias. O quadro que se segue caracteriza o perfil da população observada de empregadores:



Perfil dos Entrevistados		N	%
Sexo	Masculino	2	40
	Feminino	3	60
Idade	18-30 anos	1	20
	31-40 anos	2	40
	41-50 anos	1	20
	51-60 anos	1	20
Distrito de Residência	Porto	3	60
	Braga	1	20
	Lisboa	1	20
Habilitações Literárias	Ensino Básico	-	-
	Ensino Secundário	2	40
	Ensino Superior	3	60
Total		5	100

Tabela 28 - Perfil sociodemográfico dos empregadores entrevistados

As entrevistas exploram 5 questões principais organizadas de acordo com as seguintes dimensões de análise: *imagem da escola profissional; caracterização da relação com a escola; caracterização da formação em relação com as necessidades do mercado de trabalho; importância do envolvimento dos empregadores com a escola; e por fim, uma questão de opinião sobre medidas para melhorar o desenvolvimento das competências necessárias para o mercado de trabalho.*

Relativamente à primeira dimensão de análise, *imagem que a escola apresenta para o exterior*, os entrevistados consideram que é uma imagem essencialmente positiva para quem conhece de perto a formação. Neste âmbito, alguns entrevistados defendem que a escola é reconhecida pela formação que oferece. Este reconhecimento, na opinião dos entrevistados, faz parte de um “estatuto” da própria entidade (E.2) e da “admiração” das pessoas pelo trabalho que a entidade executa (E.4.). Por um lado há quem defenda que a imagem da escola e do próprio projeto se enquadra no ritmo que a sociedade exige (E.3.). Por outro lado, um dos entrevistados defende que a escola adota uma educação progressista, sendo este um aspeto destacado como positivo por parte do entrevistado (E.1.). Por fim, os entrevistados fazem referência a uma imagem de qualidade, essencialmente relacionada com a formação (E.5.).

Identificação do entrevistado	Excertos relativos à opinião dos empregadores com a imagem que a escola apresenta para o exterior	Categorias
E.1.	“Em primeiro lugar é uma escola ótima. Julgo que tem uma imagem de uma escola que mantém uma abertura que não é muito comum noutras escolas, ou seja, a metodologia, dentro de várias metodologias que são, sei lá, usadas pelos diferentes professores ... não obrigam a um ensino ortodoxo (...) Acho que se trata de uma educação mais progressista”	-Educação progressista
E.2.	“Hum ... Acho que é uma escola que tem estatuto, que tem interesse e acho que qualquer pessoa que quer seguir o contemporâneo, vem para esta escola ... quer vir estudar para esta escola”	- Reconhecimento pelo estatuto
E.3.	“Eu penso que a imagem é de uma estrutura ativa, inquieta que se esforça por manter sempre uma qualidade no trabalho e no projeto. É portanto, uma estrutura que está dentro do ritmo necessário no mundo de hoje e na sociedade de hoje. Portanto é entidade que procura dar resposta mas uma resposta, sobretudo, alternativa e diferente.”	- Projeto adequado à identidade cultural
E.4.	“Eu acho ... aquilo que eu sinto sempre quando falo com as pessoas é que toda a gente tem uma certa curiosidade porque têm noção da qualidade do trabalho que se faz. Portanto há sempre aquela questão de uma certa admiração, pronto. Acho que isso continua a estar presente”.	- Reconhecimento pela admiração
E.5.	“Sinto que neste momento a escola é muito mais falada enquanto escola e enquanto meio que te proporciona um estudo de três anos intensivos. Deveras que saem de cá inúmeros profissionais e atrevo-me a dizer isto: saem de cá os melhores intérpretes que temos no momento. Na minha área, em Portugal, passaram quase todos [por esta escola].”	- Imagem positiva pela formação que oferece

Tabela 29 – Imagem que a escola apresenta para o exterior

A segunda dimensão – *caracterização da relação dos empregadores com a escola* – obriga a duas vertentes de análise, a saber: i. a entrevista à direção enquanto empregadores, que teve como finalidade abranger a gestão da organização como um todo e conhecer a perspetiva de quem decide a estratégia da escola e gere o quotidiano; ii. e a entrevista aos restantes empregadores. Não obstante, esta dimensão tem uma particularidade em comum nas duas vertentes: *caracterização da relação dos empregadores*, enquanto *stakeholder* primário, com a escola. Na tabela que se segue é possível concluir que a opinião dos empregadores relaciona-se com a opinião dos órgãos diretivos. Assim, os entrevistados defendem que a relação da instituição com os empregadores, e com os restantes *stakeholders*, é caracterizada pela informalidade (E.2.), profissionalismo (E.1.), disponibilidade (E.3.) e proximidade (E.4.) - como é possível verificar na tabela que se segue.

Identificação do entrevistado	Excertos relativos à caracterização da relação dos empregadores com a escola	Categorias
E.1.	“É informal. Acho que é bastante informal e isso é uma questão que me agrada. Ou seja se houver muita formalidade e existir ali uma coisa muito estanque entre a estrutura escolar e a estrutura artística como empregador acho que se perderia, um bocadinho aquilo que se pretende. É profissional, claro que sim mas é emocional. E é bom quando se mantém essas duas dimensões”.	- Informalidade - Profissionalismo
E.2.	“Há uma ligação muito informal ou seja, toda a gente tem empatia e relaciona-se dessa forma e isso estende-se assim. (...) É informal e para funcionar tem que ser assim”.	- Informalidade
E.3.	“É uma relação, sobretudo, de proximidade. Acima de tudo nós crescemos mas quisemos manter o crescimento controlado, precisamente para poder manter esta relação mais direta e mais personalizada com todos mas em especial com os pais, com os professores, com os alunos. Manter uma coisa sem formalismos mas com contenção e tentando corrigir as coisas que há para corrigir. Eu penso que pode ser melhorada mas (...) é uma relação aberta e de disponibilidade”.	- Proximidade - Informalidade - Disponibilidade
E.4.	Tem um acompanhamento próximo, dentro do possível. Com os empregadores acho que a escola como tem contactos com muitas estruturas, companhias, criadores, com uma série de ... de potenciais empregadores. Acaba por potenciar muita coisa.”	- Proximidade

Tabela 30 – Caracterização da relação com a escola

A caracterização da formação em relação com as necessidades do mercado de trabalho, terceira dimensão de análise, reforça a necessidade de competências necessárias e mais valorizadas pelos sistemas económicos. Neste âmbito, a formação é entendida pela população observada como adequada às necessidades do mercado de trabalho, apesar das dificuldades inerentes da empregabilidade nos dias de hoje.

Os órgãos diretivos, enquanto empregadores, consideram que se formam profissionais de qualidade, atendendo às competências desenvolvidas na formação (E.4.), e que encontram lugares privilegiados no mercado de trabalho (E.3.). Os restantes empregadores também defendem, de forma unânime, que a escola oferece uma boa formação (E.2. e E.5.), contudo, destaca-se a necessidade de maturidade das competências desenvolvidas face à tenra idade dos profissionais (E.1).

Esta análise sugere uma interpretação sobre transformações sociais, políticas e económicas que aconteceram em Portugal desde a década de 70 do século XX, que justifica a crise da empregabilidade. Alguns autores defendem que o ensino profissional é cada vez mais um mecanismo que facilita a entrada no mercado de trabalho, uma vez que desenvolve as competências necessárias para um mundo em constante mudança

(Gonçalves, Parente, Veloso, *et.al.* 1997). Não obstante, cruzando esta análise com a percentagem de alunos que já findaram a formação, no ano letivo 2013/2014, é possível verificar o insucesso da formação a esse nível, uma vez que apenas 35,7% dos alunos diplomados nesse ciclo de formação se encontram a trabalhar na respetiva área de educação e formação profissional.<sup>18</sup>

Identificação do entrevistado	Excertos relativos à opinião dos empregadores acerca da caracterização da formação em relação ao mercado de trabalho	Categorias
E.1.	“Acho que os alunos que saem [desta escola] ainda estão no estágio de formação e muitas vezes percebe-se porque ... são pessoas com 17 e 18 anos e que ainda se encontram num estado primário ... que ... dependendo dos alunos há uma necessidade de maturação dos conhecimentos que adquirem aqui e o mesmo se aplica noutras escolas (...) Acabam por formar os alunos muito mais cautelosos, muito mais ...hiperconscientes, muito mais homogêneos ... muito mais preocupados. Humm ... e isso é uma despreocupação que é extremamente necessária para se ser um crítico e um criativo profissional.”	- Necessidade de desenvolver as competências adquiridas devido à idade dos profissionais
E.2.	“Sim, sim. Acho que dá uma boa formação mesmo para quem queira começar já a trabalhar não é? Porque é uma escola profissional. Ou mesmo para quem queira dar continuidade à sua formação e aos seus estudos e os alunos conseguem por isso ...”	- A formação oferece as competências necessárias
E.3.	“Eu tenho excelentes exemplos a esse nível, sem dúvida. Temos imensos exemplos de [alunos] que saem daqui e conseguem trabalho profissional em companhias, por exemplo em Lisboa, mas quer em Lisboa quer no Porto. Para além disso, para além do mercado de trabalho, também estão relativamente bem colocados no ensino superior nas diversas áreas específicas.”	- Colocações privilegiadas após a formação
E.4.	“Sem dúvida porque os alunos, para além do curso, trabalham com diferentes criadores, além dos professores que é fundamental e fazem aquele trabalho mais metodológico mas depois os criadores ... acabam por tocar vários tipos de trabalho e vários tipos de autoria. Isso permite-lhes ficar aptos e dar resposta a coisas muito distintas”.	- Aptidão para dar resposta a coisas distintas
E.5.	“É uma formação de três anos, muito incisiva que tem que ser pensada a longo prazo. É deveras a formação ideal para o tipo de formação que é e para o curto tempo que é ... é uma formação mesmo incisiva.”	- Formação incisiva

Tabela 31 – Caracterização da formação em relação às necessidades do mercado de trabalho

As competências que os empregadores mais procuram são as competências transversais ao invés de competências específicas, isto é, valorizam-se mais as competências do indivíduo do que aquelas competências que são desenvolvidas pela experiência e trajetória profissional. Não obstante, é importante reter que o indivíduo não pode ser o único responsável pelo sucesso profissional mas também a organização que deve potenciar o desenvolvimento de competências para um maior sucesso (Parente, 2008). Relativamente aos formandos da escola profissional e na perspetiva dos

<sup>18</sup> Ver anexo 4 – Registo de informação sobre diplomados a trabalhar na respetiva área de educação e formação (Indicador EQAVET 6)

empregadores, as competências transversais são mais valorizadas como se comprova nos excertos que se seguem:

- E1-** “Imaginação, sem dúvida. Manter e garantir que as questões técnicas são solidificadas é importante mas ainda assim há um despreendimento que permite a espontaneidade na criação, na encenação, no palco.”
- E2-** “Talvez o sentido de responsabilidade de se esforçar, de motivar, de trabalhar, de aprender ...”
- E3-** “Saem daqui com uma marca. São tecnicamente competentes, criativos e disponíveis. Isto são umas características que definem muito, em geral, os nossos alunos.”
- E4-** “As questões do movimento, da voz e serem pessoas ... os melhores são de factos pessoas curiosas, atentas, inteligentes e portanto têm preferências.”
- E5-** “Acima de tudo procuro um lado multidisciplinar. Gosto de trabalhar com pessoas que também gostem de ser desafiadas porque eu também gosto de ser desafiado em estúdio.”

As competências que os formandos da escola profissional detêm relacionam-se com as competências que os empregadores mais valorizam. Não obstante, relativamente às competências que podem ser melhoradas, a população observada defende que é necessário sensibilizar mais para a cultura de modo a estimular a vontade de aprender mais e melhor (E.3.). Para além do referido voltam a fazer referência à idade (E.2.) e defendem que uma solidez na componente teórica do plano de formação seria pertinente para uma maior consistência no ensino (E.1.).

- E1-** “Na verdade acho que do ponto de vista técnico e prático estão mais preparados mas muitas vezes do ponto de vista teórico não estão muito desenvolvidos. Pode considerar-se que é normal mas era bom para o pensamento e para o desenvolvimento de ideias e para potenciar ideias.”
- E2-** “Como eles são novos, é normal que haja um relaxamento e uma instabilidade, quase, em alguns deles a nível emocional que não permite trabalhar tanto e evoluir tanto mas isso é algo da própria idade e da própria área que é muito emocional [risos].”
- E3-** “Acho que talvez há uma área que é mais transdisciplinar. tem haver mais com uma formação cultural e esta sim, acho que é uma área que é importante reforçar porque quando os alunos chegam aqui, muitas vezes chegam em défice nesse parte e acho que era importante continuar a trabalhar mais esta parte transdisciplinar. É uma questão geral que tem haver co a realidade portuguesa portanto seria quase colmatar um problema português.”

Atendendo às questões relacionadas com as competências é importante focar o contexto português e o relacionamento das dinâmicas do mercado de trabalho com condicionantes estruturais do próprio país, como é exemplo o défice de escolarização. Segundo Almeida (2007) é fundamental generalizar políticas de formação profissional que potenciem o desenvolvimento integrado de competências específicas e de competências transversais de forma a reforçar a empregabilidade.

*O envolvimento dos empregadores com a escola*, quarta dimensão de análise, é considerado crucial pela gestão organizacional que classificou os empregadores como *stakeholders* primários da organização. A população observada defende que o

envolvimento da escola com os empregadores se caracteriza pela confiança (E.1.), informalidade (E.2.) e cumplicidade (E.3). O maior envolvimento entre os empregadores e os alunos pode gerar uma maior empregabilidade dos mesmos, contudo os entrevistados referenciam as dificuldades de empregabilidade em Portugal, em especial nas áreas culturais (E.4.).

Identificação do entrevistado	Excertos das entrevistas aos empregadores no que respeita ao envolvimento com a escola	Categorias
E.1.	“O facto de eu ser empregador de alguns alunos [dessa escola] acaba por me fazer apostar mais neles. E neste sentido, as apostas que eu faço nos alunos (...) são sempre muito conscientes de que há um património a ser valorizado na formação que eles têm e que se adequa aquilo que eu estou à procura. Humm ... o envolvimento dos empregadores é uma relação de confiança no ensino que [a escola] dá”	- Confiança
E.2.	“Há aqui uma relação que é informal portanto não existe um contacto hierárquico tão rigoroso.”	- Informalidade
E.3.	“No geral é bastante cúmplice e bom. Acho que, pelo menos é esta a sensação que eu tenho das pessoas no geral.”	- Cumplicidade
E.4.	“Às vezes é um bocadinho flutuante (...) o envolvimento é importante para dar a conhecer o trabalho mas ... antigamente havia muito o trabalho das companhias que contratavam as pessoas e tinham as pessoas durante anos ou pelo menos durante um período de tempo significativo. Neste momento, esse formato está perto da inexistência. A relação com os empregadores, neste caso, é mais com os criadores pontuais que escolhem pessoas para criação e depois há muitos alunos que seguem para o ensino superior. Não há assim nenhum canal fixo mas nós próprios enquanto estrutura também somos empregadores.”	- Importância do envolvimento para empregabilidade - Dificuldades no mercado de trabalho

Tabela 32 – *Envolvimento dos empregadores com a escola*

No que concerne à última dimensão de análise, *medidas que os empregadores consideram fundamentais para melhorar o desenvolvimento de competências*, os empregadores defendem que é importante uma maior fruição cultural (E1) e uma maior carga horária na formação (E2), como é possível verificar com os excertos que se apresentam de seguida:

**E.1** - “Talvez levar mais os alunos ao teatro. Eu sei que há muito essa preocupação de conseguir convites e reduzir os preços dos bilhetes mas é ver uma forma que isso possa tornar-se mais sistemáticos E aqui no Porto há uma vida cultural muito mais densa e penso que deve ser uma questão a ser discutida. Tenho noção que os alunos não vão ver muitas coisas.”

**E.2** - “E para mim há outra coisa mas não depende de mim, da escola nem dos professores que é ter mais horas letivas porque assim era possível chegar mais longe [risos].”

Em forma de síntese é importante referir a importância do envolvimento dos empregadores com o meio escolar uma vez que, enquanto parceiros, compõe a

comunidade escolar, auxiliam o desenvolvimento do projeto educativo, participam na investigação dos pontos fortes e fracos da formação, apontam aspetos a melhorar, colaboram nas estratégias de melhoria contantes com o objetivo de garantir uma qualidade na formação e um maior desenvolvimento cognitivo dos alunos e, por fim, não menos importante, colaboram na transição dos jovens para o mercado de trabalho.

#### **4. A satisfação laboral do corpo docente e não docente e a respetiva autoavaliação do desempenho laboral**

O corpo docente e não docente da escola são *stakeholders* primários que trabalham de forma direta com a organização, influenciando a mesma com as suas ações. A satisfação laboral desta população observada é crucial para o sucesso organizacional assim como o autoconhecimento do próprio desempenho laboral.

É importante ressaltar, nesta fase inicial do capítulo, que os inquéritos foram aplicados aos 49 funcionários (corpo docente e não docente) da instituição, contudo, a taxa de não resposta corresponde a aproximadamente 46.9%. Em seguimento do referido, a população observada corresponde a 53% da população total (n=26), sendo esta uma percentagem significativa para a viabilidade do estudo no âmbito das ciências sociais.

As tabelas que se seguem permitem caracterizar o perfil da população observada a partir de variáveis como o sexo, idade, estado civil, vínculo contratual e antiguidade na instituição. Relativamente ao sexo do indivíduo, podemos verificar que a população em estudo é marcada por uma equidade no que remete ao sexo dos trabalhadores. A população (n=26) encontra-se igualmente distribuída entre o sexo masculino e o sexo feminino. Remetendo à distribuição etária dos indivíduos a população observada se encontra na faixa etária entre os 30 e os 54 anos, porém a maioria da população concentra-se na faixa etária entre os 40 e os 44 anos (38.5%), seguindo-se a faixa etária dos 35 e 39 anos de idade (19.2%). No que concerne ao estado civil, encontra-se maioritariamente, e na mesma distribuição, numa união de facto, casado e solteiro (26.9%). No que respeita ao vínculo contratual destacamos apenas dois tipos de contrato, a saber, o contrato efetivo e trabalhador independente. Verificamos que a população observada pertence, na sua maioria, ao grupo de trabalhadores independentes (61.5%) da organização seguindo-se, então, o grupo de trabalhadores efetivos (34.6%).

Em relação à antiguidade na instituição, a população observada encontra-se, na sua maioria, a trabalhar na organização há mais de dez anos (42.3%). Não obstante, também é relevante o número de inquiridos que trabalham há menos de cinco anos (34.6%). De seguida apresentamos o quadro síntese da caracterização sociodemográfica dos indivíduos inquiridos:

Perfil dos Inquiridos		N	%
Sexo	Masculino	13	50
	Feminino	13	50
Idade	30-34	4	15.4
	35-39	5	19.2
	40-44	10	38.5
	45-49	4	15.4
	>50	2	7.7
	Não resposta	1	3.8
Estado Civil	Solteiro	7	26.9
	Casado	7	26.9
	União de Facto	7	26.9
	Divorciado	3	11.5
	Outra	1	3.8
	Não resposta	1	3.8
Vínculo Contratual	Efetivo	9	34.6
	Trabalhador independente	16	61.5
	Não resposta	1	3.8
Antiguidade na Instituição	< 5 anos	9	34.6
	5-10 anos	5	19.2
	>10 anos	11	42.3
	Não resposta	1	3.8
Total de entrevistados		26	100

Tabela 33- Perfil sociodemográfico da população inquirida

No seguimento à caracterização do perfil dos indivíduos, importa partir para uma análise estatística univariada, relativa à satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral da população inquirida – distinguindo assim as duas partes do inquérito.

A primeira parte do inquérito – satisfação laboral – suporta uma série de dimensões importantes à análise que se definem pelos seguintes indicadores: *grau de satisfação com a organização; grau de satisfação com o trabalho; grau de satisfação com as condições laborais; grau de satisfação com a comunicação e liderança; e grau de satisfação relativo às relações pessoais e ambiente de trabalho.*



Atendendo às tabelas que se seguem – resultantes da análise estatística univariada – importa referir que as respostas são maioritariamente positivas. Ressalva-se assim que os inquiridos encontram-se satisfeitos com o meio laboral, atendendo à percentagem positiva das respostas.

No que concerne à primeira dimensão de análise da satisfação laboral - *grau de satisfação com a organização* (tabela 34) - a população observada (n=26) encontra-se maioritariamente satisfeito e muito satisfeito com a imagem exterior e com as oportunidades oferecidas pela organização. A maioria apresenta elevados índices de satisfação contudo, um inquirido considera que a questão é indiferente para a avaliação da satisfação laboral e dois inquiridos encontram-se muito insatisfeito e insatisfeito respetivamente. Relativamente às normas da organização, a maioria da população encontra-se satisfeito seguindo-se uma considerável população muito satisfeita. Apenas um inquirido respondeu que se encontra insatisfeito. Relativamente aos valores da organização, a população inquirida mostra-se, na sua maioria, satisfeita. Por fim, a maioria dos inquiridos mostram-se satisfeitos e muito satisfeitos com os objetivos organizacionais. A esta última questão, um indivíduo mostra-se insatisfeito e um outro revela muita insatisfação.

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com a imagem da organização no exterior.	-	-	-	-	65.4	34.6
Satisfação com as oportunidades que a organização me oferece.	3.8	3.8	3.8	3.8	61.5	23.1
Satisfação com as normas da organização.	3.8	-	3.8	3.8	65.4	23.1
Satisfação com os valores da organização.	3.8	-	-	-	65.4	30.8
Satisfação com os objetivos da organização.	3.8	3.8	3.8	-	57.7	30.8

Tabela 34- Satisfação com a organização (%)

Para avaliar a *satisfação com o trabalho* foram abordados os seguintes indicadores: satisfação com a função; satisfação com o tipo de contrato; satisfação com as recompensas, valorização e reconhecimento do esforço; satisfação com as oportunidades oferecidas para desenvolvimento de competências; satisfação com

percurso profissional; satisfação com o grau de adequação das competências à função e satisfação com a formação que a organização proporciona.

A estes indicadores importa ressaltar, com base na tabela que se segue (tabela 35) que a maioria da população inquirida encontra-se muito satisfeita com a função e satisfeita. Relativamente ao tipo de contrato, metade da população observada mostra-se satisfeita e muito satisfeita (19.2%) não obstante, existe um número significativo de inquiridos que revelam estar insatisfeitos com o tipo de contrato estabelecido (15.4%) e um indivíduo encontra-se muito insatisfeito (3.8%). Face às recompensas, valorização e reconhecimento do esforço, assim como à satisfação com as oportunidades de desenvolvimento de competências, a maioria da população encontra-se satisfeita. No que compete à satisfação com o percurso profissional e ao grau de adequação das competências à função, mais de metade dos inquiridos encontram-se satisfeitos. Por fim, no que concerne à satisfação com a formação que a organização proporciona, a maioria dos inquiridos encontram-se satisfeitos, no entanto, uma percentagem significativa da população observada considera que esta questão é indiferente à avaliação da satisfação laboral (23.1%), apesar de parte da população revelar estar insatisfeito (11.5%) e muito insatisfeito (7.7%).

Para esta última questão houve uma parcela significativa de não respostas (11.5%). Somos conduzidos a questionar a razão de ser desta ausência de opinião sobre a formação que a organização proporciona e verificámos a inexistência de um plano formativo na organização para os recursos humanos. Não há investimento por parte da organização para a formação dos recursos humanos, todavia, um plano formativo é considerado, por diversos investigadores, crucial para o desenvolvimento de competências necessárias ao exercício da prática enquanto docente. A formação nas organizações são imprescindíveis para a sua sustentabilidade uma vez que representam uma aposta nos recursos humanos, permitindo a estes o desenvolvimento de novas competências e novos conhecimentos que potenciam a inovação organizacional, diferenciando-a.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com a função	-	-	3.8	-	38.5	57.7
Satisfação com o tipo de contrato	3.8	3.8	15.4	7.7	50	19.2
Satisfação com recompensas, valorização e reconhecimento do esforço	3.8	3.8	3.8	3.8	69.2	15.4
Satisfeito com as oportunidades de desenvolvimento de competências	3.8	3.8	-	15.4	61.5	15.4
Satisfação com percurso profissional	3.8	-	3.8	3.8	57.7	30.8
Satisfação com o grau de adequação das competências à função	3.8	-	-	3.8	50	42.3
Satisfação com a formação que a organização proporciona	11.5	7.7	11.5	23.1	38.5	7.7

Tabela 35- Satisfação com o trabalho (%)

De modo a avaliar a *satisfação com as condições laborais* foi introduzido esta dimensão com três indicadores, a saber: satisfação com equipamentos disponíveis; satisfação com as condições de higiene e segurança e satisfação com as condições laborais adequadas à função. Atendendo aos três indicadores e remetendo para o primeiro – satisfação com os equipamentos disponíveis, a maioria da população observada defende estar satisfeito mas em oposição parte dos inquiridos revelam estar insatisfeitos (11.5%) e ainda muito insatisfeitos (7.7%). Face às condições de higiene e segurança a população considera-se maioritariamente satisfeita. Por fim, atendendo ao indicador que remete para as condições laborais adequadas à função, os inquiridos apontam estar satisfeitos e muito satisfeitos (80.7%), no entanto também existe uma percentagem significativa para indivíduos que revelam estar muito insatisfeitos e insatisfeitos (15.4%).

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com equipamentos disponíveis	-	7.7	11.5	3.8	69.2	7.7
Satisfação com as condições de higiene e segurança	3.8	-	3.8	3.8	76.9	11.5
Satisfação com as condições laborais adequadas à função	3.8	7.7	7.7	-	69.2	11.5

Tabela 36- Satisfação com as condições laborais (%)

A quarta dimensão de análise – *grau de satisfação com a comunicação e liderança* - pretende perceber a satisfação no que concerne à comunicação com superiores e colegas e com a própria gestão da comunicação interna. Assim, a análise agrupa os seguintes indicadores: satisfação com o tipo de supervisão dos superiores; satisfação com a valorização de competências e critérios por parte dos superiores; satisfação com a comunicação na organização; satisfação com a informação que é disponibilizada pela organização; e por fim satisfação com a gestão de conflitos.

Atendendo ao primeiro indicador, satisfação com o tipo de supervisão dos superiores, a metade da população inquirida encontra-se maioria dos inquiridos encontra-se muito satisfeito e satisfeito (96.2%). Face à satisfação com a valorização de competências e critérios por parte dos superiores, metade da população inquirida encontra-se satisfeito. Por sua vez, no que refere à satisfação com a comunicação na organização, a população observada encontra-se maioritariamente satisfeito (46.2%), não obstante, no que respeita ao indicador “satisfação com a informação disponibilizada pela organização”, apesar da maioria da população revelar estar satisfeito, uma parcela significativa respondeu insatisfeito (7.7%). Por fim, relativamente à gestão de conflitos, a maioria dos inquiridos a maioria aponta para o grau satisfeito (65.4%).

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com o tipo de supervisão dos superiores	-	-	-	3.8	46.2	50
Satisfação com a valorização de competências e critérios por parte dos superiores	3.8	-	3.8	-	50	42.3
Satisfação com a comunicação na organização	3.8	-	3.8	3.8	46.2	34.6
Satisfação com a informação que é disponibilizada pela organização	3.8	-	7.7	7.7	53.8	26.9
Satisfação com a gestão de conflitos	3.8	-	-	-	65.4	30.8

Tabela 37- Satisfação com a comunicação e liderança (%)

A última dimensão da análise da satisfação laboral – *grau de satisfação relativo às relações pessoais e ambiente de trabalho* atende aos seguintes indicadores: satisfação com o ambiente laboral; satisfação com auxílio e interajuda; satisfação com as relações interpessoais; satisfação enquanto parte ativa da organização; satisfação com a relação estabelecida com os superiores; satisfação com a relação entre colegas. Para esta

dimensão, como é possível verificar na tabela que se segue (tabela 38), todos os inquiridos apresentam uma opinião similar e mais de metade dos inquiridos enquadram-se no grau de satisfação muito satisfeito em todos os indicadores excetuando o indicador satisfação enquanto parte ativa da organização e satisfação com a relação estabelecida com os superiores que apresenta uma percentagem equivalente entre o grau satisfeito (46.2%) e muito satisfeito (46.2%), respetivamente.

	Não Resposta	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Satisfação com o ambiente laboral	-	-	-	-	42.3	57.7
Satisfação com auxílio e interajuda	3.8	-	-	-	42.3	53.8
Satisfação com as relações interpessoais	3.8	-	-	-	30.8	65.4
Satisfação enquanto parte ativa da organização	3.8	-	-	3.8	46.2	46.2
Satisfação com a relação estabelecida com superiores	3.8	-	-	3.8	46.2	46.2
Satisfação com a relação entre restantes colegas	3.8	-	-	-	34.6	61.5

Tabela 38- Satisfação com as relações pessoais e ambiente de trabalho (%)

Após uma análise univariada, consideramos relevante relacionar algumas variáveis características do tipo de inserção laboral, em especial as características sociodemográficas tais como o sexo, idade, estado civil, vínculo contratual e a antiguidade dos trabalhadores na instituição com a respetiva satisfação laboral. A análise bivariada realizada não introduz alterações na interpretação dos dados, com exceção da variável antiguidade. Neste caso, distribuímos os trabalhadores em dois grupos: os trabalhadores que se encontram na instituição há menos de cinco anos e os trabalhadores que se encontram num período de tempo superior a cinco anos.

A partir do cálculo da média para cada subgrupo, é possível constatar, na tabela que se segue, que os trabalhadores se encontram satisfeitos com a maioria das variáveis de satisfação laboral. Não obstante, existem algumas variáveis na análise da satisfação que potenciam alguma discrepância entre os trabalhadores mais recentes e mais antigos, a saber: satisfação com a função que desempenham; satisfação com a adequação das competências à função; satisfação com a formação que a organização proporciona; satisfação com a supervisão; satisfação com a valorização de opinião; satisfação com o ambiente laboral; satisfação por se sentirem parte ativa da organização; e satisfação com

na relação com os superiores hierárquicos. Em média (tabela 39), os trabalhadores mais recentes (<5 anos) estão mais satisfeitos com a função que desempenham e com a adequação das competências à função que os mais antigos. No que concerne à satisfação com a formação que a organização proporciona, os inquiridos que trabalham há menos de cinco anos na organização encontram-se menos satisfeitos que aqueles que trabalham há mais de cinco anos. De ressaltar ainda que, em média, os trabalhadores mais recentes encontram-se muito satisfeitos com a supervisão, com a valorização de opinião, com o ambiente laboral, com o facto de se sentirem parte ativa na organização e na relação com os superiores. Atendendo às últimas variáveis mencionadas os trabalhadores mais antigos afirmam-se apenas satisfeitos.

<b>Dimensões de análise</b>	<b>Antiguidade na instituição (&lt; 5 anos)</b>	<b>Antiguidade na instituição (&gt;5 anos)</b>	<b>Média Final</b>
Satisfação com a imagem exterior	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com as oportunidades oferecidas	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com as normas	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com os valores	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com os objetivos	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com a função que desempenha	Muito satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação com o tipo de contrato	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com as recompensas	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com as oportunidades	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com o percurso profissional	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com a adequação das competências à função	Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com a formação que a organização potencia	Satisfeito	Indiferente	Indiferente
Satisfação com equipamentos	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com condições de higiene e segurança	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com condições laborais	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com supervisão	Muito satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação com valorização de opiniões	Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com a comunicação	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com informação disponibilizada	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com a gestão	Satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com o ambiente laboral	Muito satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação com a interajuda	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação com relações interpessoais	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito
Satisfação por ser parte ativa	Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com relação com superiores	Muito satisfeito	Satisfeito	Satisfeito
Satisfação com relação com colegas	Muito satisfeito	Muito satisfeito	Muito satisfeito

Tabela 39- Análise à satisfação laboral segundo a antiguidade dos trabalhadores na instituição  
(análise a partir da média)

As discrepâncias acima apresentadas conduzem-nos a questionar o porquê de o ser. Partindo da teoria, a satisfação laboral pode ser entendida como um estado efetivo pouco genérico uma vez que envolve emoções. Não obstante, também pode partir de atitudes em relação ao trabalho. Contudo, esta satisfação pode influenciar o funcionamento organizacional de forma positiva ou negativa, consoante os níveis de satisfação e os comportamentos daí resultantes que podem afetar, em especial, a produtividade (Alcobia, 2001). Alguns autores defendem que as características sociodemográficas dos indivíduos são extremamente importantes para explicar a satisfação com o trabalho. No presente estudo de caso, apenas a variável sociodemográfica relacionada com a antiguidade dos indivíduos na instituição introduziu alterações na interpretação dos dados. Clark, Oswald e Warr (1996 cit. por Cordeiro e Pereira [s.d.]) defendem que os níveis de satisfação laboral são mais elevados nos indivíduos com menor e maior antiguidade e menos elevados para os indivíduos de antiguidade intermédia. No presente caso a posição exposta não é suficiente para justificar a maior satisfação por parte dos trabalhadores mais jovens na instituição. Todavia, alguns investigadores como Spector (2006 cit. por Gomes e Gomes, 2013) apontam para o maior nível de responsabilidade na função exercida pelos trabalhadores mais antigos e melhores recompensas – talvez seja esta a causa de uma menor satisfação por parte dos trabalhadores mais antigos em relação aos trabalhadores mais jovens, uma vez que não se encontram tão satisfeitos com função que desempenham nem com as relações com os superiores, a valorização de opiniões e com o facto de se sentirem parte ativa da organização.

A segunda parte desta análise do inquérito incide numa autoavaliação do desempenho laboral por parte da população observada. Esta autoavaliação recai nas seguintes dimensões: *conhecimento do trabalho que realiza; competência para o desempenho laboral; capacidade para estabelecer objetivos; capacidade de identificar problemas; capacidade de resolver problemas; adaptação a novas técnicas e procedimentos; cumprimento dos objetivos da organização; relações estabelecidas com colegas e alunos; qualidade do desempenho laboral; produtividade no desempenho laboral; e investimento pessoal no projeto educativo institucional*. Esta parte da análise conta com uma parcela significativa de “não respostas” similar em todas as dimensões

de análise (15.4%), que é ainda maior na última dimensão – *investimento pessoal nos projetos educativos institucionais* (19.2%).

Com base na tabela 40 que se apresenta de seguida, é importante ressaltar que mais de metade da população observada tem um conhecimento muito bom do trabalho que realiza e metade dos inquiridos consideram-se muito competentes para o desempenho laboral. No que concerne à capacidade de identificar e resolver problemas, maioria da população autoavalia-se com muito bom. Remetendo para a dimensão *capacidade de adaptação a novas técnicas e procedimentos* e para a dimensão *cumprimento dos objetivos da organização*, a população distribui-se entre muito bom e bom (65.4%). Face às *relações estabelecidas com colegas e alunos* quase metade da população responde muito bom. Para as dimensões da qualidade e produtividade no desempenho, a população considera, na sua maioria, ter um desempenho muito bom. Por fim, atendendo ao *investimento pessoal nos projetos educativos*, a maioria da população considera ter um bom desempenho.

	Não Resposta	Fraco	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conhecimento do trabalho que realiza	15.4	-	-	7.7	15.4	61.5
Competência para o desempenho laboral	15.4	-	-	7.7	26.9	50
Capacidade para identificar problemas	15.4	-	-	3.8	38.5	42.3
Capacidade de resolver problemas	15.4	-	-	7.7	50	26.9
Adaptação a novas técnicas e procedimentos	15.4	-	-	19.2	30.8	34.6
Cumprimento dos objetivos da organização	15.4	-	-	19.2	30.8	34.6
Relações estabelecidas com colegas e alunos	15.4	-	-	15.4	23.1	46.2
Qualidade do desempenho laboral	15.4	-	-	11.5	26.9	46.2
Produtividade no desempenho laboral	15.4	-	-	19.2	30.8	34.6
Investimento pessoal nos projetos educativos institucionais	19.2	-	-	15.4	34.6	30.8

Tabela 40- Autoavaliação do desempenho laboral (%)

Em síntese, é possível referir que a satisfação laboral e o desempenho laboral são fatores de extrema importância para o funcionamento de qualquer organização. Não sendo permitido qualquer tipo de generalização, atendendo à particularidade do estudo de caso, importa destacar que todos os inquiridos se encontram genericamente



satisfeitos com a organização, o que pode ser originado ou estar na origem de uma autoavaliação positiva no que concerne ao desempenho laboral, tal como mostram algumas das diversas teorias que relacionam os dois conceitos: satisfação e desempenho laboral, como Spector (2006, cit. por Gomes e Gomes, 2013) que defende que os conceitos se relacionam de forma direta e clara e defende uma reciprocidade entre estes.

## Considerações finais

O presente relatório pretende ser um contributo para auxiliar a organização acolhedora de estágio a implementar um sistema de garantia da qualidade, a partir do modelo EQAVET comum para todas as escolas de ensino profissional.

No contexto português “a implementação de sistemas de qualidade tem registado um crescimento significativo, sobretudo no setor industrial e de serviços”, atendendo à complexidade dos fatores de competitividade cada vez mais intrínsecos na sociedade (Capricho e Lopes, 2007 p.72). No contexto organizacional começa a existir sensibilidade para a questão da qualidade, em especial associada aos conceitos de responsabilidade social e desenvolvimento sustentável. Não obstante, segundo Lina Capricho e Albino Lopes (2007 p.72), “os portugueses mostram-se sensíveis, mas pouco informados”.

No âmbito do setor do serviço de educação profissional revela-se assaz importante garantir a qualidade e foi neste âmbito que a ANQEP desenvolveu um sistema complexo de implementação e garantia da qualidade, para uma maior solidez e consequente qualidade da educação. Implementar um Sistema de Gestão da Qualidade, baseado num modelo ou norma associado, é um desafio às organizações que ambicionam o sucesso a partir do desenvolvimento de uma cultura baseada na qualidade. Nos dias de hoje, implementar um Sistema de Gestão da Qualidade é a garantia da subsistência e da rentabilidade da própria organização (Pinto e Soares, 2010).

O sistema da qualidade supramencionado requer várias operações de diagnóstico. A auscultação dos *stakeholders* da organização, isto é, a análise às opiniões das partes interessadas acerca da organização e do serviço é o ponto de partida para a implementação do modelo EQAVET. Foi este o trabalho desenvolvido no estágio.

Os recursos humanos da organização, corpo docente e não docente, assim como os clientes da organização, ou seja, os alunos, são as partes com maior interesse a abordar nesta pesquisa, assim como aqueles que de forma indireta participam e colaboram com a organização, isto é, os encarregados de educação, os empregadores e outras instituições com as quais são estabelecidas parcerias. A partir da identificação das partes interessadas, definiu-se uma das principais atividades do estágio, a saber: definição dos *stakeholders* a partir de um conjunto de critérios que permitiu classifica-

los em *stakeholders* chave, primários e secundários. Esta atividade foi crucial para centrar a pesquisa na prioridade da implementação do modelo EQAVET, isto é, centrar a pesquisa nas entidades que colaboram e influenciam de forma direta a organização – os *stakeholders* primários. A comunicação e o contacto com estas partes interessadas pelo serviço que a organização oferece foi facilitada pela proximidade e informalidade com que a organização estabelece relações com estas entidades.

No âmbito do estágio e de acordo com as propostas da instituição, consideramos que o progresso da organização depende da sua abertura à implementação do sistema da garantia da qualidade tornando-se crucial que os *stakeholders*, internos e externos, sejam parte ativa deste processo e que expressem o seu grau de satisfação com a organização e com o serviço prestado. Este progresso pode potenciar, futuramente, uma mudança organizacional que segundo Parente (2008 p.95), associada a desafios e a incertezas, exige que se mobilize todos os recursos, surgindo os recursos humanos como elemento prioritário a desenvolver, pois são os únicos capazes de tornarem as organizações verdadeiramente flexíveis.

No que concerne aos recursos humanos foi possível constatar, a partir do inquérito de satisfação e autoavaliação do desempenho laboral aplicado ao pessoal docente e não docente, que todos se encontram satisfeitos e muito satisfeitos com o meio laboral. Não obstante, a pequena percentagem de inquiridos insatisfeitos deve ser melhor analisada, pois aqui estarão parte dos pontos fracos e das ameaças internas à organização. Ressalva-se a importância de definir estratégias que permitam melhorar as oportunidades que a organização oferece; refletir sob as recompensas; valorizar e reconhecer o esforço; atender à possibilidade de reformular os contratos de trabalho; e refletir sobre a possibilidade de um plano formativo para o melhor desenvolvimento de competências dos recursos humanos – sendo estas as variáveis de análise com menores nível de satisfação do pessoal docente e não docente inquirido. A melhoria interna deve ser uma constante em prol da inovação e satisfação das partes interessadas pela organização, produto e serviço. A gestão de recursos humanos deve relacionar-se com o planeamento estratégico da organização e com as expectativas dos restantes *stakeholders* dessa organização. Importa aqui acrescentar o possível enviesamento da informação resultante do inquérito que se encontrará refletido nas conclusões a que

chegamos, uma vez que o inquérito não foi administrado pela estagiária mas pela direção.

No que respeita aos clientes do serviço formativo que a organização oferece – alunos, encarregados de educação e empregadores – é possível concluir que todos se encontram satisfeitos com a organização e o respetivo plano formativo. Os alunos criticam alguns pontos, na visão destes mais deficitários, relacionados com as componentes curriculares - como a componente técnica do curso. Para além do referido também relatam acerca da sobrecarga horária que podia ser atenuada ou mais flexível. Com opinião diferente, encontram-se os empregadores que apostariam numa superior carga horária para um maior desenvolvimento e aperfeiçoamento de competências e das técnicas necessárias à profissão. Por fim, os encarregados de educação, de igual modo satisfeitos com a formação e o plano formativo, acentuam a questão da divulgação como uma necessidade, a preocupação com o acesso ao mercado de trabalho nas áreas da cultura e apontam ainda as dificuldades que as escolas enfrentam nos dias de hoje, como as dificuldades de financiamento.

O recurso à análise SWOT<sup>19</sup> permite identificar as forças e as fraquezas, do ambiente interno à organização, assim como as potenciais ameaças e oportunidades, provenientes das influências do ambiente externo, atendendo ao sistema aberto que integra a organização. Apresentadas as principais conclusões da pesquisa à satisfação das partes interessadas, procedemos a uma síntese com base na análise SWOT, a partir da tabela que se segue, para expor o que há de melhor e pior na organização.

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
	Imagem positiva da escola	Comunicação
	Altas expectativas dos alunos	Ausência de plano de divulgação
	Oferta de apoio pedagógico acrescido	Resistência à mudança
	Competência e empenho por parte dos RH para o melhor desempenho laboral	Inexistência de um plano formativo para RH
	Relações favorecidas entre comunidade escolar	-----
	Satisfação geral positiva dos RH e alunos	-----
<b>Ambiente Externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	Procura parcerias estratégicas	Mercado de trabalho escasso para a área formativa
	Procura inovação na oferta formativa	Crise económica e consequente atraso de financiamento

Tabela 41 – Tabela síntese da análise SWOT da organização

<sup>19</sup> Sistema com o objetivo de definir e verificar a posição estratégica organizacional, desenvolvida por Albert Humphrey em 1970. As siglas significam (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats).

O diagnóstico é fundamental para uma reorientação das estratégias organizações com base no atenuar de problemas identificados e consequentemente o desenvolvimento organizacional. A título ilustrativo propomos o futuro aprofundamento deste estudo a partir de um inquérito de satisfação similar a toda a comunidade escolar e entrevistas de *focus grupos* para cada um dos *stakeholders*, de modo a debater os pontos fracos da organização a partir de uma mediação – atendendo às divergências de opiniões encontradas, em particular nos encarregados de educação. É de extrema importância a preocupação em definir um plano estratégico com base numa comunicação mais regular com os *stakeholders* e um plano *marketing* eficiente para se notar mais a divulgação da organização e dos respetivos projetos. Este plano estratégico deve ser exequível de modo a permitir atingir os objetivos traçados e responder em conformidade às expectativas das partes interessadas.

Em forma de síntese é importante referir que a missão, visão e objetivos da organização parecem ser mais ou menos conhecidos por todos os *stakeholders*, sabemos também que são cruciais à motivação de todas as partes interessadas. Estas, em colaboração com a organização, poderão desenvolver uma estratégia organizacional e um planeamento racional que fortalece as oportunidades, neutraliza as ameaças, potencia a inovação e garante a qualidade da organização (Chiavenato, 1999).

Num último momento destas considerações finais, pretendemos refletir sobre o estágio e sobre os contributos do mesmo para a redação do presente relatório e para as práticas profissionais em sociologia. Definir o papel do sociólogo em qualquer ambiente institucional é essencial para a mobilização das competências adquiridas na formação e para sua transferência para o meio profissional. O papel do sociólogo deve ser construído de forma adaptada ao meio organizacional uma vez que ainda não existe uma noção única do papel que um sociólogo pode desenvolver no mercado de trabalho. No âmbito das organizações educacionais, o sociólogo enquadra-se na pesquisa e intervenção da e na escola, para além da responsabilidade que assume na mediação, animação e relações interpessoais nas organizações. Desde logo, apresentamos o principal obstáculo no âmbito do estágio: a construção do papel do sociólogo numa escola profissional.

O estágio decorreu de outubro de 2015 a março de 2016, como previsto no protocolo de estágio, e teve como objeto o diagnóstico do contexto organizacional para

a posterior implementação do sistema da garantia da qualidade, com o modelo EQAVET. A interpretação do modelo EQAVET e a definição de um cronograma de trabalho foi uma das principais dificuldades neste estágio uma vez que o conhecimento do modelo e da gestão da qualidade eram considerados na organização insuficientes para um bom desempenho. A importância da revisão da literatura foi crucial para ultrapassar esta dificuldade e conseguir adaptar as diferentes teorias ao contexto e dinâmica organizacional. A comunicação com o topo hierárquico foi, de igual modo, uma dificuldade sentida no âmbito do estágio, atendendo ao consecutivo atraso das tarefas e à sobreocupação da diretora pedagógica. Não obstante, a coordenação e o planeamento foram essenciais para ultrapassar esta dificuldade e redefinir o cronograma e os respetivos prazos, consoante as disponibilidades da própria organização.

O estágio assume-se como uma prova à capacidade de adaptação a diferentes situações laborais e integração na dinâmica organizacional, possibilitando a consolidação dos conhecimentos adquiridos até à formação atual. A sociologia é crucial no acompanhamento do processo de gestão da garantia da qualidade pois potencia o desenvolvimento organizacional adaptando a organização a novas práticas. O clima organizacional, a satisfação laboral, as condições no trabalho e a adaptação à mudança são aspetos que a sociologia deve ter em consideração para um aperfeiçoamento técnico, político e social da organização (Capricho e Lopes, 2007). Quando relacionado com a educação, a sociologia pode ser refletida a partir de diversos autores clássicos como Marx, Weber e Durkheim que defendiam que “a posição da educação na estrutura social e sua relação com outras instituições eram a chave para compreender a dinâmica da mudança educacional”, destacando-se uma vez mais a importância da relação com os *stakeholders*, com o território e com a identidade cultural (Lopes, 2004 p.10).

O trabalho de diagnóstico à satisfação das partes interessadas pelo serviço é o ponto de partida para dar resposta aos indicadores de análise sugeridos pela ANQEP com o quadro de referência e modelo de garantia da qualidade EQAVET e para se introduzir melhorias organizacionais, atendendo à auditoria prevista para finais do ano próximo.

## Referências bibliográficas

AIRES, Luísa (2011) - *Paradigma Qualitativo e práticas de investigação educacional*. Lisboa: Universidade Aberta. ISBN: 978- 989- 97582-1-6. Consultado em fevereiro de 2016.

Disponível em:

[https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma\\_Qualitativo%20\(1%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o\\_atualizada\).pdf](https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2028/4/Paradigma_Qualitativo%20(1%C2%AA%20edi%C3%A7%C3%A3o_atualizada).pdf).

ALCOBIA, P. (2001) - Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M. Carvalho Ferreira, J. Neves; A. Caetano - *Manual de psicossociologia das organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp.281-306.

ALMEIDA, António José (2007) - *Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal*. Sísifo. Revista de Ciências da Educação, pp. 51-58 Consultado em abril de 2016. Disponível em: <http://sisifo.fpce.ul.pt>.

ALVES, J. M. (1996) - *Modos de organização, direção e gestão das escolas profissionais: um estudo de quatro situações*. Porto: Porto Editora.

ALVES, Piedade (2009) – *Avaliação e qualidade nas organizações*. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-258-3.

ANQEP. Consultado em outubro de 2015. Disponível em:

<http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>.

APQ - *Associação Portuguesa para a Qualidade*. Consultado em novembro de 2015. Disponível em: <http://www.apq.pt/Default.aspx>.

AZEVEDO, J. (1992) - *Expectativas escolares e profissionais dos jovens do 9.º ano*. Porto: Edições Asa.

AZEVEDO, J. (2003) - *O Ensino Profissional em Portugal*. Porto: ANESPO.

AZEVEDO, J; FONSECA, A. (2007) - *Imprevisíveis itinerários de transição escola-trabalho*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

BARDIN, L. (2009) - *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

BÉRIOT, Dominique (1997) - *Mudança na empresa: uma abordagem sistémica*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN: 972-8329-61-x.

BILHIM, J.A.F. (2004) - *Gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CAETANO, António; VALA, Jorge (2002) – *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH. ISBN: 972-96897-8-4.

CASTELLS, Manuel (1998) - *A sociedade rede*. Lisboa: Gulbenkian, 1998.

CHIAVENATO, A. (1999) - *Teoria geral da administração*. S. Paulo: Editora Campus.

CORDEIRO, Susana; PEREIRA, Fernanda – *Características do trabalho, variáveis sociodemográficas como determinantes da satisfação no trabalho na marinha portuguesa*. Revista Lusófona de humanidades e tecnologias: estudos e ensaios.

COSTA, Jorge Adelino (2007) – *Projetos em educação: contributos de análise organizacional*. Aveiro: Universidade de Aveiro. ISBN: 978-972-789-247-1.

CRESWELL, John (1994) - *Research Design. Qualitative & quantitative approaches*. USA: Sage. ISBN: 0-8039-5254-6.

DALE, Barrie; COOPER, Cary (1995) – *Qualidade Total e Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença.

DECRETO-LEI nº 26/89. D.R. I Série. 18 (89-01-21) 246-249.

DOCTEUR, Denise Dumcke de Medeiros [s.d.] – *Diagnóstico e análise de sistemas da qualidade: um modelo para avaliação e preparação dos sistemas para a certificação ISO 9000*. Consultado em março de 2016. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65131999000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131999000200004).

DOMINGUES, Ivo; NEVES, José Pinheiro (2009) – *Tecnologia, gestão da Qualidade e dos Recursos Humanos: análise sociológica*. Porto: Edições Ecopy. ISBN: 978-989-656-036-2.

DUARTE, Teresa (2009) – *A possibilidade de investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica)*. Lisboa: CIES e Working Paper. ISSN: 1647 – 0893.

FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, J.; CAETANO, António (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGrawHill.

FERREIRA, Joaquim Armando; FERNANDES, Rosina; SANTOS, Eduardo Ribeiro; PEIRÓ, José Maria (2010) - *Contributo para o estudo psicométrico da versão portuguesa do Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23*. Revista PSYCHOLOGICA, pp 7-34.

FILAHÓ, I. (2010) - *A qualidade de ensino e a avaliação das escolas em Portugal: contributos para a sua história recente*. Educação. Temas e problemas – Avaliação, qualidade e formação, pp. 99-116.



FONSECA, Jaime Raúl Seixas (2008) - *Os métodos quantitativos na sociologia: dificuldades de uma metodologia de investigação*. VI Congresso de Sociologia.

FONSECA, Paulo (2008) – *A importância da formação profissional contínua nas empresas portuguesas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.

FREIRE, João; REGO, Raquel; RODRIGUES, Cristina (2014) – *Sociologia do Trabalho: um aprofundamento*, Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978-972-36-1387-2.

FREITAS, Jodrian S. Amorim [s.d.] – *A ISO 9004-2 e a Qualidade em Serviços*. Consultado em fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/bts/221/boltec221d.htm>.

FRÓIS, João Pedro (2000) - *Educação Estética e Artística: abordagens transdisciplinares*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN- 972-31-0905-0.

GALVÃO, Maria Emília (2015) – *Garantia da Qualidade nas Modalidades de Dupla Certificação: um Guião para Operadores de Educação e Formação Profissional*. ANQEP. Consultado em outubro de 2015. Disponível em: <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>.

GIDDENS, Anthony (2004) – *Sociologia*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN: 972-31-1075-X.

GONÇALVES, Carlos; PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa; GOMES, Sandra; JANUÁRIO, Susana (1997) – *Os jovens, a formação profissional e o emprego: resultados de uma investigação internacional*. Porto: Fundação da Juventude/ Instituto de Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

GOMES, Roberto; GOMES, Renato (2013) – *Ensaio teórico sobre os fatores de motivação e satisfação no trabalho*. Revista Borges, vol.3, nº 2, pp. 4-19.

HIIL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew – *A construção de um questionário*. FCT, 1998.

HOFFMANN, Valmir Emil; FILHO, José Ademar Procopiak; ROSSETO, Carlos Ribeiro (2008) - *As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú*- Porto Alegre, vol.8, nº3, pp 21-35. ISSN- 1678-8621.

HOUSEN, Abigail; FUNCH, Bjarde Sode; MARTINDALE, Colin; et. al. (2000) – *Educação estética e artística: abordagens transdisciplinares*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

IPQ (2000). *NP EN ISO 9004:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Linhas de Orientação para Melhoria do Desempenho*. IPQ – Instituto Português da Qualidade.

IPQ (2005). *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário*. IPQ – Instituto Português da Qualidade.

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

LALANDA, P (1998) - *Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica*. *Análise Social*, pp. 871-883. Consultado em janeiro de 2016. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224154176E1jDU8rb4Nc15SI4.pdf>.

LANDSHEERE, Gilbert de; EUFRÁZIO, José Carlos (1997) – *A pilotagem dos sistemas de educação: como garantir a qualidade da educação?* Porto: edições ASA.

LIMA, M. P. (1995) - *Inquérito sociológico. Problemas e práticas*. Lisboa: Editorial Presença.

LIMA, Pires Marinús [s.d.] – *O inquérito sociológico: problemas de metodologia*. Consultado em fevereiro de 2016. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224260943V6zYE4uv8Ef71FH8.pdf>.

LONGO, R. (1996) - *Gestão da Qualidade: Evolução Histórica, Conceitos Básicos e Aplicação na Educação*. Texto para discussão n.º 397. Brasília. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Consultado em dezembro de 2015. Disponível em: [http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0397.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_0397.pdf).

LOPES, Albino & CAPRICHIO, Lina (2007) – *Gestão da Qualidade*, Lisboa: Editora RH, Lda. ISBN: 978-972-8871-13-0.

LOPES, João Teixeira (2004) – *Escola, território e políticas culturais*. Porto: Campo das Letras. ISBN: 91897226107385.

LOPES, Margarida Chagas (1995) - *Estratégias de Qualificação e metodologias de avaliação: entre a empresa, o mercado de trabalho e a convergência Europeia*, Oeiras: Celta Editores, Lda. ISBN: 972- 8027- 32- X.

MAINARDES, Emerson Wagner; ALVES, Helena; RAPOSO, Mário; DOMINGUES, MARIA José Carvalho se Souza (2011) – *Um novo modelo de classificação de stakeholders*. V Encontro de estudos em estratégia. Porto Alegre.

MARTINS, G. (2006) - *Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas.

MASCARENHAS, Maria Paula Vilhena; COSTA, Cristina A. Fernandes (2011) – *A responsabilidade social e ambiental das empresas: uma perspetiva sociológica*. *Latitude*, vol.7 n.º2 pp. 141-167.

MINTZBERG, Henry (1995) – *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

MORAIS, Ana Maria; NEVES, Isabel Pestana (2007) – *Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista*. Revista Portuguesa de Educação. Lisboa: Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, pp.75-104. Consultado em outubro de 2015. Disponível em: [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php/script\\_sci\\_serial/pid\\_0871-9187/lng\\_pt/nrm\\_iso](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php/script_sci_serial/pid_0871-9187/lng_pt/nrm_iso).

MORAIS, Ana Maria (2004) – *Basil Bernstein: Sociologia para a Educação*. Lisboa: Edições Afrontamento. Consultado em outubro de 2015. Disponível em: [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/bernstein10.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/bernstein10.pdf).

MOURAZ, Ana; FERNANDES, Preciosa; LEITE, Carlinda (2014) – *Influências da avaliação externa das escolas no desenvolvimento de uma cultura de autoavaliação*. Revista Portuguesa de Investigação Educacional. Porto, vol. 14 p.67-97.

NARCISO, Emery (2013) – *Modelo para avaliação e controlo da qualidade de gestão de um serviço ou produto: fundamento para uma boa avaliação e controlo da qualidade de gestão*. Casal de Cambra: Caleidoscópio. ISBN: 978-989-658-232-6.

NEVES, J. G. (1996) - *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

NÓVOA, António (1995) – *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Publicações Dom Quixote Lda. ISBN: 972 – 20 – 1004 – 2.

OCHOA, Paula (2004) – *A redescoberta contínua da qualidade: uma reflexão sobre práticas e intervenção de uma equipa*. Cadernos BAD. Consultado em fevereiro de 2016. Disponível em: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/cadernos/article/view/827>.

PARENTE, Cristina (1996) – *As empresas como espaço de formação*. Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, nº6 pp.89-150.

PARENTE, Cristina (2008) – *Competências: Formar e Gerir Pessoas*, Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978-972-36-0967- 7.

PARENTE, Cristina; VELOSO, Luísa; PINTO, Cláudia [s.d.] – *Gestão dos Recursos Humanos, dinâmicas organizacionais e competitividade empresarial*. V Congresso Português de Sociologia. Consultado em fevereiro de 2016. Disponível em: [http://www.aps.pt/cms/docs\\_prv/docs/DPR462dcdc394f16\\_1.PDF](http://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dcdc394f16_1.PDF).

PEREIRA, M (2008) - *A relação entre pais e professores: uma construção de proximidade para uma escola de sucesso*. Universidade de Málaga.

PEREZ, Henry (2000) – *Métodos em Sociologia*. Lisboa: Temas e Debates – Atividades Editoriais, Lda. ISBN: 972- 759- 216- 3.

PINHO, José António Gomes; SACRAMENTO, Ana Rita Silva (2009) – *Accountability: já podemos traduzi-la para português?* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, pp. 1344-1368. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n6/06.pdf>.

PINTO, A; SOARES, I. (2010) - *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.

PINTO, Filipe [s.d.] - *Accountability nas ONGD. Priorização de stakeholders: tarefa impossível ou imprescindível*. Consultado em janeiro de 2016. Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17712>.

PIRES, A. (2004) - *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

PIRES, Rui Pena (2012) – *O problema da integração*. Sociologia: Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, vol. XXIV pp. 55-87. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10758.pdf>.

POLÓNIA, Adriano Cabral (1993) – *Comportamento Organizacional*. Análise Psicológica: 16 anos, 50 números. Instituto Superior de Psicologia Aplicada. ISSN 0870 8231 p. 267-273.

PORTUGAL, José; MARQUES, Susana (2007) - *Gestão Cultural do Território*, Porto: Setepés. ISBN 978- 972 – 99312- 5- 3.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan (1992) - *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

REED, Mike (1997) – *Sociologia da Gestão*, Oeiras: Celta Editora. ISBN: 972-8027-59-1.

REGO, Arménio; MOREIRA, José Manuel; SARRICO, Cláudia (2003)- *Gestão Ética e Responsabilidade Social das Empresas: um estudo da situação portuguesa*, Lisboa: PRINCIPIA. ISBN: 972-8500- 99- 8.

SAMPAIO, Paulo; SARAIVA, Pedro (2011) – *Qualidade e as normas ISO 9000 – mitos, verdades e consequências*. Lisboa: Verlag Dashofer.

SANTOS, P. M. (2005) - *Toda a Economia devia ser Solidária* . Lisboa: Rede Portuguesa Leader.

SILVA, António Carlos & GARCIA, Ricardo Alexandre Martins [s.d.] - *Teoria dos stakeholders e responsabilidade social: algumas considerações para as organizações contemporâneas*. Consultado em janeiro de 2016. Disponível em:

[http://acslogos.dominiotemporario.com/doc/TEORIA\\_DOS\\_STAKEHOLDERS\\_E\\_RESPONSABILIDADE\\_SOCIAL.pdf](http://acslogos.dominiotemporario.com/doc/TEORIA_DOS_STAKEHOLDERS_E_RESPONSABILIDADE_SOCIAL.pdf).

SILVA, Eugénio Alves da; TORRES, Leonor Lima, SÁ, Virgínio; ESTEVÃO, Carlos V; LIMA, Licínio C. (org.) (2010) – *Perspetivas da análise organizacional das escolas*. Porto: Fundação Manuel Leão. ISBN: 978-989-8151-21-6.

SOCIAL, C. (2008) - *Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional*. Lisboa: APQ. Consultado em janeiro de 2016. Disponível em: <http://www.apq.pt/>.

SOUSA, Almir ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José (2006). *O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.

SOUSA, M. J., DUARTE, T., SANCHES, P. G. e GOMES, J. (2006) - *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.

VARELA, Teresa; ALVES, Mariana Gaio (2012) – *Construir a relação escola-comunidade educativa: uma abordagem exploratória no concelho de Alamada*. Revista Portuguesa de Educação. Universidade do Minho, pp. 31-61. Consultado a fevereiro de 2016. Disponível em: <http://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/3001>.

VELOSO, Luísa (2012) - *O espaço das empresas: estudo sociológico num grupo empresarial português*, Porto: Edições Afrontamento. ISBN: 978- 972- 36- 1006- 2.

ZARPELON, M. I. (2006) - *Gestão e responsabilidade social NBR 16.001 / SA 8.000: implantação e prática*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexos**

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexo 1 –**

### **Organograma da organização (proposta da discente)**

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

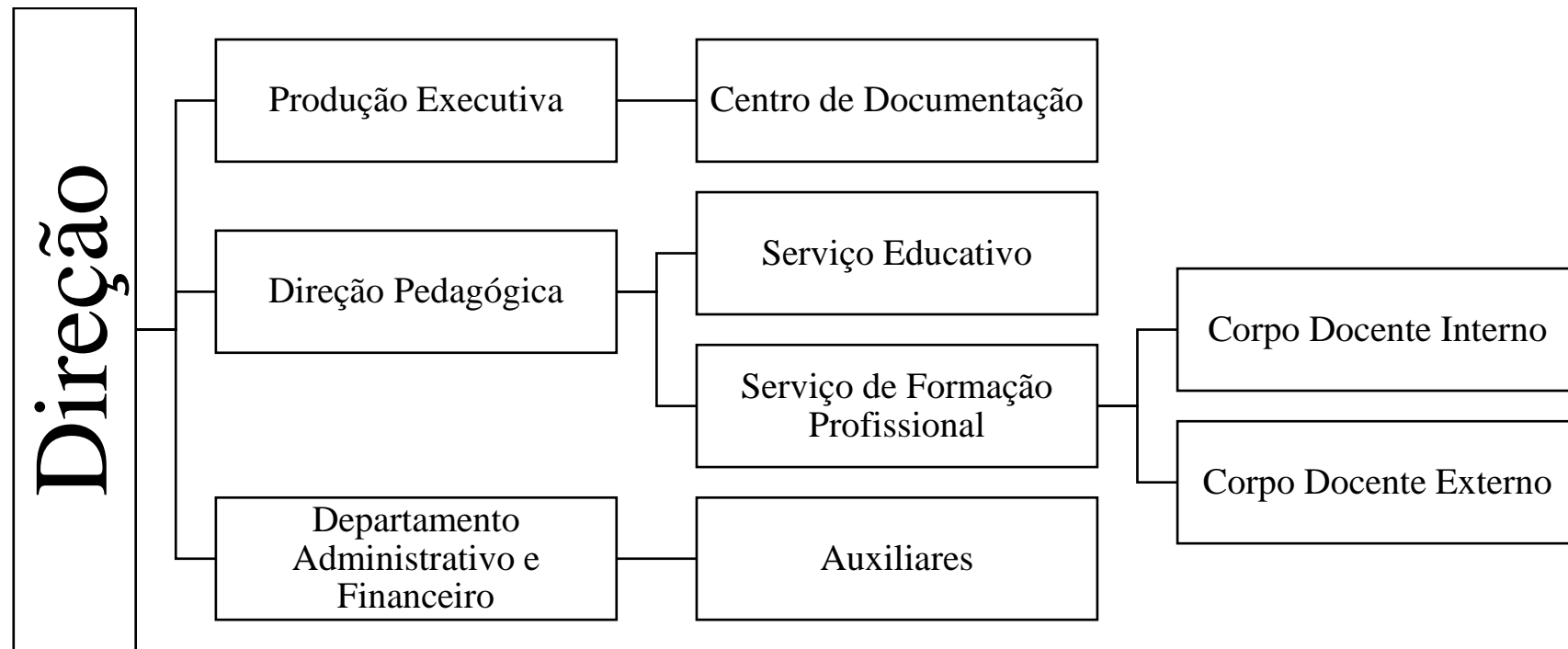


Gráfico 1- Organograma institucional proposto pela discente à organização acolhedora de estágio



Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexo 2-**

- a) Registo de informação sobre conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 4)**
- b) Registo de informação sobre colocação após conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 5)**

## a) Registo de Informação sobre Conclusão dos Cursos (Indicador EQAVET 4)

Designação do Operador \_\_\_\_\_ Código SIGO \_\_\_\_\_ Concelho \_\_\_\_\_ Porto \_\_\_\_\_

Ciclo de Formação 2011/2014 Data de recolha 10/2015

A - AEF	B - Curso	C – Ingressos			D - Conclusão no tempo previsto						E - Conclusão após o tempo previsto						F - Conclusão Global					
		m	f	t	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	7	17	24	5	71,4%	15	88,2%	20	83,3%	0	-	0	-	0	-	5	71,4%	15	88,2%	20	83,3%
	(b)	12	13	25	8	66,7%	12	92,3%	20	80%	0	-	0	-	0	-	8	66,7%	12	92,3%	20	80%
	<b>Totais</b>	19	30	49	13	68,4%	27	90%	40	81,6%	0	-	0	-	0	-	13	68,4%	27	90%	40	81,6%

A - AEF	B - Curso	C – Ingressos			G - Desistência						H – Não aprovação					
		m	f	t	m	Taxa (%)	F	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	7	17	24	2	28,6%	2	11,8%	4	16,7%	2	28,6%	2	11,8%	4	16,7%
	(b)	12	13	25	4	33,3%	1	7,7%	5	20%	4	33,3%	1	7,7%	5	20%
	<b>Totais</b>	19	30	49	6	31,6%	3	10%	9	18,37%	6	31,6%	3	10%	9	18,37%

**A** – Código da Área de Educação e Formação (Portaria n.º 256/2005, de 16 de março) na qual se integra o curso

**B** - Designação do(s) curso(s) iniciado(s) no ciclo de formação em análise

**C** - Número total de alunos/formandos que ingressaram no curso em qualquer momento do ciclo de formação [género masculino (m); género feminino (f); total(t)]

**D** - Número de alunos/formandos que concluíram o curso até ao fim do ano civil em que terminou o ciclo de formação em análise [género masculino (m); género feminine (f); total (t)]

**E** - Número de alunos/formandos que concluíram o curso após o fim do ano civil em que terminou o ciclo de formação em análise e até 31 de dezembro do ano seguinte [género masculino (m); género feminino (f); total (t)]

**F** - Conclusão global (Número de alunos/formandos que concluíram o curso até 31 de dezembro do ano seguinte ao final do ciclo de formação) [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].

**G** – Número de alunos/formandos que deixaram de frequentar o curso em qualquer momento do ciclo de formação [género masculino (m); género feminino (f); total (t)]

**H** – Número de alunos/formandos, que tendo frequentado o curso até ao seu final, não obtiveram aprovação em qualquer uma das suas componentes (eg. módulos, prova final, formação em contexto de trabalho) até 31 de dezembro do ano seguinte ao último ano do ciclo de formação [género masculino (m); género feminino (f); total (t)]

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**b)Registo de Informação sobre Colocação após Conclusão dos Cursos  
(Indicador EQAVET 5)**

Designação do Operador \_\_\_\_\_ Código SIGO \_\_\_\_\_ Concelho \_\_\_\_\_ Porto \_\_\_\_\_

Ciclo de Formação 2011/2014 Data de recolha 10/2015

A - AEF	B - Curso	C - Diplomados			D – Empregados (tempo inteiro)						E – Empregados (tempo parcial)					
		m	f	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	0	-	1	6,7%	1	5%	0	-	1	6,7%	1	5%
	(b)	8	12	20	5	62,5%	1	8,3%	6	30%	0	-	0	-	0	-
	<b>Totais</b>	13	27	40	5	38,5%	2	7,4%	7	17,5%	0	-	1	3,7%	1	2,5%

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			F – Empregados (vínculo definitivo)						G – Empregados (vínculo temporário)					
		m	f	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	0	-	0	-	0	-	1	20%	1	6,7%	2	10%
	(b)	8	12	20	0	-	0	-	0	-	1	12,5%	1	8,3%	2	10%
	<b>Totais</b>	13	27	40	0	-	0	-	0	-	2	15,4%	2	7,4%	4	10%

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			H – Total de Empregados						I – À procura de emprego					
		m	F	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	1	20%	3	20%	4	20%	0	-	0	-	0	-
	(b)	8	12	20	6	75%	2	16,7%	8	40%	1	12,5%	1	8,3%	2	10%
	<b>Totais</b>	13	27	40	7	53,8%	5	18,5%	12	30%	1	7,7%	1	3,7%	2	5%

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			J – Trabalhadores por conta própria						K – Total no mercado de trabalho					
		m	F	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	0	-	2	13,3%	2	10%	1	20%	5	33,3%	6	30%
	(b)	8	12	20	0	-	0	-	0	-	6	75%	2	16,7%	8	40%
	<b>Totais</b>	13	27	40	0	-	2	7,4%	2	5%	7	53,8%	7	25,9%	14	35%

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			L – A frequentar formação pós-secundário ou estágio profissional						M – A frequentar o ensino superior					
		m	F	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	0	-	4	26,6%	4	20%	3	60%	7	46,7%	10	50%
	(b)	8	12	20	1	12,5%	0	-	1	5%	1	12,5%	8	66,7%	9	45%
	<b>Totais</b>	13	27	40	1	7,7%	4	14,9%	5	12,5%	4	30,8%	15	55,6%	19	47,5%

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			N – Outra Situação						O – Outra Situação					
		m	F	T	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	T	Taxa (%)
	(a)	5	15	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	(b)	8	12	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>Totais</b>	13	27	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- A** – Código da Área de Educação e Formação (Portaria n.º 256/2005, de 16 de março) na qual se integra o curso.
- B** - Designação do(s) curso(s) iniciado(s) no ciclo de formação em análise.
- C** - Número de diplomados, conforme coluna F do **Anexo 3 – Registo de Informação sobre Conclusão dos Cursos** (Indicador EQAVET 4a)
- D, E, F, G** – Diplomados empregados por conta de outrem, em cada uma das situações referenciadas, face ao emprego [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- H** – Somatório dos diplomados que estão empregados por conta de outrem [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- I** – Diplomados que estão à procura de emprego, isto é, formalmente registados num serviço/sistema destinado a esse efeito [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- J** - Diplomados que estão a trabalhar por conta própria [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- K** - Somatório dos diplomados que estão no mercado de trabalho (empregados, à procura de emprego, a trabalhar por conta própria) [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- L** - Diplomados que estão a frequentar cursos de formação de nível pós-secundário (CET, TESP), bem como estágios profissionais [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- M** - Diplomados que estão a frequentar o ensino superior [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].
- N, O** – Diplomados que não estão em qualquer das situações referidas em D a M [género masculino (m); género feminino (f); total (f)]. Neste caso, deve ser explicitada a situação.

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

### **Anexo 3 –**

**Inquérito via telefone aplicado pela instituição acolhedora de estágio para levantamento e atualização de dados**



## **INQUÉRITO**

(Este inquérito insere-se num estudo realizado pelo [REDACTED]  
[REDACTED] sobre o percurso dos seus alunos diplomados e destina-se por isso  
a uma atualização de dados)

### **Dados Pessoais**

Nome	
Morada	
Código Postal	
Data de Nascimento	
Contacto(s) telefónico (s)	
Contacto email	

Curso Profissional de [REDACTED]  ano de admissão  conclusão   
Curso Profissional de [REDACTED]  ano de admissão  conclusão

**Qual o seu grau de satisfação em relação às competências adquiridas durante a sua formação no [REDACTED]**

Bom  Satisfaz  Não satisfaz

**Após a conclusão do [REDACTED], fez prosseguimento de Estudos**

Sim  Não

**Se sim indique qual:**

---

---

---

**Atividade Profissional:**

Na área de formação  Extra área de formação

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**Situação Atual:**

---

---

---

---

---

**(Anexar o cv)**

Reenviar p.f. pelo correio ou email( )

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

#### **Anexo 4 –**

#### **Registo de informação sobre diplomados a trabalhar na respetiva área de educação e formação (Indicador EQAVET 6)**

**Registo de informação sobre diplomados a trabalhar na respetiva Área de Educação e Formação (Indicador EQAVET 6a)**

Designação do Operador \_\_\_\_\_ Código SIGO \_\_\_\_\_ Concelho \_\_\_\_\_ Porto \_\_\_\_\_  
Ciclo de Formação 2011/2014 Data de recolha 10/2015

A - AEF	B - Curso	C – Diplomados			D – Diplomados que exercem profissões reurso/AEF					
		m	f	t	m	Taxa (%)	f	Taxa (%)	t	Taxa (%)
	(a)	1	5	6	0	-	1	20%	1	16,7%
	(b)	6	2	8	3	50%	1	50%	4	50%
	<b>Totais</b>	7	7	14	3	42,9%	2	28.6%	5	35,7%

**A** – Código da Área de Educação e Formação (Portaria n.º 256/2005, de 16 de março) na qual se integra o curso

**B** - Designação do(s) curso(s) iniciado(s) no ciclo de formação em análise

**C** - Número de diplomados a trabalhar, conforme somatório das colunas H e J do **Anexo 4 – Registo de Informação sobre Colocação após Conclusão dos Cursos** (Indicador EQAVET 5a)

**D** - Diplomados que exercem profissões diretamente relacionadas com o curso/AEF que concluíram. [género masculino (m); género feminino (f); total (t)].

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexo 5 –**

### **Documento informativo sobre o estudo para comunicar a todos os *stakeholders***

## **Implementação do Sistema de Garantia da Qualidade**

### **Documento Informativo**

██████████ é uma organização de ensino que confere títulos de formação de dupla certificação fundada há aproximadamente três décadas. Na altura da sua criação não havia uma base sólida das artes performativas no Porto e eram escassas as instituições que proporcionavam este tipo de formação a nível nacional. Com o reconhecimento que é detentora, a organização é, nos dias de hoje, financiada pelo estado, prova do mérito que o serviço educativo prestado veio a reunir ao longo dos anos.

A autoavaliação numa organização é uma mais-valia para análise dos problemas organizacionais e gestores que cessão também responsabilidade pela solidez, consolidação e equilíbrio que a organização apresenta. Neste sentido, o ██████████ desenvolve, neste momento o processo de garantia da qualidade proposto pela *Agência Nacional para a Qualificação e o Ensino Profissional* (ANQEP) para todas as instituições de ensino profissional para que, por intermédio deste, seja possível garantir a qualidade do serviço e a partir de um ciclo definir estratégias de melhoria.

É neste campo de ação que se enquadra o presente estudo sendo crucial a interpretação do Guião da Garantia da Qualidade proposto pela ANQEP e a procura de resposta aos indicadores de avaliação pretendidos. A metodologia aborda um paradigma qualitativo e quantitativo de conhecimento de modo a garantir conclusões à especificidade das dimensões analíticas e dos segmentos de população alvo a analisar. Para além do referido, os dois paradigmas, quando usados articuladamente, permitem uma maior validação quer na recolha de dados quer na análise e tratamento da informação. Torna-se, deste modo, crucial estabelecer um contacto e comunicação mais próxima com os *stakeholders* – sendo que estes constituem o público-alvo da análise- de acordo com o processo da gestão da qualidade.

**O ██████████ certifica que este estudo destina-se à implementação do sistema de garantia da qualidade proposto pela ANQEP, sendo também utilizado para fim de investigação académica.**

**O anonimato será garantido assim como a confidencialidade das informações recolhidas.**

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexo 6 –**

### **Tipificação dos *stakeholders* segundo ANQEP**

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

<b>Tipo de Stakeholder: Chave</b>	<b>Interesse na Oferta de EFP</b>	<b>Potencial Impacto na Oferta EFP</b>	<b>O que espera o Operador da parte do Stakeholder?</b>	<b>Atitudes/Riscos percebidos</b>	<b>Estratégia para Gestão dos Stakeholders</b>
<b>Ministério da Educação</b>	<i>Entidade reguladora responsável pelas políticas e procedimentos institucionais</i>	Alto	Empenho na garantia da qualidade e apoio para o aumento do sucesso escolar	<i>Falta de clareza na abordagem</i>	<i>Reuniões regulares com representantes das autoridades nacionais</i>
<b>DGEST</b>	Entidade reguladora responsável pelo apoio à gestão e desenvolvimento da instituição	Alto	Apoio e comunicação eficiente com os intervenientes da educação	Comunicação pouco clara	Reunião com representante da região Norte
<b>POCH</b>	Programa Operacional responsável pelo apoio ao capital humano e promoção do sucessivo desenvolvimento económico e social.	Alto	Apoio no combate ao abandono escolar e sucesso educativo. Apoio no reforço da qualificação e da empregabilidade	Dificuldade na comunicação	Reunião com representante
<b>ANQEP</b>	Instituto público sob tutela do estado que tem como responsabilidade a qualificação do ensino profissional	Alto	Apoio na coordenação de políticas de educação adequadas à formação profissional	Comunicação específica aos diferentes contextos da educação profissional	Reunião com representante
<b>ANESPO</b>	Associação responsável pelo apoio às escolas profissionais, em especial, no que refere à promoção da qualidade	Alto	Apoio na dinamização da Escola Profissional e na formação contínua dos professores	Comunicação pouco útil no âmbito artístico	
<b>DGArtes</b>	Instituto público sob tutela do estado que tem como responsabilidade o desenvolvimento de políticas de apoio à qualificação e criação artística	Alto	Apoio logístico no que remete à democracia e democratização cultural e a respetiva promoção e divulgação da criação e projetos	Escassez de projetos de valorização do setor das artes e dos seus profissionais.	Entrevista a um representante
<b>Câmara Municipal do Porto</b>	Autarquia responsável pelo apoio à logística, apoio ao desenvolvimento organizacional e valorização de projetos de formação.	Alto	Apoio no desenvolvimento de ações no domínio das artes compreendendo a partilha de espaços e equipamentos necessários	Atitude Pró-ativa no apoio ao desenvolvimento organizacional	Entrevista
<b>Parceiros Sociais</b>	Instituições de reconhecimento nacional e internacional, companhias e empresas de destaque no âmbito artístico.	Alto	Apoio no desenvolvimento formativo e profissional	Atitude Pró-ativa no apoio	Entrevista

Tabela 1 – Definição dos *stakeholders* Chave da organização baseado do Guião da Garantia da Qualidade proposto pela ANQEP



Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

<b>Tipo de Stakeholder: Primário</b>	<b>Interesse na Oferta de EFP</b>	<b>Potencial Impacto na Oferta EFP</b>	<b>O que espera o Operador da parte do Stakeholder?</b>	<b>Atitudes/Riscos percecionados</b>	<b>Estratégia para Gestão dos Stakeholders</b>
<b>Professores/Formadores</b>	Elementos cruciais na formação dos utentes do Balleateatro	Alto	Formação adequada às exigências da organização e colaboração com os projetos pedagógicos da mesma	Eventual desmotivação ou insatisfação com as condições laborais	Entrevistas, dinâmicas de grupo e inquéritos de satisfação
<b>Alunos/Formandos</b>	Utentes da formação profissional no Balleateatro	Alto	Respeito sob as normas de funcionamento da organização e que promovam uma atitude pró-ativa e cooperante com a instituição formadora	Insucesso escolar, exclusão social, bullying e abandono escolar	Ações constantes sob os utentes no âmbito da autoavaliação relativa ao desempenho dos mesmos e inquéritos de satisfação
<b>Empregadores</b>	Entidades que potenciam a integração dos alunos/formandos no mercado de trabalho	Alto	Valorização da formação e inclusão dos formandos no mercado de trabalho	Não inclusão dos diplomados no mercado de trabalho	Entrevistas, dinâmicas de grupo e inquéritos de satisfação
<b>Funcionários</b>	Recursos humanos cruciais na gestão da organização	Alto	Respeito pelas normas de funcionamento da organização e colaboração com as políticas de gestão para um desenvolvimento que garanta a qualidade do serviço	Eventual desmotivação ou insatisfação com as condições laborais e competências desadequadas ao cargo que exerce	Entrevistas, dinâmicas de grupo e inquéritos de satisfação. Realização recorrente de autoavaliação relativa ao desempenho pessoal.
<b>Encarregados de educação</b>	Elementos importantes para o pleno funcionamento da formação	Alto	Cooperação com as políticas de gestão da organização e atitude pró-ativa em função do desenvolvimento da formação	Eventual desinteresse e insatisfação	Entrevistas, dinâmicas de grupo e inquéritos de satisfação

Tabela 2- Definição dos *stakeholders* Primários da organização baseado do Guião da Garantia da Qualidade proposto pela ANQEP

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

<b>Tipo de Stakeholder: Secundário</b>	<b>Interesse na Oferta de EFP</b>	<b>Potencial Impacto na Oferta EFP</b>	<b>O que espera o Operador da parte do Stakeholder?</b>	<b>Atitudes/Riscos percecionados</b>	<b>Estratégia para Gestão dos Stakeholders</b>
<b>Serviços Públicos de Emprego</b>	Entidades cruciais para o auxílio na integração dos formandos no mercado de trabalho consoante as competências e a procura	Médio	Apoio na identificação das competências mais valorizadas no mercado de trabalho para posterior adequação da formação às exigências do mercado de trabalho	Falta de comunicação	Troca de informações relativa às necessidades de emprego e a procura
<b>Comunicação Social</b>	Entidades importantes para a ampliação da organização ao contexto nacional, regional e internacional	Médio	Divulgação e valorização dos projetos da instituição	Atitude pró-ativa	Realizar análise documental e entrevistas a representantes da comunicação social mais ativa à organização
<b>Seguradora</b>	Entidade relevante para que seja estabelecida a segurança na organização quer para os utentes laborais quer para os formandos	Médio	Condições laborais com a confiança da seguradora em caso de incidentes.	Eventual falta de transparência	Comunicação com o gestor de seguros para uma maior estabilidade
<b>Bancos</b>	Entidade relevante para auxílio de transferências de bolsas a estudantes e/ou pagamento de propinas dos mesmo assim como pagamento aos recursos humanos	Médio	Eficiência e responsabilidade	Atitude eficiente até ao momento	Reuniões anuais com gerentes do banco
<b>Fornecedores de consumíveis</b>	Entidades importantes para o bom funcionamento institucional, em especial, a nível logístico	Médio	Eficiência e responsabilidade no serviço	Atitude eficiente até ao momento	Comunicação transparente e diária

Tabela 3- Definição dos *Stakeholders* Secundários da organização baseado do Guião da Garantia da Qualidade proposto pela ANQEP

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**Anexo 7 –**

**Inquérito de avaliação organizacional: satisfação laboral e autoavaliação do desempenho laboral (aplicado aos recursos humanos)**

### **Inquérito de avaliação organizacional**

Este inquérito tem como principal objetivo avaliar a satisfação laboral dos trabalhadores relativamente à organização, às condições laborais, às condições de comunicação e liderança e às relações pessoais.

Trata-se de uma avaliação que surge da necessidade de dar resposta aos requisitos da Garantia da Qualidade proposto pela Agência Nacional para a Qualificação do Ensino Profissional (ANQEP).

Importa acrescentar que se considera que a satisfação laboral dos trabalhadores e as condições bio-psico-sociais são determinantes do funcionamento e desempenho da organização.

A sua participação é crucial para a qualidade do estudo e estima-se que o preenchimento do inquérito não demore mais que 15-20 minutos.

**O inquérito respeita as normas de ética profissional e de anonimato.**

**Obrigado pela sua colaboração!**

### **Instruções de preenchimento**

Deve preencher com uma cruz (X) no espaço que considerar mais conveniente.

## Parte I – Grau de satisfação com a organização

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Encontro-me satisfeito com a imagem da organização no exterior.					
Sinto-me satisfeito com as oportunidades que a organização me oferece.					
Sinto-me satisfeito com as normas da organização.					
Sinto-me satisfeito com os valores da organização.					
Sinto-me satisfeito com os objetivos da organização.					

## Parte II – Grau de satisfação com o trabalho

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Sinto-me satisfeito com a função que desempenho na organização.					
Sinto-me satisfeito com o tipo de contrato que tenho estabelecido.					
Sinto-me satisfeito com as recompensas, valorização e reconhecimento do meu esforço.					
Sinto-me satisfeito com as oportunidades que a organização possibilita para desenvolver novas competências.					
Encontro-me satisfeito com o percurso profissional que tenho vindo a estabelecer na organização.					
Sinto-me satisfeito com o grau de adequação das minhas competências à função que desempenho.					
Sinto-me satisfeito com a formação que a organização me proporciona.					

### Parte III- Grau de satisfação com as condições laborais

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Sinto-me satisfeito com os equipamentos disponíveis.					
Sinto-me satisfeito com as condições de higiene e segurança.					
Sinto-me satisfeito com as condições laborais adequadas às minhas funções.					

### Parte IV – Grau de satisfação com a comunicação e liderança

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Estou satisfeito com o tipo de supervisão dos meus superiores					
Sinto-me satisfeito pelas minhas opiniões e critérios serem valorizadas pelos meus superiores.					
Encontro-me satisfeito com a comunicação na organização.					
Encontro-me satisfeito com a informação que me é disponibilizada pela organização.					
Estou satisfeito com a forma como são geridos os conflitos.					

## Parte V- Grau de satisfação relativo às relações pessoais e ambiente de trabalho

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Indiferente	Satisfeito	Muito Satisfeito
Sinto-me satisfeito com o ambiente laboral da organização.					
Estou satisfeito com o auxílio/a interajuda que me é prestado.					
Encontro-me satisfeito com as relações interpessoais.					
Estou satisfeito por me considerarem parte ativa da organização.					
Encontro-me satisfeito com a relação que estabeleço com os meus superiores.					
Encontro-me satisfeito com a relação que estabeleço com os restantes colegas de trabalho.					

## Parte VI – Autoavaliação do desempenho profissional

Avalie-se a si próprio no que diz respeito a:	Fraco	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Conhecimento do trabalho que realiza.					
Competências para o desempenho laboral.					
Capacidade de identificar problemas.					
Capacidade de resolver problemas.					
Adaptação a novas técnicas/procedimentos.					
Cumprimento dos objetivos da organização.					
Relações estabelecidas com colegas e alunos.					
Qualidade do desempenho laboral.					
Produtividade no desempenho laboral.					
Investimento pessoal nos projetos educativos institucionais.					

## Parte VI – Caracterização sociodemográfica e profissional

<b>Sexo</b>	<b>Masculino</b>	
	<b>Feminino</b>	

<b>Idade</b>	<b>20-24</b>	
	<b>25-29</b>	
	<b>30-34</b>	
	<b>35-39</b>	
	<b>40-44</b>	
	<b>45-49</b>	
	<b>50-54</b>	
	<b>55-59</b>	
	<b>60-64</b>	
	<b>&gt;65</b>	

<b>Estado civil</b>	<b>Solteiro/a</b>	
	<b>Casado/a</b>	
	<b>União de Facto</b>	
	<b>Divorciado/a</b>	
	<b>Viúvo/a</b>	
	<b>Outra</b>	<b>Qual?</b> _____

<b>Formação académica</b>	<b>Ensino Básico</b>	
	<b>Ensino Secundário</b>	
	<b>Ensino Superior</b>	
	<b>Outra(s)</b>	<b>Qual?</b> _____

<b>Vínculo contratual</b>	<b>Efetivo</b>	
	<b>Termo Certo</b>	
	<b>Temporário</b>	
	<b>Trabalhador Independente</b>	
	<b>Outra Situação</b>	<b>Qual?</b> _____

<b>Antiguidade na instituição</b>	<b>&lt;1 ano</b>	
	<b>1 ano – 4 anos</b>	
	<b>5 anos – 10 anos</b>	
	<b>&gt;10 anos</b>	



Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:

ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**Informe-nos sobre outros assuntos que considere relevantes:**

- Desempenho profissional
- Perspetivas de evolução na organização
- Política de gestão de recursos humanos
- Como avalia a organização na sua globalidade?

This image shows a full page of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a template for handwriting practice or general writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

**Agradecemos a sua colaboração!**

**Anexo 8 –**

- a) Guião de entrevista semiestruturada a encarregados de educação**
- b) Guião de entrevista narrativa a alunos**
- c) Guião de entrevista narrativa a antigos alunos**
- d) Guião de entrevista semiestruturada a empregadores**
- e) Guião de entrevista semiestruturada aos membros da direção da organização acolhedora de estágio**

## **a)Guião de entrevista semiestruturada a encarregados de educação**

A opinião dos encarregados de educação é considerada de grande importância para o funcionamento do [REDACTED], enquanto organização, pelo que se torna crucial avaliar a sua satisfação relativamente à formação e às competências potenciadas.

É importante informar que a realização desta entrevista se encontra inserida numa investigação no âmbito de um estágio de mestrado em sociologia que tem como objetivo garantir e posteriormente certificar a qualidade da formação lecionada pelo [REDACTED].

**Mais se informa que o anonimato será garantido. Gostaria de lhe pedir autorização para que a entrevista seja gravada.**

### **Identificação do Encarregado de Educação**

<b>Idade</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Profissão</b>	
<b>Escolaridade</b>	
<b>Local de Residência</b>	

## QUESTÕES BASE

1. Qual é, para si, a imagem que [REDACTED] apresenta para o exterior?
2. Como caracteriza a relação entre a escola e os encarregados de educação?
  - a. Conhece os órgãos de direção da escola? E as pessoas que os compõe?
  - b. Considera que o [REDACTED] estabelece uma comunicação sólida e transparente relativamente ao desempenho do seu educando?
  - c. Como avalia a comunicação entre os encarregados de educação e os professores dos respetivos educandos?
3. Considera-se elemento ativo e interventivo na escola?
  - a. Costuma participar nas atividades que a escola desenvolve?
  - b. A escola responde-lhe a todas as questões e/ou dúvidas que tem sobre a mesma?
  - c. Considera pertinente a existência de uma associação de pais?
4. Porque razão matriculou o seu educando nesta escola?
  - a. Qual é a sua opinião relativamente à pedagogia que a escola adotou?
  - b. Como caracteriza o plano de curso do seu educando?
  - c. Considera que a formação que o [REDACTED] oferece dota os educandos de competências necessárias no mercado de trabalho?
5. Considera-se satisfeito com a escola?
  - a. Porquê?
6. Conhece os desafios e problemas que a escola enfrenta nos dias de hoje?

## **b)Guião de entrevista narrativa a alunos**

### **Introdução**

A opinião dos alunos do [REDACTED], é considerada de grande importância para o funcionamento da organização pelo que se torna crucial avaliar a sua satisfação relativamente à formação e instituição.

É importante informar que a realização desta entrevista se encontra inserida numa investigação no âmbito de um estágio de mestrado em sociologia que tem como objetivo garantir e posteriormente certificar a qualidade da formação lecionada pelo [REDACTED].

**Mais se informa que o anonimato será garantido. Gostaria de lhe pedir autorização para que a entrevista seja gravada.**

### **Tópicos da Entrevista:**

**Nesta entrevista vamos explorar alguns temas da sua passagem pelo [REDACTED]**

1. Em primeiro lugar gostaria de o/a ouvir falar sobre a sua experiência enquanto formando do [REDACTED];
2. E quanto às suas expectativas face à formação? As expectativas iniciais estão a ser correspondidas?
3. Qual a sua opinião sobre a formação e o plano de curso?
4. Relativamente à relação dos alunos com os professores, como classifica? E com os funcionários da escola?
5. Qual a sua opinião relativamente ao espaço físico, aos equipamentos e aos recursos da escola?
6. Gostava que me caracterizasse o mercado de trabalho das artes do espetáculo para pessoas formadas pelo [REDACTED]
7. Quais são as suas expectativas profissionais face ao futuro?

### **Identificação do Aluno**

<b>Idade</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Curso</b>	
<b>Situação Profissional</b>	

## **c)Guião de entrevista narrativa a antigos alunos**

### **Introdução**

A opinião dos alunos do [REDACTED], é considerada de grande importância para o funcionamento da organização pelo que se torna crucial avaliar a sua satisfação relativamente às competências adquiridas durante a formação.

É importante informar que a realização desta entrevista se encontra inserida numa investigação no âmbito de um estágio de mestrado em sociologia que tem como objetivo garantir e posteriormente certificar a qualidade da formação lecionada pelo [REDACTED].

**Mais se informa que o anonimato será garantido. Gostaria de lhe pedir autorização para que a entrevista seja gravada.**

### **Tópicos da Entrevista:**

**Nesta entrevista vamos explorar alguns temas da sua passagem pelo [REDACTED]**

1. Em primeiro lugar gostaria de o/a ouvir falar sobre a sua experiência enquanto formando do [REDACTED];
2. E quanto às suas expectativas face à formação, foram correspondidas?
3. Gostava que me falasse sobre a sua perspetiva relativamente à realidade do mercado de trabalho e às competências que o mercado mais recruta.
4. E no que diz respeito à relação das competências que o mercado de trabalho mais recruta e as competências adquiridas na formação no [REDACTED]?
5. Quais são as suas expectativas profissionais face ao futuro?

### **Identificação do Aluno**

<b>Idade</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Curso</b>	
<b>Situação Profissional</b>	

## **d)Guião de entrevista semiestruturada a empregadores**

A opinião dos empregadores é considerada de grande importância para o funcionamento do [REDACTED], enquanto organização, pelo que se torna crucial avaliar a sua satisfação relativamente às competências dos ex-alunos e à formação ministrada.

É importante informar que a realização desta entrevista se encontra inserida numa investigação no âmbito de um estágio de mestrado em sociologia que tem como objetivo garantir e posteriormente certificar a qualidade da formação lecionada pelo Balletteatro – Escola Profissional.

**Mais se informa que o anonimato será garantido. Gostaria de lhe pedir autorização para que a entrevista seja gravada.**

### **Identificação do empregador**

<b>Idade</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Profissão</b>	
<b>Escolaridade</b>	
<b>Local de Residência</b>	

## QUESTÕES BASE

1. Qual é, na sua opinião, a imagem que o [REDACTED] apresenta para o exterior?
2. Como avalia a sua relação com o [REDACTED]?
  - a. Como avalia a comunicação que tem vindo a ser estabelecida?
3. Na sua perspetiva, enquanto empregador, considera que a formação que o [REDACTED] oferece é adequada às necessidades que o mercado de trabalho carece?
  - a. Quais as competências que mais procuram?
  - b. Quais as competências que mais carecem os formandos?
  - c. Quais as competências em que se apresentam melhor preparados?
4. Considera importante o envolvimento dos empregadores com a escola e os formandos?
  - a. Porquê?
5. Mencione três medidas que considere prioritárias para melhorar o desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho.



## **e) Guião de entrevista semiestruturada à direção enquanto membros empregadores**

A entrevista à direção tem como principal objetivo conhecer a perspetiva de quem decide a estratégia da escola e a gere no quotidiano, bem como perceber a sua relação com os alunos diplomado.

Notas:

1. Informar que a realização desta entrevista se encontra inserida numa investigação no âmbito de um estágio de mestrado em sociologia que tem como objetivo garantir e posteriormente certificar a qualidade da formação lecionada pelo [REDACTED]
2. Informar que o anonimato será garantido.
3. Pedir autorização para que a entrevista seja gravada.

### **Identificação**

<b>Idade</b>	
<b>Sexo</b>	
<b>Profissão</b>	
<b>Escolaridade</b>	
<b>Local de Residência</b>	

## QUESTÕES BASE

7. Antes de mais, gostaria que me falasse um pouco sobre a escola e o seu projeto educativo.
8. Atualmente, a escola profissional tem vindo a passar por mudanças diversas. Quais as questões que estão na sua origem? O que se pretende atingir com elas?
9. Que futuro se perspetiva para a escola?
10. Como avalia o serviço educativo desenvolvido pela escola?
11. Como caracteriza a relação do [REDACTED] com os seus diferentes *stakeholders*?
12. Na sua opinião enquanto diretora da organização, qual é a imagem que o [REDACTED] apresenta para o exterior?
13. Para além de integrar o órgão diretivo da escola é também empregadora dos alunos diplomados. Enquanto empregadora, considera que a formação que o [REDACTED] oferece é adequada às necessidades que o mercado de trabalho carece?
14. Comparativamente com outras escolas de formação similar, quais as vantagens de ser formado no [REDACTED]? E as desvantagens?
15. Enquanto empregador, quais as competências que mais carecem os formandos? Quais as competências em que se apresentam melhor preparados?
16. Quais os pontos fortes da vossa formação? E os pontos fracos?
17. Na sua opinião quais são as competências que o mercado de trabalho mais irá procurar nestas áreas?
18. Atendendo ao conhecimento que detém do serviço, haverá algum aspeto que considera prioritário para um melhor desenvolvimento de competências necessárias no mercado de trabalho?
19. De que forma avalia o envolvimento dos empregadores com a escola e com os formandos?

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

## **Anexo 9 –**

### **Inquérito pedagógico aos alunos atuais (reformulado pela discente)**



## INQUÉRITO AOS ALUNOS

A opinião dos alunos é considerada de grande importância para o funcionamento do [REDACTED], torna-se crucial avaliar a sua satisfação relativa à organização e qualidade da formação.

**Assinala a partir da seguinte legenda o teu grau de satisfação em relação aos itens que se seguem**


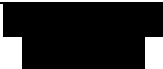

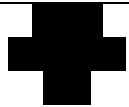



1. Muito Insatisfeito	2. Insatisfeito	3. Indiferente	4. Satisfeito	5. Muito Satisfeito
-----------------------	-----------------	----------------	---------------	---------------------

<b>1 – ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DA INSTITUIÇÃO</b>	
<b>1.1</b> Funcionamento da Secretaria	
<b>a)</b> Atendimento da secretaria	
<b>b)</b> Atendimento do auxiliar	
<b>1.3</b> Atendimento do Departamento de Contabilidade	
<b>1.4</b> Atendimento e acompanhamento por parte da Direção da escola	
<b>1.5</b> Atendimento e acompanhamento pedagógico por parte da coordenação pedagógica	
<b>1.6</b> Instalações	

<b>2 – CURSO</b>					
<b>2.1</b> Componente teórica do curso					
<b>2.2</b> Componente prática do curso					
<b>2.3</b> Atividades e projetos					
<b>2.4</b> Grau de exigência					
<b>2.5</b> Articulação entre as diversas disciplinas					
<b>2.6</b> Grau de Satisfação relativo ao curso em geral					
<b>2.7</b> Preparação do curso para o mercado de trabalho					
<b>2.8</b> Preparação do curso para prosseguimento de estudos					
<b>2.9</b> Recomendaria o curso a alguém?	<table> <tr> <td>Sim</td><td></td></tr> <tr> <td>Não</td><td></td></tr> </table>	Sim		Não	
Sim					
Não					

**Assinala a partir da seguinte legenda o teu grau de satisfação em relação aos itens que se seguem**

1. Nunca	2. Raramente	3. Às vezes	4. Muitas vezes	5. Sempre
----------	--------------	-------------	-----------------	-----------

<b>3. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES</b> <b>COMPONENTE TEÓRICA</b>							
3.1 O professor revela competências científicas em relação à matéria que leciona							
3.2 O Professor expõe com clareza a matéria							
3.3 O professor responde claramente e com prontidão às dúvidas colocadas pelos alunos							
3.4 O professor mostra-se empenhado na formação dos alunos							
3.5 O professor usa estratégias diversificadas de aprendizagens							
3.6 O professor está atento às dificuldades dos alunos e encontra soluções para superá-las							
3.7 O professor é claro quanto aos objetivos e critérios de avaliação usadas							
3.8 O professor consegue manter a disciplina dentro da sala de aula?							
3.9 Existe um bom relacionamento entre professor e aluno?							

**Assinala a partir da seguinte legenda o teu grau de satisfação em relação aos itens que se seguem**

1. Nunca	2. Raramente	3. Às vezes	4. Muitas vezes	5. Sempre
----------	--------------	-------------	-----------------	-----------

<b>3. AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFESSORES</b> <b>COMPONENTE PRÁTICA</b>							
3.1 O professor revela competências científicas em relação à matéria que leciona							
3.2 O Professor expõe com clareza a matéria							
3.3 O professor responde claramente e com prontidão às dúvidas colocadas pelos alunos							
3.4 O professor mostra-se empenhado na formação dos alunos							
3.5 O professor usa estratégias diversificadas de aprendizagens							
3.6 O professor está atento às dificuldades dos alunos e encontra soluções para superá-las							
3.7 O professor é claro quanto aos objetivos e critérios de avaliação usadas							
3.8 O professor consegue manter a disciplina dentro da sala de aula?							
3.9 Existe um bom relacionamento entre professor e aluno?							

Diagnóstico à satisfação das partes interessadas:  
ponto de partida para a garantia da qualidade no ensino e formação profissional

**Assinala a partir da seguinte legenda o teu grau de satisfação em relação aos itens que se seguem**

1. Fraco	2. Insuficiente	3. Suficiente	4. Bom	5. Muito Bom
----------	-----------------	---------------	--------	--------------

<b>4. AUTO AVALIAÇÃO DO ALUNO</b>	
<b>4.1</b> Assiduidade às aulas	
<b>4.2</b> Participação e disciplina as aulas	
<b>4.3</b> Cumprimento das tarefas	
<b>4.4</b> Interação com os colegas	
<b>4.5</b> Aplicação dos conhecimentos a novas situações	
<b>4.6</b> Inserção no Projeto Geral do [REDACTED]	

## **5. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA**

### 5.1. Sexo

Masculino	
Feminino	

### 5.2. Idade

### 5.3. Local de residência

### 5.4. Local de residência do encarregado de educação

### 5.5. Habilitações literárias do encarregado de educação

**AGRADECEMOS A TUA COLABORAÇÃO!**