

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DA MAIA - ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



Sistemas Integrados de Qualidade no Ensino e
Formação Profissional

Hugo José Vasconcelos Martins

Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Prof. Doutor: João Paulo Oliveira Pinto

Julho 2021



Instituto Universitário da Maia
Departamento de Ciências Empresariais

Sistemas Integrados de Qualidade no Ensino e Formação Profissional

Nome: Hugo José Vasconcelos Martins

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador:

Prof. Doutor: João Paulo Oliveira Pinto

Julho, 2021

Hugo José Vasconcelos Martins

nº 12886

Sistemas Integrados de Qualidade no Ensino e Formação Profissional

Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor: João Paulo Oliveira Pinto
Instituto Universitário da Maia

Julho, 2021

Agradecimento

Um profundo agradecimento ao Professor Doutor João Paulo Pinto, por toda a disponibilidade demonstrada e pela orientação dada para esta aventura.

A sua obra e as suas aulas inspiraram-me, a sua crítica positiva e exigente ajudou-me na condução à conclusão deste trabalho.

Ao Diretor da Escola onde exerço a minha atividade profissional, por todo o apoio prestado e pela autorização fornecida para a implementação do projeto de mestrado, sem a qual teria sido muito difícil num momento de pandemia e com tantos constrangimentos no meio escolar realizar este projeto, disponibilizou-se para abraçar este projeto e mostrou-se sempre interessado.

À minha amiga Cláudia Fernandes, pelo apoio na revisão final do trabalho, sem o qual teria sido muito difícil concluir este trabalho.

Ao meu amigo Francisco Veiga, pelo apoio na revisão da formatação do trabalho, sem o qual teria sido difícil a sua conclusão.

Aos meus colegas de trabalho, pelas oportunidades de debate e de reflexão, que tanto me ajudaram com as suas dúvidas e com as suas perspetivas.

À minha mulher, Angelina, pelo carinho e apoio incondicional sempre demonstrado, nunca me deixou desistir, motivando-me para a concretização deste objetivo de valorização pessoal e profissional.

Por último, mas o mais importante:

Ao meu filho, Diogo, que com 7 anos de idade deu-me a força e a motivação para concluir este projeto, pensando no orgulho que, um dia, poderá sentir do seu pai.

“A terra o sol o vento o mar
São a minha biografia e são meu rosto”

Sophia de Mello Breyner Andresen

RESUMO

A garantia da qualidade é um imperativo legal nos dias de hoje para todos os operadores de ensino e formação profissional. Em Portugal, a garantia da qualidade é uma opção política a nível nacional, mas também um desígnio das políticas europeias de educação e formação. A crescente proliferação de operadores de educação e formação, desde os anos 90 até aos dias de hoje, aumentou a diversificação de públicos e uma crescente concorrência entre as organizações de educação e formação em atividade no mercado nacional, este projeto assume-se como uma ferramenta de aplicação de ferramentas *Lean* numa organização, tendo esta já implementadas as Normas ISO:9001:2015, e Sistema de Garantia da Qualidade para operadores do Ensino Profissional, através do enquadramento teórico e a aplicação prática de algumas das ferramentas *Lean* num operador de Educação e Formação Profissional (EFP).

O Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e a Formação Profissionais (Quadro EQAVET)¹ tem como propósito assegurar a melhoria da qualidade na educação e formação profissional (EFP) dentro do espaço europeu. O âmbito deste projeto de mestrado pretende ser o ponto de partida para uma proposta de implementação de um sistema integrado de qualidade numa cooperativa de Ensino e Formação profissional e um exemplo de boas práticas para os operadores de EFP em Portugal, introduzindo o *Lean Six Sigma* como uma filosofia de melhoria contínua com a utilização de ferramentas com o SIPOC; 5S; Gestão Visual e *Satandard Work*.

Palavras-chave: Six Sigma; ISO 9001:2015; EQAVET; Ensino Profissional; Qualidade.

¹ Recomendação disponível em [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN)

ABSTRACT

Quality assurance is a legal imperative nowadays for all vocational education and training operators. In Portugal, quality assurance is a policy option at the national level, but also a design of European education and training policies. The increasing proliferation of education and training operators, since the 90's until today, has increased the diversification of public and a growing competition among the education and training organizations in activity in the national market, this project assumes itself as a tool for the application of Lean tools in an organization, having already implemented the ISO:9001:2015 Standards, and Quality Assurance System for VET operators, through the theoretical framework and the practical application of some of the Lean tools in a Vocational Education and Training (VET) operator.

The European Quality Assurance Reference Framework for Vocational Education and Training (EQAVET Framework) aims to ensure quality improvement in vocational education and training (VET) within the European space. The scope of this master's project aims to be the starting point for a proposal to implement an integrated quality system in a VET cooperative and an example of good practice for VET operators in Portugal, introducing Lean Six Sigma as a philosophy of continuous improvement with the use of tools such as SIPOC; 5S; Visual Management and Standard Work.

Keywords: Six Sigma; ISO 9001:2015; EQAVET; Education and Training; Quality.

ÍNDICE

Agradecimentos	III
RESUMO	V
ABSTRACT	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	X
Lista de abreviaturas, siglas e símbolos	XI
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	14
2.1 O conceito de Qualidade.....	14
2.2 A qualidade na educação	16
2.3 O Quadro (EQAVET).....	17
2.4 Norma ISO 9001:2015	20
2.5 Lean Six Sigma	22
2.6 Ferramentas Lean.....	24
2.6.1 SIPOC – Suppliers, Input, Process, Output, Customers.	24
2.6.2 Os 5S.....	26
2.6.3 Gestão visual	30
2.6.4 Standard Work (SW).....	33
CAPÍTULO III – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO.....	40
3.1 Contexto da organização escolar	40
3.1.1 Breve caracterização da ETAP – Escola Profissional.....	40
3.2 A estrutura na organização escolar.....	42
3.2.1 Perfil dos intervenientes na aplicação do projeto	42
3.3 Fases do projeto	43
3.3.1 Fase 0 - Contacto prévio.....	43
3.3.2 Fase 1 - Reunião de Sensibilização	43
3.3.3 Fase 2 - Definição da Estratégia	44
3.3.4 Fase 3 - Aplicação do projeto	44
3.3.5 Plano de ação	48
CAPITULO IV - CONCLUSÃO.....	53

REFERÊNCIAS.....	58
ANEXO I - Indicadores e metas liderança e responsabilidade da gestão	62
ANEXO II - Apresentação do projeto ao Conselho Geral da ETAP – Escola Profissional	63
ANEXO III – Formação Lean para oportunidades de melhoria.....	69
ANEXO IV - Relatório de Atividade e Revisão pela Gestão da ETAP . Escola Profissional	81
ANEXO V - Plano de Atividades da ETAP – Escola Profissional.....	103

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Indicadores de qualidade do EQAVET-----	19
Tabela 2.2. Monitorização de atividade dos Centros Qualifica-----	32
Tabela 2.3 - Indicadores e metas liderança e responsabilidade da gestão -----	33
Tabela 2.4 Distribuição de Serviço dos Formadores face às metas contratualizadas ---	36
Tabela 2.5 - Base de operacionalização da formação modular -----	40
Tabela 3.1 – Lista de indicadores e Metas -----	46
Tabela 3.2 - Planificação e Organização Formação Modular Certificada -----	49
Tabela 3.3 – Proposta de Procedimento do Centro Qualifica-----	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 – Ciclo de Qualidade EQAVET-----	19
Figura 2.2 – Estrutura da Norma ISO 9001:2015 -----	22
Figura 2.3 - SICOP ETAP – Escola Profissional -----	25
Figura 2.4 - Organização de espaço de gabinetes, o antes e o depois -----	28
Figura 2.5 - Organização de dossiês, o antes e o depois-----	29
Figura 2.6 - Capas com diferentes cores, referentes a diferentes anos letivos-----	29
Figura 2.7- Logo antigo -----	31
Figura 2.8 - Logo novo -----	31
Figura 2.9 – Cartaz publicitário da ETAP -----	31
Figura 2.10 -Organização no <i>Sharepoint</i> -----	32
Figura 2.11 - Plataformas de comunicação -----	37
Figura 2.12. Uniformização das práticas de trabalho-----	37
Figura 2.13. Organização do arquivo digital da FMC-----	40

Lista de abreviaturas, siglas e símbolos

ANQEP - Agência Nacional Para a Qualificação e Ensino Profissional

APCER - Associação Portuguesa de Certificação

Cedefop - Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional

CQ - Centro Qualifica

EFP - Ensino e Formação Profissional

EFQM - European Foundation for Quality Management

EQAVET- Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e Formação Profissional

ETAP - Escola Tecnológica Artística e Profissional

FMC- Formação Modular Certificada

GDQ - Grupo Dinamizador da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

PDCA - Plan, Do, Check, Act

POCH - Programa Operacional de Capital Humano

POISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego

PRA - Portefólio Reflexivo de Aprendizagens

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

SGS - Société Générale de Surveillance

SIGO - Sistema de Gestão da Oferta Formativa

SIPOC - Supplier, Input, Process, Output, Customers

TORVC - Técnico de Orientação, Reconhecimento e Validação de Competências

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

As Escolas Profissionais, através do Decreto-lei n.º 92/2014, de 20/06, estão obrigadas a implementar modelos de Garantia de qualidade em linha com o Quadro (EQAVET), cuja certificação será efetuada pela Agência Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional.

O tema apresentado neste projeto tenta responder à implementação de um sistema integrado de qualidade numa organização de educação e formação profissional, e não apenas a um requisito legal, que na minha opinião não responde aos desafios das organizações.

A qualidade é um objeto de estudo fascinante, para mim e para muitos que a estudam e nela trabalham, que oferece diferentes interpretações e muitas discussões, e que pode ser a solução de vários problemas dentro de uma organização ou a culpada das perdas de tempo, excesso de burocracia, imposição de limites de inovação e criatividade. No campo da educação, para ser uma solução, terá de assumir uma maior centralidade por parte da gestão de topo e nas diferentes estruturas que compõe a organização. Algumas organizações procuram os melhores modelos de gestão, as melhores estratégias, para a criação de valor, visibilidade da sua instituição e satisfação dos diversos intervenientes internos e externos; neste contexto, a qualidade poderá ajudar, sem dúvida, de uma forma integrada, real e aplicada, como um instrumento no planeamento, operacionalização, monitorização e controlo, para esse efeito a cultura da organização tem de estar num pensamento e filosofia de melhoria contínua, esta é a resposta que pretendo dar com este projeto.

O interesse por esta temática tem origem no contexto profissional e, mais recentemente no contexto académico: como referi, a gestão da qualidade é para mim fascinante e uma descoberta diária, e a filosofia e a metodologia inerente ao *Lean Six Sigma*, um sistema ainda jovem, ou inexistente, como modelo na organização escolar em Portugal.

O intuito deste projeto de mestrado é criar uma base de trabalho que permita uma aplicação prática dos sistemas e modelos de qualidade, acima referidos, de uma forma

integrada e proveitosa para uma organização de uma forma holística e num paradigma de melhoria contínua.

Tendo em conta as características dos operadores de educação e formação com oferta profissionalizante no território nacional e a rede de escolas, públicas e privadas, que desenvolvem formação duplamente qualificante, a ANQEP² tem feito um trabalho permanente no Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para a Educação e a Formação Profissionais (Quadro EQAVET). No entanto, constata-se que este não abarca todos os conceitos que seriam necessários e, conseqüentemente, os operadores também não dispõem de instrumentos nem estão apetrechados para responder, cabalmente, à melhoria contínua das suas organizações, aliás o Quadro (EQAVET) responde apenas ao output e não ao sistema por um todo.

A criação do sistema integrado na área da qualidade que proponho, pretende ser uma forma de elucidar os diferentes atores sobre estas áreas, mas ao mesmo tempo com a aplicação deste sistema integrado perceber a sua eficiência na ETAP - Escola Profissional.

Considerando que estas dimensões da qualidade são necessárias para definir as prioridades na organização da oferta educativa e formativa, criando uma cultura real de qualidade de uma organização e, não apenas, uma certificação ou símbolos de qualidade.

Atento à lógica das dificuldades em adotar uma cultura organizacional baseada na melhoria contínua, e não apenas na utilização de instrumentos emanados das normas de qualidade e de modelos estandardizados com um enfoque para base documental com pouca fluidez dentro das organizações, é primordial um quadro comum que permita ser esclarecedor de fácil compreensão e aplicação.

Em síntese, com o presente projeto pretendo analisar e aplicar as normas de qualidade ISO:9001:2015 de uma forma integrada com o *Lean Six Sigma* e o Sistema de Garantia de Qualidade do Ensino e Formação Profissional (Quadro EQAVET).

² Agência Nacional Para a Qualificação e Ensino Profissional, disponível em <http://www.anqep.gov.pt/default.aspx>

Neste sentido, pretendeu-se através da aplicação deste projeto de mestrado:

- a) compreender a abordagem das diferentes normas e modelos de qualidade, a sua metodologia e aplicação, especialmente no que concerne à sua dimensão nacional;
- b) implementar um sistema integrado de qualidade numa organização formativa a nível do seu funcionamento pedagógico e financeiro.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O conceito de Qualidade

Segundo Garvin (1987), a qualidade é um termo que engloba diversas dimensões e os serviços são operações que apresentam, como características, uma alta subjetividade na avaliação dos padrões de qualidade.

A principal causa está na dificuldade em medir os seus resultados, pois estes são obtidos pela complexa dedução de elementos variáveis para cada pessoa (Kotler & Keller, 2013). A prestação de serviço pode ser definido como um ato ou bem não tangível oferecido de uma parte a outra, resultando num contrato, podendo ainda ser associado a serviços de apoio (*idem*).

A qualidade de um produto ou serviço apenas pode ser definida pelo cliente. A qualidade é, assim, um termo relativo que vai mudando de significado à medida que as necessidades dos clientes evoluem.

Para corresponder ou exceder as expectativas dos clientes os gestores têm de compreender a importância das pesquisas junto aos consumidores, as teorias e o pensamento estatístico e a aplicação dos métodos estatísticos aos processos (Deming, 1990).

Para Drucker (1994) a qualidade em serviços não pode ser definida como algo mensurável ou integrado em partes de um produto, mas como algo que na perceção do cliente seja útil ou veja como valor.

De acordo com Galvão (2016, p. 6) a “qualidade pode ser definida como uma melhoria contínua de processos por Deming (1950), como uma adequação à finalidade por Juran (1954), como controlo da qualidade total por Feigenbaum (1951) ou como conformidade com os requisitos por Crosby (1979)”.

Demo (2001, p. 14) faz a distinção entre qualidade formal e qualidade política. Qualidade formal é a “habilidade de manejar meios, instrumentos, formas, técnicas, procedimentos diante dos desafios do desenvolvimento”, ressaltando o manejo e a produção do conhecimento como expedientes primordiais para a inovação. A qualidade política tem como condição básica a participação do indivíduo, relacionando-se a fins, valores e conteúdos. Refere-se “[...] a competência do sujeito em termos de se fazer e de fazer história, diante dos fins históricos da sociedade humana”. Nesse sentido, tem-se a qualidade formal como meio e a qualidade política como um fim. Estas duas dimensões da qualidade não podem ser entendidas como distintas, mas como faces do mesmo todo.

No mundo ocidental, a Gestão da Qualidade Total emerge de uma longa evolução da qualidade que, como Daniel Garvin (1988)³ argumenta, esta concretiza-se em quatro fases distintas (inspeção, controlo de qualidade, garantia da qualidade e gestão integrada da qualidade total).

Embora, existam diferentes definições e modelos de Gestão da Qualidade Total⁴, p. ex. os modelos normalizados de sistemas de gestão como o ISO 9001 (2015)⁵ ou o Modelo de Excelência EFQM⁶, o facto é que esses modelos partilham elementos comuns, ou seja, todos consideram que a) o cliente é o foco e a força motora da filosofia de Gestão da Qualidade Total, b) é determinante o envolvimento dos gestores de topo e, c) são

³ Garvin, David A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Nova York: The Free Press.

⁴ Geralmente conhecida pelo acrónimo inglês TQM (*Total Quality Management*).

⁵ ISO é o acrónimo, em língua inglesa, para *International Organization for Standardization*, uma organização não-governamental que congrega as organizações de padronização e normalização de cerca de 165 países em todo o mundo.

Disponível em <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>

⁶ EFQM é o acrónimo, em língua inglesa, para *European Foundation for Quality Management* que, atualmente, envolve cerca de 500 membros (firmas e organizações) em todo o mundo.

Disponível em <https://www.efqm.org/index.php/about-us/>

necessárias mudanças culturais e organizacionais para que a Gestão da Qualidade Total possa ter sucesso.

Poder-se-á dizer que, nas últimas décadas, o caminho em direção à “qualidade total” tem sido desbravado por muitos e diversos atores nas mais variadas áreas da atividade económico-social.

2.2 A qualidade na educação

A gestão da qualidade tornou-se, nas últimas décadas, uma preocupação para todos os operadores de educação e formação, a avaliação do sistema educativo e das organizações educativas, públicas e privadas, em Portugal

Nas ciências sociais e humanas, o conceito mais usual é que qualidade significa a perfeição de algo diante da expectativa das pessoas. Nestas áreas, qualidade não existe somente como elemento de perfeição, ela exige a relação de dois elementos (perfeição e expectativa).

Demo (2001, citado por Davok, 2007, p. 507) entende que “qualidade converge com a ideia de bem feito e completo, sobretudo quando o termo se aplica à ação humana: nessa condição, qualidade é o toque humano na quantidade”.

Segundo Pires (2012):

a qualidade inicia-se pela identificação das necessidades dos clientes (interface da empresa com o mercado), seguindo-se-lhe, o que podemos chamar de expressão funcional da necessidade (o que o produto/serviço deve fazer); (...) A qualidade não está apenas, nem fundamentalmente na produção/prestação de serviço, mas cada vez mais na interface da organização com os seus clientes. Esta é a filosofia essencial da Gestão da Qualidade. (p. 43)

A “qualidade em educação” convoca, contudo, diferentes interpretações, dependendo da percepção e contextualização sobre o que os sistemas educativos devem proporcionar às sociedades em que se integram e que representam. Pese embora, o conceito de “qualidade em educação” ser de difícil de definição e marcado pela subjetividade e pelas

diversas contradições derivadas da variedade de atores (pais, professores, empregadores), existe uma vasta literatura que explora os vários significados.

Cheng (2001 citado por Galvão, 2015, p.10)⁷, aborda a questão da “qualidade em educação” através da metáfora “três ondas de reformas educativas” a nível mundial no período que decorre de 1970 até aos nossos dias. Esta abordagem é um contributo significativo para se equacionar o fenómeno e pode, assim, servir de base à reflexão sobre a questão da garantia e melhoria da qualidade na EFP em Portugal, nomeadamente saber a) o que se entende por garantia e melhoria da qualidade neste sistema e b) o que fazer para, não só garantir essa qualidade, mas também a sua melhoria contínua.

2.3 O Quadro (EQAVET)

No contexto do Quadro (EQAVET), importa referir que de acordo com o Cedefop⁸ (2015), a noção de qualidade corresponde à definição de gestão da qualidade à qual se acrescentou o fator humano. A cultura de qualidade depende, fundamentalmente, do compromisso e empenho dos profissionais de uma instituição na procura da qualidade. Por conseguinte, na educação e formação profissional podem considerar-se três abordagens possíveis: a) uma centrada no mundo do trabalho; b) outra centrada nas necessidades dos estudantes; e c) uma centrada na eficácia e na eficiência dos processos organizacionais, embora na maior parte das instituições estas funcionem em interação e de forma equilibrada.

Na área da educação a Estratégia de Lisboa alavancou a mudança do paradigma da cooperação política pela aplicação de um novo método, designado de “método aberto de coordenação”, alicerçado na divulgação de melhores práticas e favorecendo uma maior convergência no que respeita aos principais objetivos europeus.

⁷ Cheng, Y., C. (2001). *Paradigm shifts in quality improvement in education: three waves for the future*. Speech presented at the International Forum on Quality Education for the 21st century, Beijing, co-organised by UNESCO- PROAP, National Commission for UNESCO of Ministry of Education and National Institute of Educational Research, China.

Disponível em: <https://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/12-15jun01.pdf>

⁸ Centro Europeu para o Desenvolvimento da Formação Profissional disponível em: <https://www.cedefop.europa.eu/pt/publications-and-resources/publications/3068>

O novo paradigma envolveu a definição de objetivos comuns para os sistemas de ensino e formação adaptados não só às exigências da sociedade do conhecimento como também à necessidade de um maior nível e qualidade do emprego, tendo-se tornado a “Aprendizagem ao Longo da Vida” o princípio enquadrador da ação comunitária e da cooperação da União Europeia.

Através da *Declaração de Copenhaga* (2002)⁹, dá-se início a uma estratégia para melhorar o desempenho, qualidade e atratividade da EFP a fim de alcançar os objetivos da *Estratégia de Lisboa*.

Desde a *Declaração de Copenhaga* que o processo tem sido regularmente revisto nas conferências dos Ministros da Educação, Comissão Europeia e Parceiros Sociais que definem as prioridades e objetivos por respetivo biénio (Maastricht, 2004; Helsinki, 2006; Bordeaux, 2008). Em 2010 foi alterada a sequência bienal após o lançamento da *Estratégia Europa 2020*¹⁰, e foi no âmbito das novas prioridades que foram definidos os objetivos estratégicos de longo prazo (2011-2020), em Bruges¹¹, por ocasião da 5ª Conferência do Processo de Copenhaga. É com base nestes objetivos, e em colaboração com os governos nacionais, grupos de empregadores e de trabalhadores, que tem atuado a Comissão Europeia no sentido de:

- melhoria na qualidade da EFP inicial e contínua;
- melhoria a qualidade dos professores, formadores e outros profissionais do setor;
- tornar os cursos de EFP mais relevantes para o mercado de trabalho.

A *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho*¹² de 18 de junho de 2009, sobre a criação de um *Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais* (2009). É recomendado aos Estados-membro que concebam, no prazo de dois anos, uma estratégia para a melhoria dos sistemas de garantia da

⁹ Declaração de Copenhaga disponível em <https://ec.europa.eu/education/>

¹⁰ Comissão Europeia (2010). Comunicação da Comissão: *EUROPA 2020 - Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo* COM(2010) 2020 Final <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>

¹¹ Comunicado de bruges disponível em https://www.eqavet.eu/Eqavet2017/media/Documents/brugescom_en.pdf

¹² *Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho* disponível em [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=EN)

qualidade a nível nacional e que estabeleçam um *Ponto de Referência Nacional de Garantia da Qualidade para a EFP*, que congregue os organismos competentes e associe os parceiros sociais e demais *Stakeholders*¹³, para acompanhar as iniciativas.

O Ciclo de qualidade do EQAVET tem na sua génese o ciclo PDCA – (*Plan, Do, Check, Act*) como podemos observar na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Ciclo de Qualidade EQAVET



Fonte: <https://www.eqavet.eu/Materials-Resources/Promotional/Quality-Cycle-poster>

Os indicadores EQAVET, constantes na tabela 2.1, constituem-se como um “sistema de indicadores”, que se destina a apoiar decisores políticos e operadores de EFP – Educação e Formação Profissional (a nível nacional e regional), não só a avaliarem os respetivos sistemas e ofertas de EFP, mas também a desenvolverem melhorias na qualidade das suas organizações

Tabela 2.1 - Indicadores de qualidade do EQAVET

Indicadores EQAVET
Indicador 4a - Taxa de conclusão Cursos Profissionais
Indicador 5a - Taxa de colocação no mercado de trabalho
Indicador 5a - Taxa de prosseguimento de estudos
Indicador 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas com o curso/AEF
Indicador 6a - Taxa diplomados a exercer profissões não relacionadas com o curso/AEF

¹³ O termo *stakeholder* é utilizado para designar partes interessadas/atores envolvidas(os) na oferta de EFP e que podem incluir, por exemplo, alunos/formandos, professores/formadores, pais/encarregados de educação, parceiros sociais, autoridades nacionais/regionais/locais, meios de comunicação sociais, público em geral.

Indicador 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas com o curso/AEF (Área de Educação e Formação)
Indicador 6b3 - Taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores
Indicador 6b3 - Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados empregados

2.4 Norma ISO 9001:2015

Em setembro de 2015, foi publicada a norma ISO 9001:2015, Sistemas de Gestão da Qualidade. A ISO 9001:2015 posiciona a nova versão da Norma como parte integrante dos esforços da organização em direção ao objetivo mais amplo do desenvolvimento sustentável e promove-a como uma ferramenta para melhorar o desempenho global da organização. Incentiva um maior enfoque nas partes interessadas internas e externas como parte da adoção de uma abordagem à gestão da qualidade baseada no risco, e enfatiza a importância de adotar um SGQ – Sistema de Gestão da qualidade como uma decisão estratégica para a organização (SGS,2015).

A norma ISO 9001:2015 pertencente à série de normas ISO 9000, a norma ISO 9001 é um referencial para a implementação de sistemas de gestão da qualidade, orientando organizações de modo a estas alcançarem níveis satisfatórios de qualidade. A sua adoção deverá ser uma decisão estratégica por parte das organizações que procurem melhorar o seu desempenho e demonstrar a conformidade com requisitos especificados do sistema de gestão da qualidade.

Através de uma abordagem por processos, que envolve a definição e a gestão sistemática dos processos e das suas interações, de forma a obter os resultados pretendidos de acordo com a política da qualidade e a orientação estratégica da organização. Os processos e o sistema podem ser geridos como um todo utilizando o ciclo PDCA (*Plan; Do; Check; Act*) foco global no pensamento baseado em risco que vise tirar vantagem das oportunidades e prevenir resultados indesejados (Fonseca, 2015, p. 174).

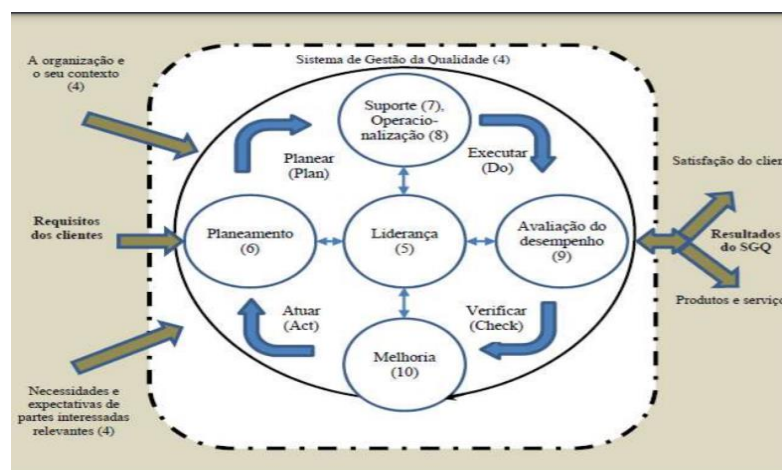
A versão de 2015 é constituída por uma “abordagem da gestão como um sistema¹⁴” em que eram considerados dois princípios distintos (SGS, 2015)¹⁵. Para simplificar o referencial normativo e o manter abrangente, ao direcionar a gestão de relacionamentos a todas as partes interessadas, são estes os princípios:

- “Foco no cliente” - o foco principal da gestão da qualidade é a satisfação dos requisitos do cliente e todo o esforço para superar as suas expetativas;
- “Liderança” - os líderes estabelecem, a todos os níveis, unidade no propósito e direção e criam as condições para que as pessoas se responsabilizem em atingir os objetivos da organização;
- “Comprometimento das pessoas” - pessoas competentes, habilitadas e empenhadas a todos os níveis, em toda a organização, são essenciais para melhorar a capacidade de criar valor;
- “Abordagem por processos” - os resultados consistentes e previsíveis são atingidos de modo mais eficaz e eficiente quando as atividades são compreendidas e geridas como processos relacionados entre si, que funcionam como um sistema coeso;
- “Melhoria” - as organizações que têm sucesso estão permanentemente focadas na melhoria;
- “Tomada de decisões baseada em evidências” - decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação permitem produzir os resultados desejados;
- “Gestão de relacionamentos” - para alcançar um sucesso sustentado, as organizações necessitam gerir as suas relações com as partes interessadas relevantes, tais como os *Stakeholders* (APCER, 2015).

¹⁴ A norma versão 2015 têm menos um princípio do que a versão de 2008, onde a “abordagem por processos”

¹⁵ SGS é o acrónimo de uma empresa certificadora de qualidade *Société Générale de Surveillance*

Figura 2.2 – Estrutura da Norma ISO 9001:2015



Fonte: (EN NP ISO 9001:2015)

2.5 Lean Six Sigma

O *Lean Six Sigma*¹⁶ tem origem nos Estados Unidos da América através da Motorola, enquanto o *Lean Thinking* iniciou na Toyota no Japão. São pontos chave no desenvolvimento destes programas, a necessidade de melhoria da qualidade dos produtos/serviços no *Six Sigma*, e a eliminação de todos os desperdícios na cadeia produtiva no *Lean Management*. Na adoção do *Lean Six Sigma*, a seleção de projetos estratégicos é favorecida, pois a metodologia oferece uma visão abrangente de todos

¹⁶ *Six Sigma* - É uma filosofia de melhoria contínua que parte da definição concreta (qualitativamente e quantitativamente) do que é valor para o cliente, e das suas necessidades para então definir o âmbito de atuação de um projeto de melhoria.

os processos que compõem o negócio. Facilita a análise das etapas que não estão apresentando desempenho adequado, melhorando a identificação de projetos que apresentam aspetos de maior impacto ao negócio (Werkema, 2004).

Na década de 1980, a Motorola, juntamente com outras empresas europeias, sofria com a concorrência japonesa. Os principais líderes de algumas empresas admitiram que a qualidade dos produtos era horrível. Como muitas empresas no momento, a Motorola não tinha um programa de qualidade que integrasse estratégias como a gestão de operações. Mas, em 1987, a empresa desenvolveu uma abordagem do conceito de melhoria da qualidade inovador, chamado *Six Sigma*. A metodologia ofereceu uma forma mais simples e consistente para acompanhar e comparar o desempenho aos requisitos do cliente (medida Sigma) e uma meta ambiciosa, qualidade praticamente perfeita ou total, a meta *Six Sigma* (Pande, 2000).

A metodologia visa adequar as ferramentas já utilizadas no controlo estatístico do processo a um determinado objetivo da empresa. Porém, o seu uso é feito de uma forma integrada e aplicada de forma coordenada (Werkema, 2004).

Esta atuação no processo pode incorporar princípios *Lean Thinking* com vantagens adicionais. O *Lean Thinking*, utilizado no sistema de produção da Toyota, deriva de uma série de princípios que visam produzir somente o que o cliente deseja. A sua implementação utiliza técnicas que procuram eliminar as atividades que não agregam valor (Fernandes & Ramos, 2006).

O *Lean Six Sigma* é utilizado na avaliação de atividades críticas em processos com foco no custo, qualidade e *Lead Time* (LT). Esta metodologia oferece melhores resultados ao utilizar ferramentas das duas metodologias aplicadas isoladamente, *Lean* e *Six Sigma*, no aperfeiçoamento dos processos (George, 2002).

O tempo relativo às atividades de pessoas que trabalham em serviços é tipicamente gastos em funções de esperas (George, 2002). A maioria destas etapas não acrescenta valor aos serviços prestados:

- Os processos em serviços são geralmente processos lentos e caros;

- O excesso de WIP (*Waste In Time*) no trabalho pode passar de 90% do tempo de espera, facto que cria, ou inflige desperdício considerável e não adiciona valor aos processos;
- Em qualquer processo lento, 80% dos atrasos é causado por menos de 20% das atividades, ou seja, ao melhorar a velocidade de 20% dos passos do processo, reduzirá 80% o tempo de ciclo.

O *Lean Six Sigma* para serviços é uma metodologia para melhoria contínua de negócios, que maximiza o valor dos proprietários de uma empresa, alcançando a satisfação do cliente, melhorando a velocidade, custos, qualidade e diminuindo o investimento de capital.

2.6 Ferramentas *Lean*

2.6.1 SIPOC – Suppliers, Input, Process, Output, Customers.

Para Pinto (2016, p.18), o SIPOC é também uma ferramenta de mapeamento de processos, sendo uma metodologia associada ao *Six Sigma*, o mesmo autor refere a sua importância e utilidade no início de um projecto, para obter informações antes do início do projeto, mas também pode ser utilizada em qualquer outra fase, permitindo uma reavaliação do que tem sido feito:

- Fornecedores (*Suppliers*): tudo que são entradas necessárias para um processo (informação, dados, matéria – prima, pessoas, departamentos ou outros processo), podem ser internos ou externos.
- Entradas (*Inputs*): elementos necessários para que o processo aconteça informações, podem ser dados, materiais, recursos, colaboradores, entre muitas outras.
- O Processo (*Process*): fluxo de tarefas que estão mapeadas, cada etapa do processo será indicada e, além disso, é necessário dar um nome ao processo, este conjunto de etapas acrescenta valor à entrada do processo.

- Saídas (*Outputs*): as saídas são os resultados de um processo, aquilo que um cliente espera receber. Por exemplo: um produto, serviço, e-mail, ou seja, a informação resultante do processo que vai chegar ao cliente.
- Clientes do processo (*Customers*): as saídas de um processo precisam ser entregues a pessoas, departamentos ou outro processo da organização, um órgão de fiscalização, clientes ou *stakeholders* internos ou externos.

O SIPOC ajuda a comunicar todas as informações relevantes de um processo para o pessoal docente e não docente de uma escola. A ETAP – Escola Profissional é um organização com diversos departamentos e processos associados, no início deste projeto foi necessário ter uma visão geral do funcionamento da entidade, utilizando o SIPOC para um entendimento rápido e fácil dos processos que constituem a organização.

A figura 2.3 demonstra o mapeamento de procesos da ETAP – Escola Profissional através da aplicação do SICOP.

Figura 2.3 - SICOP ETAP – Escola Profissional

Supplier	Inputs	Process	Outputs	Customers
Stakeholders Internos & Externos	Diagnóstico de Necessidades	Liderança e Responsabilidade de Gestão	Progeto Educativo	Comunidade educativa
Ministério da Educação: ANQEP; DGEST	Alunos, professores, Diretores de Curso; orientadores educativos	Orgnização da Formação Inicial	Gestão de Atividades formativas	Alunos; mercado de trabalho
Diretores de turma;Escolas com 3º Ciclo e Agrupamento de Escolas	Comportamento dos alunos; Oferta do Ensino Superior;divulgação da oferta educativa	Serviço de Orientação Escolar e Profissional	Orientação vocacional; avaliação da satização dos Stakeholder s; ofertas de emprego	Alunos; mercado de trabalho
Prestadores de Bens e serviços	Informação dos programas de gestão escolar (Mapas de faltas; Faturas de matérias para o desenvolvimento da atividade)	Administrativo e Financeiro	Mapas Financeiros; orçamento;pagamentos alunos; colaboradores; formandos; gestão financeira	Alunos,Profesores; professores,formndos
Empresas de fornecimento de economato, material escolar; produtos de limpeza e manutenção	Reuquisição de material e de bens e serviços	LOGÍSTICA E APROVISIONAMENTO	Garantir as condições de funcionamento da Escola (responder às necessidades de matérias primas da escola).	Todos os colaboradores e alunos
Departamento de Logística e Aprovisionamento	Diagnóstico de Necessidades de manutenção e intervenção; Plano de manutenção	Instalações E Equipamentos	Manutenção de Instalação equipamentos	Toda a comunidade educativa
Agência Nacional Erasmus +	Mobilidades aprovadas em KA1; Projetos Erasmus + aprovados	Centro de Estudos ee Projetos Transnacionais	Programas de mobilidade de estágios na europa; Produção intelectual ou de boas práticas em projetos europeus	Alunos; Professores
Empresas; público em geral; Associações; Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia	Inscrição de Candiatos	Centro Qualifica e Formação Modular Certificada	Encaminhamento par ofertas formativas; Reconhecimento e Certificação de Competências Escolares e Profissionais	Adultos; Empresas

2.6.2 Os 5S

A metodologia 5S foi desenvolvida no Japão e traz um conjunto de ferramentas que auxiliam na qualidade empresarial. A origem desta metodologia tem como base os 5 sentidos da cultura japonesa.

Esta ferramenta é essencial para a redução de desperdícios e melhoria do desempenho das pessoas e processos, através de uma forma muito simples, que se baseia na manutenção das condições ótimas dos locais de trabalho, de forma organizada e arrumada (Pinto, 2014).

Para Pinto (2016, p.35), os 5s são uma metodologia desenvolvida no Japão após a segunda grande guerra, são entendidos como um contributo para a redução de desperdícios e organização dos processos através da manutenção de um local de trabalho organizado recorrendo a sinais visuais para alcançar resultados operacionais consistentes.

O mesmo autor refere que os 5s são a base da melhoria contínua e o meio para criação de um local de trabalho digno e adequado à produção de um produto e serviço de qualidade.

Os 5S são palavras em Japonês : *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke*, cada uma das palavras inicia com a letra S, ou seja:

- *Seiri* (Separar) – o objetivo deste S é separar o estritamente necessário do que não é. Podemos separar da forma seguinte: o material que é sempre utilizado é colocado no local de atividade; o que for utilizado esporadicamente durante o dia, próximo do local de atividade; o que for utilizado algumas vezes durante a semana, colocar-se numa secção de armazenamento de materiais; e o que não for necessário, considerar desperdício.
- *Seiton* (Arrumar) – tem como conceito base a organização. Os instrumentos necessários, já identificados na etapa anterior, são ordenados. Recorrendo a uma gestão mais visual, tornando a organização do material mais simples. Esta organização do material pode ser feita através de silhuetas ou etiquetas (ou

ambos), o que irá facilitar o uso dos materiais e a posterior arrumação dos mesmos, após terem sido utilizados.

- *Seiso* (Limpar) – significa limpeza, e tem como objetivo, deixar o local de trabalho limpo.
- *Seiketsu* (Uniformizar) – esta etapa diz-nos que a melhoria contínua deve ser incentivada, numa questão de clareza, organização e limpeza. De modo a uniformizar todas as atividades essenciais, mantendo o asseio no local de trabalho. Para que tal aconteça, devemos criar um padrão, para que as etapas anteriores não tenham sido em vão.
- *Shitsuke* (Manter) – significa autodisciplina. Este processo só pode realmente acontecer, se houver empenho e compromisso da parte de todos os intervenientes. Se esta última etapa, realmente estiver operacional, significa que todas as etapas anteriores foram cumpridas.

A satisfação da escola como um todo, juntamente com a comunidade educativa onde está inserida é um dos objetivos da melhoria contínua. Esta metodologia ajuda a organizar e estabelecer novos projetos de melhoria contínua, permitindo uma melhoria no funcionamento da empresa reduzindo tempo e desperdícios.

O primeiro Senso utilizado foi o de organização. Verificou-se através da observação e da auscultação dos vários colaboradores, a ausência de aproveitamento correto dos espaços, e de alguns gabinetes e salas de trabalho estavam pouco organizadas.

Assim, a metodologia 5S implementada na ETAP procurou promover um ambiente de trabalho limpo, saudável e mais agradável, pensando num local de trabalho mais acolhedor e visualmente agradável.

Na ETAP – Escola Profissional, foram identificados vários contrangimentos, entre os quais:

- falta de espaço de Arquivo;
- dificuldade na localização e indentificação de dossiês por anos letivos;
- excesso de dossiês que não estavam a ser utilizados pelos serviços;

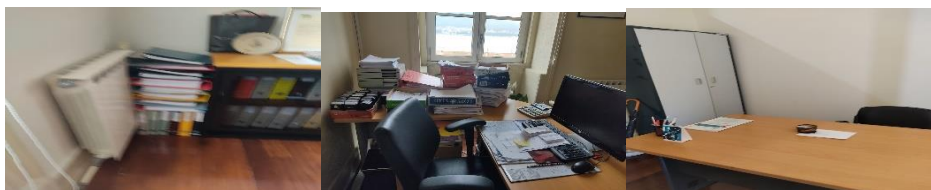
- gabinetes com secretárias com molhos de documentos e pastas, dificultando a limpeza pelos colaboradores de serviços gerais.

Após o levantamento destes contrangimentos, foram realizadas algumas medidas melhorias para eliminar estes contrangimentos:

- Por cada ano letivo é escolhida um cor de capa.
- Foram reorganizados os armários do gabinetes de forma a evitar deslocações entre salas, corredores e áreas comuns.
- Todos os documentos que não tem obrigatoriedade legal de arquivo são digitalizados e colocados em arquivo digital.
- As secretárias e gabinetes tem que estar organizadas para no final de cada dia de trabalho.

Como podemos ver na figura 2.4, aplicação dos 5S, não foi apenas separar o necessário do desnecessário, mas reaproveitar espaços e materiais que não eram aproveitados, como alguns armários e salas de arquivo que estavam desorganizadas, colocar apenas ao dispor dos colaboradores aquilo que vai ser utilizado, o restante é armazenado e colocado no local correto.

Figura 2.4 - Organização de espaço de gabinetes, o antes e o depois



Em alguns gabinetes efetuou-se a separação de alguns materiais, organizou-se os materiais de forma mais correta, facilitando o trabalho de todos. Com os dossiês devidamente identificados, arrumados em ordem e em seus devidos lugares, sendo mais fácil e ágil encontrar os materiais e os dossiês. Com isto, houve um ganho de tempo, que era desperdiçado, o que se transformou em maior satisfação para os colaboradores. Na Figura 2.5 consegue-se ter a percepção do antes e depois da organização e arrumação do espaço de trabalho.

Figura 2.5 - Organização de dossiês, o antes e o depois



Na Figura 2.6 podemos ver a utilização de cores vivas para um fácil identificação referente aos diferentes anos letivos

Figura 2.6 - Capas com diferentes cores, referentes a diferentes anos letivos



Estas pequenas mudanças tiveram um efeito imediato na organização, verificamos que o número de fotocópias começou a decrescer, por cada 10 capas em arquivo, reduzimos 2 capas, criando mais espaço e eliminando desperdício de espaço e papel.

Também a nível da ocupação de espaço, algumas áreas tinham capas no chão impossibilitando a sua manutenção e limpeza, estas situações foram eliminadas criando espaços mais amplos e limpos.

Com a realização deste projeto, foi possível verificar a importância para a escola na implementação das ferramentas da metodologia 5S, proporcionando uma melhor agilidade no amuseamento e acesso aos processos das secretarias das diferentes unidades de formação da escola.

Ainda, a partir da implementação desta ferramenta, percebemos uma melhoria no ambiente físico e organizacional da ETAP, com uma melhor disposição de equipamentos e utensílios de escritório, facilitando o acesso aos serviços operacionais, com o ambiente laboral mais limpo e organizado.

2.6.3 Gestão visual

A gestão visual é um processo para apoiar o aumento da eficiência e eficácia das operações, tornando as coisas visíveis, lógicas e intuitivas. A gestão visual tem o objectivo de, tornar o posto de trabalho mais simples e intuitivo, menos dependente de sistemas informáticos e procedimentos formais, evitando eventuais desperdícios. Assim, toda a organização pode tomar conhecimento do desenrolar dos trabalhos sem necessitar de questionar algum operador em específico (Pinto, 2014).

As representações visuais são ilimitadas na gestão visual, os recursos visuais são uma forma de tornar fáceis e acessíveis as orientações, os procedimentos, as instruções de trabalho, tarefas e desempenhos numa organização.

A gestão visual consiste na utilização de meios visuais que permitam conhecer instantaneamente qual a situação das operações e tomar de imediato as decisões necessárias.

Pode-se definir gestão visual como a colocação à vista de todas as ferramentas, peças, atividades e indicadores de performance do sistema de produção, de modo que a situação do processo possa ser entendida num piscar de olhos por todos os envolvidos (Marchwinski, Shook, & Schroeder, 2008).

A gestão visual é uma ferramenta de melhoria organizacional que pode ser usado em quase qualquer tipo de organização para chamar a atenção do que é importante, melhorando o desempenho. Esta ferramenta acrescenta uma nova dimensão aos processos, sistemas, departamentos de uma organização, usando fortes técnicas de visualização gráfica para aumentar o foco no seu desempenho (Liff & Posey, 2004).

No âmbito deste projeto, depois da sua apresentação ao Grupo Dinamizador da Qualidade (GDQ), a problemática da gestão visual levou a escola a uma reflexão sobre a importância da imagem e da componente da gestão visual.

Um dos aspetos fundamentais de uma organização é a sua marca ou logótipo, esta foi uma enorme transformação, de grande impacto para a organização, ou seja, a mudança do seu logo e, por conseguinte, todas os aspetos gráficos, *merchandising* e publicidade.

Figura 2.7- Logo antigo



Figura 2.8 - Logo novo



A abordagem tida em conta na implementação desta ferramenta nestes aspetos, da marca e imagem, pode não estar em linha com o que alguns autores defendem, mas na ótica da escola, a nossa imagem, quando bem transmitida consegue ser clara e transmitir o poder das nossas ferramentas, como por exemplo a diversidade da nossa oferta formativa,

Com o mote de “uma imagem vale mais que mil palavras”, a nossa campanha publicitária da oferta formativa 2021/2022 foi uma forma criativa de comunicar o que temos para oferecer, percebe-se que ao contrário de outros anos e da maioria dos operadores de formação, aproximadamente 80% da imagem é sem texto, pois também essa é a percentagem que recebemos pelo sentido da visão. A Figura 2.9 apresenta o cartaz publicitário da ETAP 2021/2022.

Figura 2.9 – Cartaz publicitário da ETAP



Fonte: ETAP – Escola Profissional

Na abordagem à aplicação desta ferramenta, foram criados também instrumentos para medir as atividades no processo de formação contínua, relativamente aos indicadores de performance da atividade dos técnicos e formadores, de modo a que

semanalmente a direção, ou qualquer coordenador do Centro Qualifica, consiga, através do *Sharepoint* (no *microsoft Office 365*), acompanhar a atividade de todos os elementos que participam neste processo.

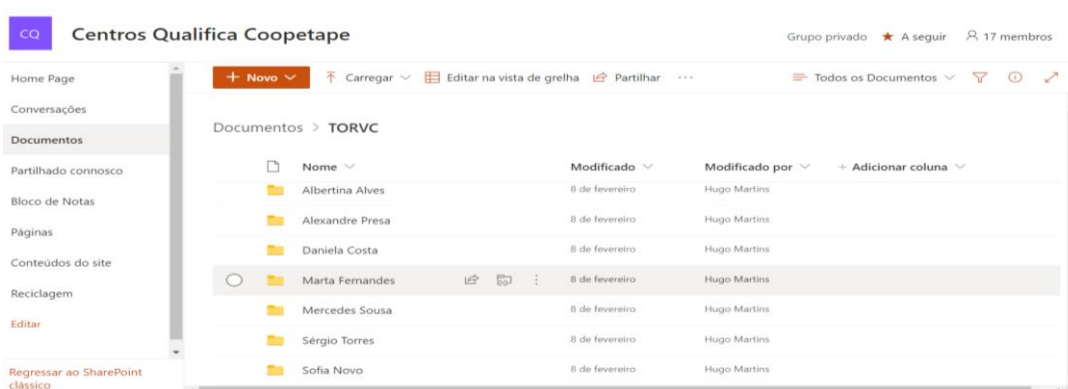
Na tabela 2.2, conseguimos identificar todos os colaboradores e a sua intervenção nas diferentes etapas do Centro Qualifica.

Tabela 2.2. Monitorização de atividade dos Centros Qualifica

2021	Metas Anuais	Janeiro	fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total	Executado	Falta	
3																	
4	Inscrições	1700															
5	Albertina Alves	250															
6	Alexandre Presa	280															
7	Daniela Costa	167															
8	Marta Fernandes	250															
9	Mercedes Sousa	167															
10	Sérgio Torres	280															
11	Sofia Novo	280															
12	Encaminhados	1130															
13	Albertina Alves	225															
14	Alexandre Presa	252															
15	Daniela Costa	150															
16	Marta Fernandes	225															
17	Mercedes Sousa	150															
18	Sérgio Torres	252															
19	Sofia Novo	252															
20	Encaminhados RVCC	318	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO
21	Albertina Alves	135															
22	Alexandre Presa	151															
23	Daniela Costa	90															
24	Marta Fernandes	135															
25	Mercedes Sousa	90															
26	Sérgio Torres	151															
27	Sofia Novo	151															
28	ATREQUNTAR RVCC a)	826	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO	NR	NS	PRO
29	Albertina Alves	121															
30	Alexandre Presa	136															
31	Daniela Costa	81															
32	Marta Fernandes	121															

Para todos os colaboradores que participam na atividade do acompanhamento de formandos e adultos, foi criada uma área de partilha e trabalho colaborativo; desta forma, são visíveis e de fácil acesso todos os recursos, desde processos individuais de candidatos, documentos institucionais e recursos pedagógicos, como podemos verificar na Figura 2.10.

Figura 2.10 -Organização no *Sharepoint*



Fonte: *Sharepoint* Centros Qualifica da COOPETAP

A gestão visual é uma ferramenta de melhoria organizacional e com o objetivo de alertar para as metas a alcançar por cada processo, foi criada uma tabela de indicadores e metas para aumentar o foco no desempenho, ela está visível e disponível nas diferentes plataformas digitais da ETAP. Na realização desta tabela foi tido em conta o histórico da escola desde o ano letivo 2016/2017.

Tabela 2.3 - Indicadores e metas liderança e responsabilidade da gestão

LISTA DE INDICADORES E METAS							METAS	METAS	METAS
Processo	Designação	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2020/2021	2021/2022	2022/2023
LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	% de turmas CP face ao total da RN	1,171%	0,982%	1,256%	1,069%	Em curso	1%	1%	1%
	% de turmas CP face ao total da CIM	14,55%	12,50%	16,00%	14,00%	Em curso	15%	15%	15%
	% Número de CQ da Coopetape face à CIM Alto Minho	20%	20%	20%	20%	25%	25%	25%	25%
	Identificar os fatores internos e externos que afetam a gestão	100%	100%	100%	100%	Em curso	50%	50%	50%
	Identificar os Riscos dos Processos	0%	0%	70%	85%	Em curso	50%	50%	50%
	1 Plano de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1
	1 Relatório de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1
	Balanço da Qualidade/EQAVET	1	1	1	1	Em curso	1	1	1
	Sugestões de Melhoria	11	11	5	4	Em curso	6	8	8

A lista de indicadores e metas relativas a todos os processos da ETAP pode ser consultada no (ANEXO I).

2.6.4 Standard Work (SW)

Esta ferramenta consiste em um conjunto de procedimentos que controlam tarefas para sempre serem realizadas com consistência por qualquer pessoa, contribuindo para a eficácia e eficiência na realização das tarefas, diminuindo a instabilidade e variações do processo. Alta eficiência produtiva tem sido mantida pela prevenção de ocorrências de produtos defeituosos, erros operacionais, acidentes e com a incorporação de ideias dos trabalhadores (Liker, 2004).

As variações do processo é uma das razões que contribuem para a geração de desperdícios, como por exemplo: a produção de produtos defeituosos ou com não conformidade com as especificações do cliente. As organizações investem tempo na normalização dos seus processos para que com isso diminuam as variações em todo o processo.

A uniformização de processos é um dos aspetos mais importantes na filosofia. Uniformizar, normalizar ou estandardizar consiste em todos os colaboradores seguirem a mesma sequência, as mesmas operações e as mesmas ferramentas (Pinto 2008).

A uniformização de processos constitui a elaboração de documentação de procedimentos garantindo que todos seguem o mesmo procedimento e sabem o que fazer quando confrontados com diversas situações. Processos uniformizados podem ainda ser comparados com as melhores práticas e deste modo contribuir para a melhoria contínua, sendo as normas regularmente atualizadas e assim evitar que o processo estagne. Neste domínio, a uniformização e a formalização são contributos fundamentais ao sucesso do *lean thinking* (Pinto 2014).

O mesmo autor, refere que o *standard work* possui três elementos básicos, sendo eles:

- Tempo de ciclo: definido como o tempo necessário para que cada etapa da produção seja concluída;
- Sequência de produção: a ordem, identificada como a melhor, pela qual se devem efetuar as diversas operações que conduzem à realização de uma tarefa;
- Nível WIP: quantidade máxima de stock que flui através das diversas operações, quando o processo está decorrer sem nenhuma variabilidade.

A ETAP tem em funcionamento três Centros Qualifica (CQ) em funcionamento, sediados nos concelhos de Caminha, Viana do Castelo e Ponte de Lima.

Os centros Qualifica da ETAP têm que partilhar recursos humanos nos diferentes espaços de formação, e a atividade dos Centro Qualifica é flexível, sendo a resposta às necessidades de qualificação, destes públicos, dependente do seu perfil, estes públicos são na maioria adultos ativos empregados e desempregados.

Antes da implementação das ferramentas *Lean*, eram sentidos, por parte das equipas dos CQ, os seguintes constrangimentos:

- Não estavam a ser cumpridos, os tempos de afetação dos recursos humanos.

- As práticas diferenciavam em cada um dos Centros Qualifica.
- Os tempos de resposta aos candidatos divergiam em cada Centro Qualifica.
- A abordagem e informação era diferente em cada Centro Qualifica.
- O tempo de espera na resposta aos candidatos era em alguns casos de mais de 2 meses.
- A equipa de formadores não conseguia corresponder às solicitações dos diferentes técnicos.
- A comunicação entre os formadores e os diferente técnicos não era eficiente.
- A informação e recursos estavam dispersos.
- As diferentes secretarias dos 5 pólos da ETAP tinham abordagens diferentes quando questionados por formandos ou candidatos.
- Não estavam estipuladas metas por técnicos e formadores.
- As tarefas diferenciavam entre técnicos.

Face a esta situação, foi efetuada um distribuição de serviço tendo em conta os seguintes aspetos:

- o financiamento contratualizado com o POCH (Programa Operacional de Capital Humano);
- as metas de resultados contratualizadas com a ANQEP;
- a afetação de tempo na formação inicial de jovens e o tempo disponível para imputar à formação de adultos;
- a dimensão geográfica de residência do recurso e da sua afetação às diferentes unidades de formação;
- o custo do recurso humano face ao escalão de vencimento.

Tabela 2.4 Distribuição de Serviço dos Formadores face às metas contratualizadas

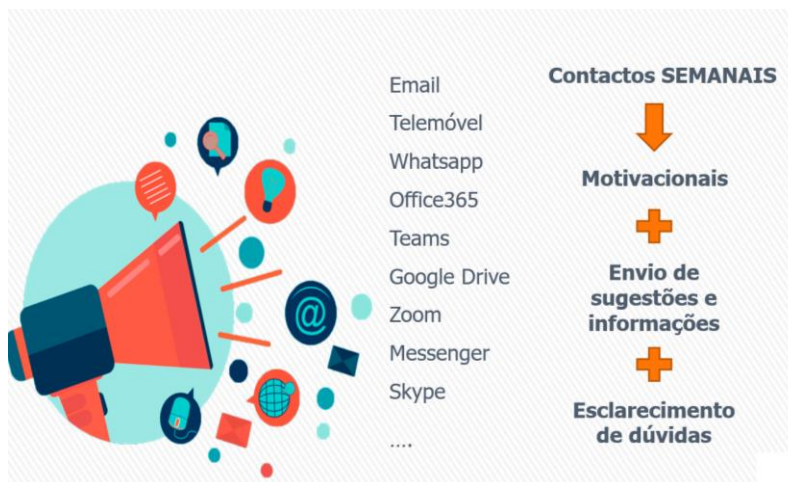
	Horas de trabalho/ semana nos CQ	ACC	% afetação de tempo/CQ			n.º horas semanais/CQ			
			CMN	PL	VC	CMN	PL	VC	
JULIA MARGARIDA	14,3	CP	19,6%		20,4%	7,0		7,3	14,3
VIRGÍNIA SOUSA	15	CP		21,4%	21,4%		7,5	7,5	15,0
CARLA TEIXO	15	CLC/LC	17,4%	3,0%	22,0%	5,0		7,0	12,0
		LE				1,0	1,0	1,0	3,0
DANIELA SILVA	15	CLC/LC	10,7%	21,4%	10,7%	2,5	7,0	2,5	12,0
		LE				1,0	1,0	1,0	3,0
ELISABETE RODRIGUES	15	STC	14,3%	14,3%	14,3%	3,0	3,0	3,0	15,0
		MV/TIC/CE				2,0	2,0	2,0	
OCTÁVIO PINHEIRO	28	STC	24,3%	24,3%	31,4%	8,5	8,5	11,0	28,0
						30,0	30,0	42,3	102,3

Para a uniformização da atividade dos CQ, relativamente ao Técnicos de Orientação Reconhecimento e Validação de Competências, foi definido o seguinte:

- Na elaboração do Portefólio Reflexivo de Aprendizagens (PRA), o acompanhamento e descodificação das competências é efetuada até estarem reunidas as condições para o formador analisar.
- Contacto, com periodicidade semanal com os candidatos, pelas diferentes vias de comunicação disponíveis.
- Atualização do Sistema de Gestão da Oferta Formativa (SIGO) com periodicidade mensal.
- Interlocutor/mediador entre os formadores e os adultos das propostas de melhoria e aprofundamento do PRA.
- Preparação do adulto para o júri de certificação.

O Processo de comunicação entre os Técnicos de Orientação Reconhecimento e Validação de Competências (TORVC) com os adultos é um dos mais importantes para o sucesso da qualificação dos adultos, para uniformizar as práticas de todos os técnicos foram introduzidas as alterações verificadas na Figura 2.11.

Figura 2.11 - Plataformas de comunicação



Todo o trabalho não presencial da atividade dos Centros Qualifica, com a aplicação deste projeto passou a ser desenvolvido através das plataformas *Office 365 – Sharepoint e Teams*. Para esse efeito, foi necessário uniformizar os hábitos de trabalho e alinhar a metodologia de trabalho dos três Centros Qualifica, como podemos verificar na Figura 2.12.

Figura 2.12. Uniformização das práticas de trabalho



Para o alinhamento das metas e das práticas foram definidas reuniões com vista à melhoria da atividade dos CQ:

- *Speed Meetings* – Quinzenais 30’ – Técnicos e formadores
- Técnico Pedagógicas – Mensais/ Centro Qualifica

- Dos três Centros Qualifica – Trimestrais

A ETAP desenvolve Formação Modular Certificada em toda a Região Norte, ao abrigo do Programa Operacional Inclusão Social e Emprego (PO ISE), com os seguintes objetivos:

- Potenciar a empregabilidade da população ativa, designadamente dos desempregados e dos empregados, incluindo os que se encontram em risco de desemprego;
- Responder a necessidades de qualificação dos ativos empregados, em contextos de mudança organizacional e processos de reestruturação;
- Reforçar a qualificação profissional dos ativos desempregados, potenciando um regresso mais sustentado ao mercado de trabalho.

O processo de organização de uma ação de formação é altamente burocrático; os requisitos de evidência da elegibilidade da ação, para que sejam financiadas, são exigentes ao nível administrativo e pedagógico.

Ao analisar as oportunidades de melhoria deste processo, verificou-se o seguinte:

- A informação e documentação estava centralizada em Viana do Castelo.
- Os documentos eram todos preenchidos pelos candidatos, desde contratos, fichas de inscrição, formulários de participação em formação.
- Alguns documentos eram preenchidos várias vezes, por erros no seu preenchimento, pelos formandos;
- A documentação necessária para o início da formação circulava por correio interno da escola ou por deslocação ao Pólo de formação Viana do Castelo;
- A informação, necessária ao processamento financeiro da ação, era inserida pela importação de dados de diferentes Templates;
- Diferentes códigos de acesso à internet nas diferentes unidades de formação.
- Preenchimento de vários *templates MS-excel*, por diferentes serviços, uns com finalidade pedagógica e outros com finalidade financeira, envolvendo diferentes recursos humanos;
- Fecho do dossiê pedagógico demorado e com diferentes organizações;

- Adiamento de algumas ações de formação prejudicando o planejamento e execução do volume de formação.
- Algumas ações de formação à espera de elementos do formador para proceder ao seu término pedagógico;

Após a recolha e identificação dos constrangimentos e das suas causas, foram implementadas as seguintes oportunidades de melhoria através das ferramentas *lean*:

- arquivo digital partilhado com todos os envolvidos para uma visualização fácil e clara, evitando e-mails, acumulação de informação, dados soltos e tempo na solicitação de elementos em falta;
- uniformização de organização pedagógica para todos os formadores;
- capacidade de acesso à informação em qualquer unidade de formação;
- dossiê pedagógico todo organizado e constituído;
- rede interna com acesso direto à internet.

Para a operacionalização das ações de formação, foi criada uma base de dados com as seguintes vantagens e funcionalidades:

- Colocação de informação e dados necessários nos diferentes departamentos;
- Preenchimento automático de todos os documentos necessários ao processo pedagógico da ação;
- Verificação de todos elementos documentais para a elegibilidade do formando na ação de formação;
- Dossiê organizado e entregue ao formador, em qualquer unidade de formação, antes do início da ação.

Para a concretização e operacionalização foi crucial a construção de uma base de operacionalização através do *Microsoft Excel* como exemplificado na Tabela 2.5.

Tabela 2.5 - Base de operacionalização da formação modular

	Nº SIGO	Nº DBGEPE	Nome	Género	NIF	NISS	Nº Cartão Cidadão	Validade CC	Nº Autorização de Residência	Validade	Naturalidade	Nacionalidade	Contacto	E-Mail	Data Nascimento
1															
2			Lingua Inglesa - Manutenção Hoteleira												
3															1973-0
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															

Toda a documentação extraída da base de operacionalização da formação é organizada no mesmo formato e sequência, permitindo qualquer utilizador envolvido na ação ou serviço administrativo a impressão, podendo aceder a qualquer documento da ação ou informação do processo do adulto através da nuvem do *Google Drive* como verificamos na Figura 2.12.

Figura 2.13. Organização do arquivo digital da FMC

Nome	Proprietário	Última modificação	Tamanho do ficheiro
IT-OP-FC-16 PLANEAMENTO	eu	10/11/2020 eu	-
IT-OP-FC-17 FORMANDOS E MATERIAIS	eu	10/11/2020 eu	-
IT-OP-FC-18 AVALIAÇÃO	eu	10/11/2020 eu	-

CAPÍTULO III – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

3.1 Contexto da organização escolar

3.1.1 Breve caracterização da ETAP – Escola Profissional

A COOPETAPE, entidade proprietária da ETAP-Escola Profissional, à luz dos Estatutos, publicados no DR em 15 de julho de 1999, tem como objeto social ministrar o ensino em

geral e o ensino tecnológico, artístico e profissional, em particular, e desenvolver atividades correlacionadas com a formação inicial e contínua.

A Cooperativa, além de ministrar o ensino, tem ainda como finalidades principais:

- Contribuir para a formação integral dos jovens proporcionando-lhes, designadamente, preparação adequada para um exercício profissional qualificado.
- Desenvolver mecanismos de aproximação entre a Escola e as instituições económicas, profissionais, associativas, sociais, culturais, do respetivo tecido social.
- Realizar manifestações culturais que aprofundem o estudo da problemática da educação e de outras matérias de interesse dos cooperadores e da conectividade.
- Procurar, por todos os meios, a construção de uma escola nova que seja capaz de auxiliar os seus membros numa melhor adaptação ao meio pelo desenvolvimento das suas faculdades e aptidões inovadoras e criativas.
- Participar no desenvolvimento do sistema educativo, enquadrado nos programas de valorização do ensino, nomeadamente, através da supressão de carências específicas, com a aplicação dos princípios cooperativos, a cooperação e entre ajuda dos seus membros e colaboração com entidades locais, regionais e nacionais.

A ETAP - Escola Profissional desenvolve a sua atividade no Alto Minho, em cinco polos de formação, em Caminha, Vila Praia de Âncora, Vila Nova de Cerveira, Viana do Castelo e Ponte de Lima.

Desde 1989, com 32 anos de experiência e mais de 200 protocolos com diferentes parceiros do tecido socioeconómico e com mais de 400 entidades de acolhimento no país e no estrangeiro.

A frequentar Formação inicial de jovens, tem 450 alunos em cursos profissionais e 60 alunos em cursos de educação e formação.

No âmbito da formação contínua de adultos, conta com três Centros Qualifica, situados em Viana do Castelo, Caminha e Ponte de Lima, ainda na formação contínua promove FMC - Formação Modular Certificada e Cursos de Educação e Formação de Adultos.

3.2 A estrutura na organização escolar

No âmbito da qualidade e com o objetivo da melhoria contínua a ETAP – Escola Profissional tem nos seus órgãos o GDQ – Grupo Dinamizador da Qualidade.

Para iniciar e implementar este projeto de mestrado, foi importante definir quais os intervenientes, seguindo a estrutura *Lean* seguinte:

- *Sponsor*: José Luís Presa (Diretor da ETAP e Presidente da direção da COOPETAP);
- Coordenador *Lean*: Angelina Presa (Diretora Pedagógica da ETAP e Coordenadora da Formação Contínua de adultos);
- *Lean experts*: coordenadores de cada pólo da ETAP e coordenadores dos Centros Qualifica;
- *Chefes de equipa*: diretores de curso das diferentes áreas de formação da ETAP.

Todos estes recursos humanos são membros do GDQ - Grupo Dinamizador da Qualidade.

3.2.1 Perfil dos intervenientes na aplicação do projeto

Este projeto assentou na estrutura funcional da ETAP, aproveitando a proximidade dos *Lean experts* e dos Chefes de equipa para o desenvolvimento de um sistema integrado de gestão da qualidade.

As reuniões do GDQ, com carácter periódico, acontecem na última segunda-feira de cada mês, esta foi a ocasião para apresentar todas as sugestões de melhoria aos processos, às práticas desenvolvidas por cada pólo de formação, do acesso à informação, na organização do arquivo documental, físico e digital, para que existisse uma uniformização de procedimentos, instruções de trabalho, instrumentos utilizados, condições de trabalho, eliminação de desperdícios de tempo e recursos.

O *Sponsor* do projeto, diretor da escola, teve ao longo da aplicação do projeto uma ação decisiva no envolvimento de todos os colaboradores da entidade, destaco as seguintes:

- Definir a visão estratégica, numa filosofia de melhoria contínua.

- Promover e apoiar a implementação, desenvolvimento e acompanhamento das atividades para a execução do projeto.
- Articulação e estabelecimento de pontes entre os diferentes departamentos e intervenientes.

O Coordenador *Lean*, os *Lean experts* e os Chefes de equipa são todos elementos com elevada experiência na coordenação de projetos e atividades multidisciplinares, alguns com mais de 20 anos de experiência na gestão e coordenação de equipas, esta experiência, e também predisposição para desafios, foi um dos factores que permite às organizações a capacidade de comunicar assertivamente e motivar para a criação de valor e, quando motivados, conseguem ter o carisma de envolver as suas equipas.

3.3 Fases do projeto

3.3.1 Fase 0 - Contacto prévio

Para a implementação deste projeto foi necessário a primeira abordagem com o presidente da direção da ETAP – Escola Profissional, ou seja, o contacto com o responsável máximo da escola, medir a sua sensibilidade e abertura, assim como da direção, explicando que este projeto era uma ferramenta ao serviço da entidade.

Um dos princípios da ETAP é a melhoria contínua, tudo que possa agregar valor ao desenvolvimento das suas atividades é uma mais-valia, foram estas as palavras do diretor. Estavam criadas as condições para o início desta aventura.

3.3.2 Fase 1 - Reunião de Sensibilização

Em qualquer organização o sucesso de um projeto depende do trabalho em equipa e do alinhamento de todos os seus intervenientes com os propósitos do projeto.

No início do ano letivo 2020/2021, na primeira reunião do GDQ, foi apresentado o tema desta tese de mestrado e os seus propósitos, as vantagens de ter um sistema integrado de qualidade com as normas ISO:9001:2015 alinhadas com o (Quadro EQAVET) e o *Lean Six Sigma*, quer na redução de tempo, na organização dos processos, no diagnóstico da entidade (estado da arte a cada ano) e na projeção do futuro da entidade.

3.3.3 Fase 2 - Definição da Estratégia

Nesta fase foi marcada uma reunião do conselho geral da ETAP, foram abordados os seguintes aspetos:

Agendamento de formação para as equipas de formação contínua e formação inicial com a duração de 4 horas, das 9h às 13h, como o objetivo de sensibilizar os colaboradores para o foco na melhoria contínua, as normas ISO 9001:2015, EQAVET, e as o pensamento Lean(Ver Anexo II).

A formação foi efetuada, além de aspetos relacionados com os conceitos acima referidos, foi um momento de reflexão e *brainstorming* das práticas efetuadas, da mais-valia das ferramentas *Lean Six Sigma*, das ISO 9001 e do Quadro Eqavet.

Aproveitou-se a oportunidade para descrever o funcionamento e requisitos dos diferentes aspetos da qualidade na gestão e ambiente escolar.

Dada a importância da comunicação e da uniformização de procedimentos, ficou agendado um segundo momento com a apresentação dos resultados e soluções para os constrangimentos encontrados.(ver anexo III).

3.3.4 Fase 3 - Aplicação do projeto

As escolas, na sua maioria, são ambientes altamente burocráticos, pouco articulados e muito departamentados, sendo este projeto uma aplicação prática e, tratando-se de um sistema integrado, foi opção tratar e abordar a temática transversalmente, com os devidos cuidados, com a norma ISO:9001:2015, Quadro (EQAVET) e as ferramentas *Lean*, para que estivessem incluídas.

O documento, “Relatório de Atividades/Revisão pela gestão (ver Anexo IV) efetuado na organização e apresentado ao GDQ, é um instrumento que permite uma reflexão sobre a gestão da Escola conforme preconiza o ponto 9.3 da Norma ISO 9001/2015 que apela a um exercício de avaliação e reflexão sobre a revisão do sistema centrado nos critérios da pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica preconizada no Projeto Educativo e concretizada nos Planos de Atividades e Orçamentos

da Escola, na elaboração deste documentos, teve-se o cuidado de, numa forma integrada, não apenas como um requisito da norma, mas também dar resposta ao (Quadro EQAVET), e subtilmente introduzir a filosofia do pensamento *Lean*.

A realização do documento Relatório de Atividades e Revisão pela gestão e plano de atividades, é resultado de uma articulação entre os diferentes departamentos da Escola, permitiu-me uma análise profunda a toda a atividade da organização, de forma a obter uma análise ágil das metas e indicadores, construiu-se um documento que permite aferir a nível de indicadores e metas atingir por todos os processos mapeados, nos próximos no ano letivo em curso e nos anos letivos 2021/2022 e 2022/2023, como demonstra a Tabela 3.1.

Tabela 3.1 – Lista de indicadores e Metas

LISTA DE INDICADORES E METAS									
Designação	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2020/2021	2021/2022	2022/2023	
						METAS	METAS	METAS	
% de turmas CP face ao total da RN	1,171%	0,982%	1,250%	1,069%	Em curso	1%	1%	1%	
% de turmas CP face ao total da CIM	14,55%	12,50%	16,00%	14,00%	Em curso	15%	15%	15%	
% Número de CD da Coopetape face à CIM Alto Minho	20%	20%	20%	20%	25%	25%	25%	25%	
Identificar os fatores internos e externos que afetam a gestão	100%	100%	100%	100%	Em curso	50%	50%	50%	
Identificar os Riscos dos Processos	0%	0%	70%	85%	Em curso	50%	50%	50%	
1 Plano de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
1 Relatório de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
Balanço da Qualidade/EQAVET	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
Sugestões de Melhoria	11	11	5	4	Em curso	6	8	8	
Número de Turmas (todas)	27	29	28	27	25	25	25	25	
Número de CP a candidatar	8	8	8	8	7	8	8	7	
Número de cursos CEF a candidatar	3	4	3	5	3	3	3	2	
Número de CP aprovados em rede	8	8	8	8	8	8	7	6	
Número de cursos CEF aprovados em rede	3	4	3	2	3	3	3	2	
Número de CP Iniciados	8	8	8	7	6	7	7	7	
Número de cursos CEF Iniciados	3	4	3	2	2	2	2	2	
Número de Alunos Matriculados 1º ano (CP)	169	166	166	144	114	150	150	150	
Número de Alunos Matriculados 1º ano (CEF)	48	68	59	33	27	30	30	30	
Número de Alunos Matriculados (CP e CEF)	497	531	526	486	413	470	450	430	
Número de Alunos Matriculados CP	425	441	443	418	371	430	430	430	
Número de Alunos Matriculados CEF	48	90	78	66	42	40	40	40	
Número total de alunos desistentes (CP e CEF)	122	120	97	42	Em curso	45	43	40	
Taxa desistências - UF Caminha	10,00%	12,00%	22,00%	9,40%	Em curso	15%	14%	13%	
Taxa desistências - UF Vila Praia de Âncora	20,90%	21,50%	13,80%	8,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Vila Nova de Conveira	16,10%	23,90%	12,20%	9,30%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Valença	31,80%	16,90%	7,40%	9,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Viana do Castelo	22,70%	21,80%	25,50%	8,50%	Em curso	17%	16%	15%	
Número médio de faltas por aluno	61,80	66,58	60,48	59,86	Em curso	55,00	49,00	43,00	
Número de módulos em atraso (média/aluno)	4,2	4,5	5,3	4,4	Em curso	4,4	4	3,3	
Execução horária	100%	100%	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
1 Plano de Ações de Enriquecimento curricular/UF	100%	100%	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
Nº Ações de Enriquecimento curricular realizadas	434	567	482	347	Em curso	>=350	>=450	>=500	
Nº Ações de Enriquecimento curricular previstas e não realizadas	94	59	108	166	Em curso	>=100	<=80	<=60	
Número de Diplomados CP	74	106	115	114	Em curso	108	98	80	
Número Diplomados CEF	44	31	34	29	Em curso	24	sd	sd	
Ind 4a - Taxa de Conclusão RN	46,86%	62,78%	66,00%	64,00%	Em curso	65%	68%	70%	
Taxa de Conclusão CEF	69,75%	71,25%	81,00%	57,33%	Em curso	70%	70%	70%	
Taxa Prosseguimento de Estudos CEF (ETAP)	79,00%	70,00%	71,00%	72,00%	Em curso	81,00%	75%	76%	
Ind 5a - Taxa de colocação no mercado de trabalho	92,92%	86,20%	Em curso	Em curso	Em curso	15%	16%	17%	
Ind 5a - Taxa de prosseguimento de estudos	7,08%	13,80%	12,17%	14,91%	Em curso	15%	16%	17%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas com o curso	79,12%	73,06%	Em curso	Em curso	Em curso	76%	78%	80%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões não relacionadas com o curso	20,88%	26,94%	Em curso	Em curso	Em curso	24%	22%	20%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas	100,00%	100,00%	Em curso	Em curso	Em curso	100%	100%	100%	
Satisfação dos alunos	79,00%	85,00%	94,00%	sd - covid	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%	
Satisfação Pais e Encarregados de Educação	85,00%	85,00%	86,00%	sd - covid	Em curso	>=85%	>=85%	>=85%	
Satisfação das Empresas	85,00%	x	87,00%	x	Em curso	>=85%	x	>=85%	
Ind 6b3 - Taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores	93,00%	90,00%	Em curso	Em curso	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%	
Ind 6b3 - Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados	3,54	3,95	Em curso	Em curso	Em curso	>=3,5	>=3,5	>=3,5	
Orcamento	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
Relatório e Contas	1	1	1	Em curso	Em curso	1	1	1	
1 Plano de formação interna anual	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
Número de Horas Formação Interna (ANO CIVIL)	7	47	69	67h30	82	50	50	50	
Número ofícios recebidos (ANO CIVIL)	1962	1509	1406	2219	Em curso	774	750	730	
Número Ofícios Expedidos (ANO CIVIL)	150	117	91	88	Em curso	85	80	75	
Número de produtos n/conformes	0	0	0	0	Em curso	0	0	0	
Avaliação de Fornecedores	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
1 Mapa de Planeamento	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
1 Mapa de intervenções efetuadas	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
Número de candidaturas apresentadas - Projetos KA1	0	1	0	1	1	1	0	1	
Número de candidaturas aprovadas - Projetos KA1	0	1	0	1	1	1	0	1	
Número de candidaturas apresentadas - Projetos KA2	0	0	1	1	3	1	1	1	
Número de candidaturas aprovadas - Projetos KA2	0	0	1	1	1	1	1	1	
Número de Mobilidades Aprovadas - Formandos (alunos e recém diplomados)	70	100	100	90	Em curso	52	48	50	
Número de Mobilidades Realizadas - Formandos (alunos e recém diplomados)	74	108	79	89	Em curso	52	48	55	
Número de Formandos a mobilizar - Formandos (alunos e recém diplomados)	74	137	Em curso	Em curso	Em curso	>=52	>=48	>=55	
Número de Mobilidades Aprovadas - Staff	10	10	10	10	5	5	10	10	
Número de Mobilidades Realizadas - Staff	10	10	10	0	5	5	10	10	
Número de candidatos a mobilidades - Staff	10	10	Em curso	Em curso	Em curso	>=5	>=5	>=10	
Número de visitas de acompanhamento aprovadas	0	0	0	4	x	x	4	4	
Número de visitas de acompanhamento realizadas	2	3	Em curso	Em curso	x	4	2	2	
Satisfação dos participantes em mobilidades	3,6	3,8	Em curso	sd covid	sd covid	>=3,6	>=3,6	>=3,6	
Taxa de Execução anual projetos KA1	106%	107%	Em curso	sd covid	sd covid	>=100%	>=100%	>=100%	
Taxa de Execução projetos KA2	Em curso	Em curso	Em curso	Em curso	sd covid	100%	100%	100%	
Número de Ocorrências	72	80	63	63	69	65	63	63	
Número Ações de Melhoria	11	11	4	3	7	8	8	8	
Número de Auditorias realizadas	4	5	3	2	2	2	2	2	
Designação	2017	2018	2019	2020	2021	METAS 2021	METAS 2022	METAS 2023	
Número de inscritos				100		540	535	540	
Número de encaminhados				40		490	495	495	
Número de encaminhados RVCC				30		200	205	210	
Número de encaminhados outras ofertas				30		295	295	300	
Adultos não desistentes do processo						60	70	80	
Satisfação dos adultos						90	91,00%	92,00%	
Número de Inscritos	626 (104%)	485 (81%)	500 (83%)	537		540	535	540	
Número de encaminhados	586 (109%)	377 / (70%)	489 (91%)	484		490	495	495	
Número de encaminhados RVCC	293 (90%)	149 (46%)	143 (44%)	195		200	205	210	
Número de encaminhados outras ofertas	293 (136%)	228 (106%)	346 (160%)	289		295	295	300	
Adultos não desistentes do processo	sem dados	sem dados	sem dados	50		60	70	80	
Satisfação dos adultos	sem dados	sem dados	sem dados	90					
Número de Inscritos	412	293	585	430		410	400	400	
Número de encaminhados	385	218	534	387		369	360	360	
Número de encaminhados RVCC	146	44	79	89		85	85	90	
Número de encaminhados outras ofertas	239	174	455	289		300	310	320	
Adultos não desistentes do processo	194	194	194	194		60	70	80	
Satisfação dos adultos	sem dados	sem dados	sem dados	sem dados					
Taxa Execução Eixo 1 - E/D	não houve	12,90%	48	50		100	100	100	
Taxa Execução Eixo 3 - DLD	não houve	25,50%	36	100		100	100	100	
FM-Empregados e Desempregados-Volume Formação Executado	0	2725	40375	100		100	100	100	
Número de Formandos Executado	0	50	1213	1200		1250	1250	1300	
Número Formandos(média/turma)Executado	0	22	19	19		20	20	20	
Número horas (mód. 25h)Executado	0	5	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)		35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)	
Estimativa de Execução	0	5,40%	48	50		50	50	50	
FM- Desempregados-de Longa Duração Executado	0	0	30903	40000		40000	45000	45000	
Número de Formandos Executado	0	0	822	900		1000	1200	1400	
Número Formandos(média/turma)Executado	0	0	20	18		19	19	19	
Número horas (mód. 25h)Executado	0	0	17 (25h) 25 (50h)	20(25) 25(50)		30(25)30(50)	30(25)30(50)	30(25)30(50)	
Estimativa de Execução	0,00%	0,00%	36	85		90	92	94	

LISTA DE INDICADORES E METAS										
Processo	Designação	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2020/2021	METAS 2021	METAS 2022	METAS 2023
1	LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	% de turmas CP face ao total da RN	1,171%	0,982%	1,256%	1,059%	Em curso	1%	1%	1%
	% de turmas CP face ao total da CIM	14,55%	12,50%	16,00%	14,00%	Em curso	15%	15%	15%	
	% Número de CQ da Coopetape face à CIM Alto Minho	20%	20%	20%	20%	25%	25%	25%	25%	
	Identificar os fatores internos e externos que afetam a gestão	100%	100%	100%	100%	Em curso	50%	50%	50%	
	Identificar os Riscos dos Processos	0%	0%	70%	85%	Em curso	50%	50%	50%	
	1 Plano de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
	1 Relatório de Atividades	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
	Balanco da Qualidade/EQAVET	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
	Sugestões de Melhoria	11	11	5	4	Em curso	6	8	8	
	2	ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO - FORMAÇÃO INICIAL	Número de Turmas (todas)	27	29	28	27	25	25	25
Número de CP a candidatar		8	8	8	8	8	7	8	7	7
Número de cursos CEF a candidatar		3	4	3	5	3	3	3	2	2
Número de CP aprovados em rede		8	8	8	8	7	8	7	6	6
Número de cursos CEF aprovados em rede		3	4	3	2	3	3	3	2	2
Número de CP iniciados		8	8	8	7	6	7	7	7	7
Número de cursos CEF iniciados		3	4	3	2	2	2	2	2	2
Número de Alunos Matriculados 1º ano (CP)		169	166	166	144	114	150	150	150	150
Número de Alunos Matriculados 1º ano (CEF)		48	68	59	33	27	30	30	30	30
Número de Alunos Matriculados (CP e CEF)		497	531	526	486	413	470	450	430	430
Número de Alunos Matriculados CP		425	441	443	418	371	430	430	430	430
Número de Alunos Matriculados CEF		48	90	78	66	42	40	40	40	40
Número total de alunos desistentes (CP e CEF)		122	120	97	42	Em curso	45	43	40	
Taxa desistências - UF Caminha		10,0%	12,0%	22,00%	9,40%	Em curso	15%	14%	13%	
Taxa desistências - UF Vila Praia de Ancora		20,90%	21,50%	13,80%	8,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Vila Nova de Cerveira		16,10%	23,90%	12,20%	9,30%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Valença		31,80%	16,90%	7,40%	9,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Viana do Castelo		22,70%	21,90%	25,50%	8,50%	Em curso	17%	16%	15%	
Número médio de faltas por aluno		61,80	66,58	60,48	59,86	Em curso	55,00	49,00	43,00	
Número de módulos em atraso (média/aluno)		4,2	4,5	5,3	4,4	Em curso	4,4	4	3,3	
Execução horária		100%	100%	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
1 Plano de Ações de Enriquecimento curricular/UF		100%	100%	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
N.º Ações de Enriquecimento curricular realizadas		434	567	482	347	Em curso	>=350	>=450	>=500	
N.º Ações de Enriquecimento curricular previstas e não realizadas		94	59	108	166	Em curso	<=100	<=80	<=60	
Número de Diplomados CP		74	106	115	114	Em curso	108	98	80	
Número Diplomados CEF		44	31	34	29	Em curso	24	sd	sd	
Ind 5a - Taxa de Conclusão CP		46,86%	62,78%	66,00%	64,00%	Em curso	65%	68%	70%	
Taxa de Conclusão CEF		69,75%	71,25%	81,00%	97,33%	Em curso	70%	70%	70%	
Taxa Prosseguimento de Estudos CEF (ETAP)		79,00%	70,00%	71,00%	72,00%	Em curso	81,00%	75%	75%	
Ind 5a - Taxa de colocação no mercado de trabalho		92,92%	86,20%	Em curso	Em curso	Em curso	15%	16%	17%	
Ind 5a - Taxa de prosseguimento de estudos	7,08%	13,80%	12,17%	14,91%	Em curso	15%	16%	17%		
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas com o curso	79,12%	73,06%	Em curso	Em curso	Em curso	76%	78%	80%		
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões não relacionadas com o curso	20,88%	26,94%	Em curso	Em curso	Em curso	24%	22%	20%		
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer profissões relacionadas e não relacionadas	100,00%	100,00%	Em curso	Em curso	Em curso	100%	100%	100%		
Satisfação dos alunos	79,00%	85,00%	94,00%	sd - covid	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%		
Satisfação Pais e Encarregados de Educação	85,00%	85,00%	86,00%	sd - covid	Em curso	>=85%	>=85%	>=85%		
Satisfação das Empresas	85,00%	x	87,00%	x	Em curso	>=85%	x	>=85%		
Ind 6b3 - Taxa de diplomados empregados avaliados pelos empregadores	93,00%	90,00%	Em curso	Em curso	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%		
Ind 6b3 - Taxa de satisfação dos empregadores face aos diplomados	3,54	3,95	Em curso	Em curso	Em curso	>=3,5	>=3,5	>=3,5		
3	SOEP	Orçamento	1	1	1	Em curso	1	1	1	
	Relatório e Contas	1	1	1	Em curso	1	1	1		
	1 Plano de formação interna anual	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
4	ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	Número de Horas Formação Interna (ANO CIVIL)	7	47	69	67h30	82	50	50	50
	Número de Ofícios recebidos (ANO CIVIL)	1962	1509	1406	2219	Em curso	774	750	730	
	Número de Ofícios Expedidos (ANO CIVIL)	150	117	91	88	Em curso	85	80	75	
5	LOGÍSTICA E APROVISIONAMENTO	Número de produtos n/conformes	0	0	0	0	Em curso	0	0	0
	Avaliação de Fornecedores	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
6	INSTALAÇÕES E EQUIPAMENTOS	1 Mapa de Planeamento	1	1	1	1	Em curso	1	1	1
	1 Mapa de intervenções efetuadas	1	1	1	1	Em curso	1	1	1	
7	CENTRO DE ESTUDOS E PROJETOS TRANSNACIONAIS	Número de candidaturas apresentadas - Projetos KA1	0	1	0	1	1	1	0	1
	Número de candidaturas aprovadas - Projetos KA1	0	1	0	1	1	1	0	1	
	Número de candidaturas apresentadas - Projetos KA2	0	0	1	1	3	1	1	1	
	Número de candidaturas aprovadas - Projetos KA2	0	0	1	1	1	1	1	1	
	Número de Mobilidades Aprovadas - Formandos (alunos e recém diplomados)	70	100	90	90	52	48	50		
	Número de Mobilidades Realizadas - Formandos (alunos e recém diplomados)	74	137	108	Em curso	52	48	55		
	Número de Mobilidades Realizadas - Estafistas (alunos e recém diplomados)	10	10	10	Em curso	>=52	>=48	>=55		
	Número de Mobilidades Realizadas - Staff	10	10	0	5	5	10	10		
	Número de candidatos a mobilidades - Staff	10	10	Em curso	>=5	>=5	>=10			
	Número de visitas de acompanhamento aprovadas	0	0	4	x	x	4			
Número de visitas de acompanhamento realizadas	2	3	Em curso	x	4	2				
Satisfação dos participantes em mobilidades	3,6	3,8	Em curso	sd covid	>=3,6	>=3,6				
Taxa de Execução anual projetos KA1	106%	107%	Em curso	sd covid	>=100%	>=100%				
Taxa de Execução projetos KA2	0	0	0	Em curso	sd covid	100%	100%			
8	QUALIDADE	Número de Ocorrências	72	80	63	63	69	65	63	
	Número Ações de Melhoria	11	11	4	3	Em curso	7	8	8	
	Número de Auditorias realizadas	4	5	3	3	Em curso	2	2	2	
Processo	Designação	2017	2018	2019	2020	2021	METAS 2021	METAS 2022	METAS 2023	
9	CENTRO QUALIFICA CAMINHA	Número de Inscritos				100	540	535	540	
	Número de encaminhados				40	490	495	495		
	Número de encaminhados RVCC				30	200	205	210		
	Número de encaminhados outras ofertas				30	295	295	300		
	Adultos não desistentes do processo					60	70	80		
	Satisfação dos adultos					90	91,00%	92,00%		
10	CENTRO QUALIFICA VIANA DO CASTELO	Número de Inscritos	626 (104%)	485 (81%)	500 (83%)	537	540	535	540	
	Número de encaminhados	586 (109%)	377 / (70%)	489 (91%)	484	490	495	495		
	Número de encaminhados RVCC	293 (90%)	149 (46%)	143 (44%)	195	200	205	210		
	Número de encaminhados outras ofertas	293 (136%)	228 (106%)	346 (160%)	289	295	295	300		
	Adultos não desistentes do processo	sem dados	sem dados	sem dados	50	60	70	80		
	Satisfação dos adultos	sem dados	sem dados	sem dados	90					
11	CENTRO QUALIFICA PONTE DE LIMA	Número de Inscritos	412	293	585	430	410	400	400	
	Número de encaminhados	385	218	534	387	369	360	360		
	Número de encaminhados RVCC	146	44	79	89	85	85	90		
	Número de encaminhados outras ofertas	239	174	455	289	300	310	320		
	Adultos não desistentes do processo	194	194	194	194	60	70	80		
	Satisfação dos adultos	sem dados	sem dados	sem dados	sem dados					
12	FORMAÇÃO CONTÍNUA/FORMAÇÃO MODULAR CERTIFICADA	Taxa Execução Eixo 3 - E/D	não houve	12,90%	48	50	100	100	100	
	Taxa Execução Eixo 3 - DLD	não houve	25,50%	36	100	100	100	100		
	FM-Empregados e Desempregados-Volume Formação Executado	0	2725	40375	100	100	100	100		
	Número de Formandos Executado	0	50	1213	1200	1250	1250	1300		
	Número Formandos(média/turma)Executado	0	22	19	19	20	20	20		
	Número horas (mód. 25h)Executado	0	5	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)	35 (25h) 22 (50h)		
	Estimativa de Execução	0	5,40%	48	50	50	50	50		
	FM- Desempregados-de Longa Duração Executado	0	0	30903	40000	40000	45000	45000		
	Número de Formandos Executado	0	0	822	900	1000	1200	1400		
	Número Formandos(média/turma)Executado	0	0	20	18	19	19	19		
Número horas (mód. 25h)Executado	0	0	17 (25h) 25 (50h)	20(25) 25(50)	30(25) 30(50)	30(25) 30(50)	30(25) 30(50)			
Estimativa de Execução	0,00%	0,00%	36	85	90	92	94			

Na tabela 3. 1, observamos que o processo da Organização da Formação – Formação Inicial e o processo do SOEP – Serviço de Psicologia e Orientação Profissional tem,

sublinhado a verde, os indicadores para os resultados pretendidos a nível do indicadores do Quadro (EQVET), todos os outros indicadores e metas são necessários para o cumprimento dos requisitos legais e equilíbrio orçamental.

3.3.5 Plano de ação

O Plano de Atividades, (ver ANEXO V), a vigorar no corrente ano 2021, elucida sobre as ações a desenvolver a sua pertinência e adequação face às prioridades nacionais e regionais definidas pelo Governo, através do Ministério da Educação. Trata-se de um instrumento de gestão de curto prazo que procura dar tradução aos objetivos expressos no Projeto Educativo da Escola que, por estar ligado aos períodos de programação nacionais e da União Europeia que estão a encerrar, está a ser objeto de uma revisão.

O Projeto “Odisseia 2030”, inspirado no *Perfil do Aluno à Saída do Ensino Secundário* e, agora, os problemas decorrentes da crise pandémica provocada pela COVID-19, que obrigou as escolas a adotarem metodologias de ensino e formação tirando partido do mundo digital, integra-se no objetivo de fazer da ETAP – Escola Profissional uma escola mais bem apetrechada e melhor preparada para dar respostas às exigências do século XXI.

O Plano de Atividades da ETAP em 2021, no que se refere aos cursos profissionais, implica a organização da formação nos segundo e terceiro períodos letivos do ano 2020/2021 (janeiro a agosto) e preparar um novo ano letivo 2021/2022 (setembro a dezembro) com novas turmas/cursos e com as continuidades que vêm do ano letivo anterior.

Aravés do mapeamento de processos, a ETAP - Escola Profissional, conseguimos identificar tem 10 incluídos em 2 processos gerais:

- Processo Formação Inicial (Cursos Profissionais e Cursos de Educação e Formação de jovens);
- Processo Formação contínua (Centros Qualifica; Cursos de Educação e Formação de Adultos; Formação Modular Certificada).

Para aplicação prática deste projeto, além dos instrumentos estruturantes anteriormente referidos (Projeto Educativo, Relatório de Atividades e Revisão pela Gestão, Plano de Atividades), a atividade operacional é organizada em diferentes procedimentos e instruções de trabalho para cada um destes 2 processos macro, estando definidas as responsabilidades de cada recurso humano nos diferentes processos através de procedimentos e Instruções de trabalho (ver Anexo VI).

Com o mapeamento de processos e análise dos constrangimentos encontrados, verificou-se a necessidade da produção dos procedimentos para os Centro Qualifica e Formação Modular Certificada, o procedimento existente (ver Anexo VII), além de não responder aos requisitos da atividade, é demasiado generalista.

Tendo a escola, para estes dois processos, uma base sustentável e já aplicada de instrumentos e documentos, era necessário organizar o seu funcionamento, para esse efeito a construção da proposta do procedimento da Formação Modular Certificada e dos Centro Qualifica.

O Objetivo do procedimento Planificação e Organização - Formação Contínua, exposto na Tabela 3.2, é planear e organizar toda a atividade formativa de forma a assegurar o sucesso da formação.

Tabela 3.2 - Planificação e Organização Formação Modular Certificada

DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEIS			LOCAL ARQUIVO
	GESTÃO	EXECUÇÃO	ARQUIVO	
<p>FORMAÇÃO MODULAR CERTIFICADA</p> <p>Cada ação é projetada conforme as indicações da planificação geral da FMC que vai sendo atualizada ao longo das ações.</p> <p>No início de cada ação de FMC é constituído o dossiê técnico pedagógico, com o respetivo índice e enviada a planificação geral da FMC para a DP e SA.</p> <p>O dossiê encontra-se em suporte de papel.</p> <p>É também criada uma pasta em formato digital onde constam os originais dos documentos elaborados pelo Gestor da formação, esta pasta fica e partilha com todos os envolvidos na FMC.</p>	Gestor da formação	Gestor da formação	Gestor da formação	Dossiê técnico pedagógico <i>Google Drive</i>
<p>No dossiê Técnico – Pedagógico é identificada a DP e é elaborado o cronograma global da ação onde se identifica o formador, local e horário da formação.</p>	Gestor da formação	Gestor da formação	Gestor da formação	Dossiê técnico pedagógico

<p>O Gestor da formação elabora a ficha de identificação do formador com base nos documentos do seu processo. Esta ficha deverá ser assinada pelo respetivo formador.</p> <p>O Gestor da formação certifica-se que a sala tem as condições e recursos didáticos que permitam o bom funcionamento da ação.</p>				Google Drive
<p>- Ficha de Inscrição - devidamente preenchida e assinada;</p> <p>Na primeira sessão da formação é assinado o contrato de formação.</p> <p>Após o encerramento do processo de inscrição deve ser criado pelo gestor de formação o processo individual do formando.</p>	Gestor da formação	Gestor da formação	Gestor da formação	<p>Dossiê técnico pedagógico</p> <p>Google Drive</p>

O objetivo da apresentação da proposta do Centro Qualifica expressa na Tabela 3.3 é a definição de metodologia para a execução das atividades afetas CQ e previstas nas etapas de: Recolha, Validação, Sistematização e Divulgação de Informação; Acolhimento e Diagnóstico; Informação, Orientação e Encaminhamento; Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências; Acompanhamento e Monitorização.

Tabela 3.3 – Proposta de Procedimento do Centro Qualifica

Descrição	Responsáveis			Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo	
<p>Implementação de dispositivos de informação, orientação e divulgação</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recolha e avaliação de informação sobre ofertas de educação e formação, o mercado de emprego atual, saídas profissionais emergentes, prospeção das necessidades de formação, bem como oportunidades de mobilidade no espaço europeu e internacional no que respeita à formação e trabalho. ✓ Sistematização e clarificação da informação, de modo a torná-la acessível ao público-alvo. ✓ Atualização da informação nas plataformas Office 365 Educação e Sigo. ✓ Criação de materiais: desdobráveis, por exemplo. ✓ Divulgação, permanente e atualizada, nos suportes mais adequados aos destinatários. ✓ Dinamização de ações de Divulgação 	<p>Direção</p> <p>COOD</p>	<p>COOD</p> <p>TORVC</p>	<p>Arquivo Técnico-Pedagógico</p> <p>Dossiê B</p>	<p>Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha</p> <p>Sala CQ Ponte de Lima</p> <p>Arquivo Digital Office 365</p>
<p>Parcerias/Protocolos com entidades relevantes do território</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de ações/reuniões de divulgação direta nas entidades da rede de oferta de educação e formação e nos empregadores que 	<p>Direção</p> <p>COOD</p>	<p>Direção</p> <p>COOD</p>	<p>Arquivo Técnico-Pedagógico</p> <p>Dossiê B</p>	<p>Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha</p> <p>Sala CQ Ponte de Lima</p>

<p>atuam no território, reforçando as sinergias, a complementaridade e a qualidade das respostas junto das populações e do mercado de emprego.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estabelecimento de parcerias/protocolos com operadores de educação e formação, empregadores, entidades da rede social e solidária, municípios e serviços e organismos da administração pública. 			Dossiê E	Arquivo Digital Office 365
<p>Regulação da Rede de Ofertas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoio à ANQEP, I.P. na identificação de critérios que permitam a constituição de uma rede local/regional de ofertas formativas eficiente, eficaz e ajustada às necessidades da economia e do mercado de trabalho. 	Direção	Direção COOD	Arquivo Técnico-Pedagógico Dossiê B	Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha Sala CQ Ponte de Lima Arquivo Digital Office 365
<p>Acolhimento e Diagnóstico</p> <p>A etapa de Acolhimento desenvolve-se numa sessão individual ou em grupo e consiste no atendimento e na inscrição do candidato e seu esclarecimento, considerando a missão e o âmbito de intervenção dos CQ.</p> <p>Os candidatos devem inscrever-se através do preenchimento da ficha de inscrição que se encontra disponível.</p> <p>A inscrição fica concluída quando o candidato entregar e assinar toda a documentação obrigatória e esta é verificada no SIGO.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atendimento e inscrição dos utentes. 2. Informação e esclarecimento sobre a missão e âmbito de intervenção do C (Carta de Compromisso) 3. Inscrição dos utentes no SIGO. 	COOD	SA COOD TORVC	Arquivo Técnico-Pedagógico Dossiê A Dossiê C (Jovens ou Adultos)	Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha Sala CQ Ponte de Lima Arquivo Digital Office 365
<p>Orientação e Encaminhamento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementação de Programas de Orientação da Carreira (com jovens e adultos). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realização de Sessões de Orientação que permitam a cada jovem ou adulto identificar a resposta mais adequada ao seu perfil. ✓ Realização de Sessões de Informação sobre ofertas de educação e formação, o mercado de emprego atual, saídas profissionais emergentes, prospeção das necessidades de formação, bem como oportunidades de mobilidade no espaço europeu e internacional no que respeita à formação e trabalho. ✓ Apoio na elaboração e desenvolvimento do portefólio de desenvolvimento vocacional. ✓ Elaboração de uma proposta de encaminhamento para cada utente. 	Direção COOD	COOD TORVC	Arquivo Técnico-Pedagógico Dossiê B Dossiê C (Jovens ou Adultos)	Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha Sala CQ Ponte de Lima Arquivo Digital Office 365

<p>Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências</p> <p>O reconhecimento de competências consiste na identificação das competências adquiridas ao longo da vida, em contextos formais, não formais e informais, através do desenvolvimento de atividades específicas, assentes na metodologia de Balanço de Competências e Abordagem (Auto)Biográfica e na utilização e aplicação de um conjunto de instrumentos de avaliação adequados, com vista à construção de um Portefólio orientado segundo um Referencial de Competências-Chave. Ao longo do Processo RVC são desenvolvidas sessões de reconhecimento seguindo a Calendarização entregue ao Adulto no início do processo, quando aplicável.</p> <p>Em cada sessão de reconhecimento o Adulto assina a Folha de Presenças.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desenvolvimento de processos de RVCC (vertente escolar, profissional ou dupla certificação) ✓ Atividade de Reconhecimento <p>Dinamização de sessões de reconhecimento de competências (adquiridas ao longo da vida em contextos formais, não formais e informais), de apoio na construção de portefólios de competências e de aplicação de instrumentos de avaliação específicos.</p> <p>Encaminhamento do adulto para formações complementares.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atividades de validação: análise e validação dos portefólios reflexivos – desenvolvimento de auto e heteroavaliação. ✓ Atividades de certificação: realização de sessões de júri de certificação. <p>Formação Complementar</p> <p>No âmbito do Processo RVC os candidatos devem frequentar FC (interna ou externa)</p> <p>A Formação Complementar desenvolve-se em sessão individual ou em grupo, esta é ministrada por formadores internos ou externos ao CQ.</p> <p>Note-se que os candidatos devem frequentar formação complementar (mínimo de 50h) no desenvolvimento do processo de RVCC.</p> <p>No âmbito da FC interna os materiais / instrumentos / atividades das diferentes áreas de competência-chave estão organizados num ficheiro em <i>Excel</i></p>	<p>Direção</p> <p>COORD</p>	<p>COORD</p> <p>TORVC</p> <p>Formadores</p>	<p>Arquivo Técnico-Pedagógico</p> <p>Dossiê C Adultos (Processos de RVCC)</p>	<p>Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha</p> <p>Sala CQ Ponte de Lima</p> <p>Arquivo Digital <i>Office 365</i></p>
---	-----------------------------	---	---	---

<p>Acompanhamento, Monitorização e Avaliação</p> <p>Esta esta etapa permite acompanhar o percurso do candidato após o encaminhamento.</p> <p>A monitorização dos percursos permite verificar o sucesso ou não do encaminhamento e avaliar a qualidade dos serviços prestados.</p> <p>A equipa dos CQ deve definir um dispositivo de monitorização que preveja a verificação do registo no SIGO ou o contacto com o candidato após efetivação do encaminhamento e no final do percurso formativo iniciado.</p> <p>Nesta etapa, a intercomunicação com a rede de parceiros é fundamental. Implementar mecanismos de monitorização</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aferir o cumprimento ou desvio das trajetórias definidas nas propostas de encaminhamento. ✓ Avaliação da satisfação de clientes. ✓ Relatório Anual de atividades do CQ 	<p>Direção</p> <p>COORD</p>	<p>COORD</p> <p>TORVC</p>	<p>Arquivo Técnico-Pedagógico</p> <p>Dossiê E</p>	<p>Sala CQ Viana do Castelo e Sala CQ Caminha</p> <p>Sala CQ Ponte de Lima</p> <p>Arquivo Digital <i>Office 365</i></p>
---	-----------------------------	---------------------------	---	---

CAPITULO IV - CONCLUSÃO

A aplicação da filosofia e ferramentas *Lean* na ETAP – Escola Profissional tornou-se uma aventura desafiante, devido à especificidade do presente projeto e de ser aplicado a uma escola profissional, por não existirem conceitos bem fundamentados de organização, eficiência, otimização e eliminação de desperdícios, que se pretendiam aplicar no setor da educação, sendo estes conceitos uma realidade no setor industrial. Atendendo ainda à diferente designação de alunos (ou estudantes) para clientes, tornou-se necessário alterar a perspetiva das equipas e demonstrar que este pode ser visto como uma empresa cujo objetivo é a satisfação do seu cliente, ao mesmo tempo que se pretende reduzir custos e desperdícios, não esquecendo a qualidade a cada processo.

Apresentam-se assim, neste capítulo, as conclusões gerais a retirar deste projeto de mestrado, que pretendem ilustrar o impacto da aplicação de ferramentas *Lean* num operador de Educação e Formação Profissional com um SGQ implementado e alinhado com o Quadro (EQAVET).

Ao utilizar os sentidos da metodologia 5S no dia-a-dia na escola, facilmente se verificaram resultados. Estes, associados à Gestão Visual e ao *Standard Work*, resultaram num local de trabalho mais limpo e arrumado, com normas de organização e trabalho, não esquecendo a utilização das ferramentas digitais para apoiar para apoiar todo o trabalho desenvolvido.

Na ETAP – Escola Profissional, com a situação pandémica mundial, acentuou-se a necessidade de trabalhar a informação ao nível informático, o que faz surgir uma necessidade de ajustar as pastas partilhadas nos diferentes departamentos e nas diferentes plataformas da escola da escola, na gestão e organização de processos, este projeto permitiu uma sensibilização e operacionalização para que a informação esteja sempre acessível, organizada e não seja perdida.

Como exemplo, nos diversos departamentos e instalações começou-se a fazer a distinção entre o que é e o que não é necessário. O espaço físico começou a ganhar uma maior importância para todos os coordenadores das diferentes unidades de formação, percebeu-se que constar o que é necessário ao desempenho de tarefas profissionais torna o ambiente laboral mais limpo e eficiente.

As secretárias limpas, arrumadas e livres de pastas e blocos de documentos, foi um dos objetivos alcançados, a eliminação de muitos objetos e documentos que já não tinham qualquer utilidade, é uma melhoria que se está a verificar, onde os recursos humanos sentem o sentido da implementação destas ferramentas. A criação de espaços comuns de trabalho e organização de materiais, também comuns, foi também conseguido, por forma a evitar problemas de localização de informação e materiais, mas também a introdução de armários para colocação de documentos e dossiês a utilizar por cada departamento ou serviço evitando deslocações e desorganização.

A introdução do *Standard Work* gerou ainda outras ferramentas de trabalho, sem o suporte às tradicionais Instruções de Trabalho (IT) das normas ISO 9001:2015, sendo estas complexas, densas de informação e pouco práticas. Surge assim uma discussão para a revisão dos procedimentos e criação de documentos de apoio que facilitem o

trabalho, ao mesmo tempo que permitem o ajustamento do desempenho dos colaboradores nas diferentes unidades de formação.

Resumindo, os principais ganhos na implementação deste projeto observaram-se ao nível da organização de pastas e ficheiros de trabalho (nome, designação uniformização de informação, arrumação, organização na gestão de dossiês físicos e digitais), abrindo a frequente discussão e levantamento de opiniões sobre localização e forma de organização destas pastas e ficheiros, a distinção entre o necessário e desnecessário, o correto e incorreto, de fácil acesso ou inacessível. Também a permanente discussão na gestão e monitorização da atividade escolar que são frequentemente questionados, na sua utilidade e na rentabilidade de tempo.

Verificaram-se ganhos a nível da tomada de decisões, ajustamento dos colaboradores à atualização das novas formas de trabalhar nos processos, entre outros, apresentam-se como sendo hábitos e rotinas de um trabalho colaborativo e de equipa.

O *Lean* necessita da articulação e *brainstormings*, verificou-se ao longo deste projeto a existência deste espírito de equipa, fomentando a discussão de ideias e opiniões construtivas, nas reuniões do GDQ e nas reuniões dos diferente departamentos, o facto é que este projeto levou a sensibilizar a direção para a preocupação da Gestão Visual, levando-a a modificar o logo da marca de uma escola com mais de 30 anos, este aspeto por si só é uma prova da transformação que um projeto destes pode ter.

Após a reunião de apresentação do projeto ao GDQ e posteriormente aos elementos da escola, observou-se uma motivação para a apresentação de oportunidades de melhoria. Destacam-se como sendo principais resultados a revisão de procedimentos e intruções de trabalho que está em curso, nos diferentes departamentos da ETAP -Escola Profissional, na Formação Inicial e na Formação Contínua.

Foram também alcançados objetivos de melhoria na equipa ao nível da comunicação e motivação para a melhoria organizacional, e na gestão e rentabilização das tarefas em curso.

Com a incorporação das ferramentas *Lean* e de uma forma muito simples, foram criados ficheiros com uma organização e sistematização de dados, ficheiros em formato *MS-Excel*, permitindo um eficiência de tempo e de organização, aumentando a produtiviade

de diferentes departamentos; áreas de partilha colaborativa, definição de cores de capas por anos letivos, colocação de identificação nos armários com os dossiê e processos associados.

Além dos ganhos e resultados anteriores, conclui-se que existem outros estimados ou esperados e que advêm da aplicação do *Lean* na ETAP – Escola Profissional. Estes associam-se essencialmente à monitorização de indicadores do Quadro (EQAVET).

Através das alterações produzidas na construção do Plano de Atividades na elaboração do documentos Revisão Pela Gestao, preveem-se resultados como uma gestão mais eficaz; com os dados e informação atualizada em cada quadrimestre; conseguindo implementar correções aos desvios de resultados para maior satisfação do aluno mas tmabém para a direção pedagógica e financeira da escola.

Esperam-se através da realização das reuniõesdo GDQ, este órgão ser capaz de facilmente discutir procedimentos, organizar e debater ideias, planear as tarefas em curso e previstas, bem como manter o espírito de equipa e assegurar a coesão do seu funcionamento.

Prevê-se, assim, uma maior facilidade em identificar e visualizar ganhos mediante a continuidade de utilização do pensamento *Lean* nos diferentes departamentos da escola.

Concluindo, ao longo deste projeto, tornaram-se ilustradores da possibilidade de contornar os problemas simples verificados na ETAP, alguns com grandes impactos financeiros e pedagógicos.

Os principais requisitos para obter o sucesso na implementação das ferramentas *Lean* são o reconhecimento do valor para o cliente e para o colaborador, compreensão e capacidade de mudança, espírito de equipa, a gestão de pessoas e a sua motivação, são grandes ensinamentos que retirei desta jornada.

O espírito de equipa e a gestão de pessoas revelaram-se úteis na medida em que levaram à discussão e debate de ideias, geraram partilha de experiências associadas às funções desempenhadas por cada elemento. O *Sponsor* foi um elemento chave neste processo, pois além de transmitir segurança, tem o reconhecimento público pelos diversos papéis desempenhados ao nível da educação em Portugal. Este projeto, sem a

motivação dos responsáveis dos diversos departamentos, seria impossível obter o envolvimento de todos os colaboradores no processo e nas mudanças efetuadas.

De uma forma geral, considera-se o exemplo da introdução do *Lean* num operador de Educação e Formação, um primeiro passo para a introdução de melhores técnicas de trabalho na ETAP. Este projeto claramente revelou melhorias ao nível da comunicação, produtividade, qualidade, custos e desperdícios; que são fundamentais na gestão de qualquer organização.

REFERÊNCIAS

APCER (2015) Guia do utilizador ISO 9001-2015. Porto: APCER

Cedefop (2015). Handbook for VET providers: *Supporting internal quality management and quality culture*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia (2002). Declaração de Copenhaga sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional. Disponível em: http://ec.europa.eu/education/policy/vocational-policy/doc/copenhagen_declaration_en.pdf, [consultado em 01/05/2020]

Comissão Europeia (2006). Comunicado de Helsínquia sobre a cooperação europeia reforçada para a educação e formação profissional. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?qid=1523646815609&uri=CELEX:32009H0708(01)) [consultado em 01/05/2020]

Comissão Europeia (2010). Comunicado de Bruges sobre o Reforço da Cooperação Europeia no Ensino e Formação Profissionais para o Período de 2011-2020. Disponível em: <https://www.eqavet.eu/Aligning-with-EQAVET/Aligning-a-QA-approach/Bruges-communicue> [consultado em 01/05/2020]

Coutinho, C.; Sousa, A.; Dias, A.; Bessa, F.; Ferreira, M.; Vieira, S. (2009). Investigação-acção: metodologia preferencial nas práticas educativas. *Psicologia, Educação e Cultura*, XIII (pp. 455-479).

Davok, D. (2007). Qualidade em Educação. *Avaliação* 12(3), 505-513. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3.pdf>, [consultado em 02/05/2020]

Deming, W.E. (1990). *Qualidade: A revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/242022739_Drucker's_theory_of_the_business_and_organisations_Challenging_business_assumptions [consultado em 30/05/2020]

DEMO, P. (2001). Educação e qualidade (6.^a ed). São Paulo: Papirus.

Fernandes, P.M.P & Ramos, A.W. (2006). Considerações sobre a integração do Lean Thinking com os seis Sigma. Disponível em:

http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530355_8772.pdf [consultado em 01/05/2020]

Fonseca, L., 2015. From Quality Gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), pp.167–180. Disponível em <http://www.ijqr.net/journal/v9-n1/12.pdf> [consultado em 01/05/2020]

Fonseca, L., Lourenço, L., & Mendes, L. (2012). ISO 9001 certification: Motivations, benefits and impact on organizational performance. *Proceedings of the Third annual European Decision Sciences Institute Conference*, 24: 373-385. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/234130380_ISO_9001_Certification_Motivations_Benefits_and_Impact_on_Organizational_Performance [consultado em 01/05/2020]

Galvão, M. (2016). *Garantia da qualidade nas modalidades de dupla certificação: Um guia para os operadores de educação e formação profissional*. Lisboa: ANQEP.

Garvin, D.A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. Disponível em: <https://hbr.org/1987/11/competing-on-the-eight-dimensions-of-quality> [consultado em 30/05/2020]

Garvin, D. A. (1988). *Managing quality: The strategic and competitive edge*. Nova Iorque: The Free Press.

George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. McGraw-Hill. Disponível em: https://www.academia.edu/10203478/Michael_L_George_Lean_Six_Sigma_Combining_Six_Book_Fi_org

Kotler, P. & Keller, K. L. (2013). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1990). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas.

Palma, N.M. (2020). *A filosofia Lean em Ambiente Escolar*. CLT Valuebased Publishing.

NP EN ISO 9001:2015. *Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos*.

Pande, P., Neuman, R., & Cavanagh R. (2000). *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing Their Performance*. McGraw Hill Professional. Disponível em: <https://www.premiumcoaching.be/uploads/images/The%20six%20sigma%20way.pdf> [consultado em 30/05/2020]

Parlamento Europeu e Conselho (2009). Recomendação do Parlamento Europeu e do Conselho, de 18 de Junho de 2009, sobre a criação de um Quadro de Referência Europeu de Garantia da Qualidade para o Ensino e a Formação Profissionais. Disponível em: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(02)&from=EN) [consultado em 30/05/2020].

Pires, A. (2012). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Ambiente, Segurança, Responsabilidade Social, Indústria, Serviços, Administração Pública e Educação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, J. P. (2014). *Pensamento LEAN: A filosofia das organizações vencedoras*. Lidel.

Pinto, J.P. (2016). *Manual 5S*. CLT Valuebased Publishing.

Pinto, J.P. (2016). *Lean: Os primeiros passos*. Comunidades Lean Thinking. CLT Valuebased Services.

Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Vieira, R. (2003). *Formação Continuada de Professores do 1.º e 2.º Ciclos do Ensino Básico Para uma Educação em Ciências com Orientação CTS/PC*. Lisboa: UA-DDTE.

Werkema, M.C.C (2004). *Criando a Cultura Seis Sigma*. Nova Lima: Werkema Editora.

Legislação:

Decreto-lei n.º 92/2014 de 20 de junho. Diário da República n.º 117/2014, série I. Lisboa: Ministério da Educação e Ciência, <https://dre.pt/application/conteudo/25676935>. [consultado em 30/05/2020]

Sítios consultados:

<http://www.qualidade.angep.gov.pt/> consultado em 28/04/2020

ANEXO I - Indicadores e metas liderança e responsabilidade da gestão

Designação		2018/2019	2019/2020	2020/2021	METAS 2020/2021	METAS 2021/2022	METAS 2022/2023
LIDERANÇA E RESPONSABILIDADE DA GESTÃO	% de turmas CP face ao total da RN	1,256%	1,069%	Em curso	1%	1%	1%
	% de turmas CP face ao total da CIM	16,00%	14,00%	Em curso	15%	15%	15%
	% Número de CQ da Coopetape face	20%	20%	25%	25%	25%	25%
	Identificar os fatores internos e externos que afetam a gestão	100%	100%	Em curso	50%	50%	50%
	Identificar os Riscos dos Processos	70%	85%	Em curso	50%	50%	50%
	1 Plano de Atividades	1	1	Em curso	1	1	1
	1 Relatório de Atividades	1	1	Em curso	1	1	1
	Balço da Qualidade/EQAVET	1	1	Em curso	1	1	1
	Sugestões de Melhoria	5	4	Em curso	6	8	8
	Número de Turmas (todas)	28	27	25	25	25	25
	Número de CP a candidatar	8	8	7	8	8	7
	Número de cursos CEF a candidatar	3	5	3	3	3	2
	Número de CP aprovados em rede	8	8	7	8	7	6
Número de cursos CEF aprovados em rede	3	2	3	3	3	2	
Número de CP iniciados	8	7	6	7	7	7	
Número de cursos CEF iniciados	3	2	2	2	2	2	
Número de Alunos Matriculados 1º a	166	144	114	150	150	150	
Número de Alunos Matriculados 1º a	59	33	27	30	30	30	
Número de Alunos Matriculados (CP)	526	486	413	470	450	430	
Número de Alunos Matriculados CP	443	418	371	430	430	430	
Número de Alunos Matriculados CEF	78	66	42	40	40	40	
Número total de alunos desistentes	97	42	Em curso	45	43	40	
Taxa desistências - UF Caminha	22,00%	9,40%	Em curso	15%	14%	13%	
Taxa desistências - UF Vila Praia de	13,80%	8,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Vila Nova de	12,20%	9,30%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Valença	7,40%	9,20%	Em curso	16%	15%	14%	
Taxa desistências - UF Viana do	25,50%	8,50%	Em curso	17%	16%	15%	
Número médio de faltas por aluno	60,48	59,86	Em curso	55,00	49,00	43,00	
Número de módulos em atraso	5,3	4,4	Em curso	4,4	4	3,3	
Execução horária	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
1 Plano de Ações de Enriquecimento	100%	100%	Em curso	100%	100%	100%	
N.º Ações de Enriquecimento	482	347	Em curso	>=350	>=450	>=500	
N.º Ações de Enriquecimento	108	166	Em curso	<=100	<=80	<=60	
Número de Diplomados CP	115	114	Em curso	108	98	80	
Número Diplomados CEF	34	29	Em curso	24	sd	sd	
Ind 4a - Taxa de Conclusão CP	66,00%	64,00%	Em curso	65%	68%	70%	
Taxa de Conclusão CEF	81,00%	57,33%	Em curso	70%	70%	70%	
Taxa Prosseguimento de Estudos CEF	71,00%	72,00%	81,00%	75%	75%	76%	
Ind 5a - Taxa de colocação no mercado	Em curso	Em curso	Em curso	15%	16%	17%	
Ind 5a - Taxa de prosseguimento de estudos	12,17%	14,91%	Em curso	15%	16%	17%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer p	Em curso	Em curso	Em curso	76%	78%	80%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer p	Em curso	Em curso	Em curso	24%	22%	20%	
Ind 6a - Taxa diplomados a exercer p	Em curso	Em curso	Em curso	100%	100%	100%	
SOEP	Satisfação dos alunos	94,00%	sd - covid	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%
	Satisfação Pais e encarregados de educação	86,00%	sd - covid	Em curso	>=85%	>=85%	>=85%
	Satisfação das Empresas	87,00%	x	Em curso	>=85%	x	>=85%
	Ind 6b3 - Taxa de diplomados empregados	Em curso	Em curso	Em curso	>=90%	>=90%	>=90%
	Ind 6b3 - Taxa de satisfação dos empregados	Em curso	Em curso	Em curso	>=3,5	>=3,5	>=3,5
ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	Orçamento	1	1	Em curso	1	1	1
	Relatório e Contas	1	Em curso	Em curso	1	1	1
	1 Plano de formação interna anual	1	1	Em curso	1	1	1
	Número de horas formação interna	69	67h30	82	50	50	50
	Número de cursos realizados (ANO CIVIL)	1406	2219	Em curso	774	750	730
LOGÍSTICA E APROVISIONAMENTO	Número Ofícios Expedidos (ANO CIVIL)	91	88	Em curso	85	80	75
	Número de produtos n/conformes	0	0	Em curso	0	0	0
	Avaliação de Fornecedores	1	1	Em curso	1	1	1
	1 Mapa de Planeamento	1	1	Em curso	1	1	1
	1 Mapa de Intervenções efetuadas	1	1	Em curso	1	1	1
CENTRO DE ESTUDOS E PROJETOS TRANSNACIONAIS	Número de candidaturas apresentadas	0	1	1	1	0	1
	Número de candidaturas aprovadas	0	1	1	1	0	1
	Número de candidaturas apresentadas	1	1	3	1	1	1
	Número de candidaturas aprovadas	1	1	1	1	1	1
	Número de Mobilidades Aprovadas			90	52	48	50
	Número de Mobilidades Realizadas			Em curso	52	48	55
	Número de Mobilidades Realizadas			Em curso	>=52	>=48	>=55
	Número de Mobilidades Realizadas			10	5	5	10
	Número de Mobilidades Realizadas			0	5	5	10
	Número de visitas de acompanhamento			Em curso	>=5	>=5	>=10
Número de visitas de acompanhamento			4	x	x	4	
Número de visitas de acompanhamento			Em curso	x	4	2	
Satisfação dos participantes em mob			Em curso	sd covid	>=3,6	>=3,6	
Taxa de Execução anual projetos KA1			Em curso	sd covid	>=100%	>=100%	
Taxa de Execução projetos KA2			Em curso	sd covid	100%	100%	
QUALIDADE	Número de Ocorrências	63	63		69	65	63
	Número Ações de Melhoria	4	3		7	8	8
	Número de Auditorias realizadas	3	3		2	2	2
Designação		2019	2020	2021	METAS 2021	METAS 2022	METAS 2023
CENTRO QUALIFICA CAMINHA	Número de Insritos		100		540	535	540
	Número de encaminhados		40		490	495	495
	Número de encaminhados RVCC		30		200	205	210
	Número de encaminhados outras ofertas		30		295	295	300
Satisfação dos adultos				60	70	80	
Número de Insritos	500 (83%)	537		540	535	540	
Número de encaminhados	489 (91%)	484		490	495	495	
Número de encaminhados RVCC	143 (44%)	195		200	205	210	
Número de encaminhados outras ofertas	346 (160%)	289		295	295	300	
Satisfação dos adultos	sem dados	50		60	70	80	
Satisfação dos adultos	sem dados	90		90	91,00%	92,00%	
CENTRO QUALIFICA PONTE DE LIMA	Número de Insritos	585	430		410	400	400
	Número de encaminhados	534	387		369	360	360
	Número de encaminhados RVCC	79	89		85	85	90
	Número de encaminhados outras ofertas	455	289		300	310	320
Satisfação dos adultos	194	194		60	70	80	
Satisfação dos adultos	sem dados	sem dados					
FORMAÇÃO CONTÍNUA/FORMAÇÃO MODULAR CERTIFICADA	Taxa Execução Eixo 1 - E/D	48	50		100	100	100
	Taxa Execução Eixo 3 - DLD	36	100		100	100	100
	FM-Empregados e Desempregados-V	40375	100		100	100	100
	Número de Formandos Executado	1213	1200		1250	1250	1300
	Número Formandos(média/turma)Ex	19	19		20	20	20
	Número horas (mód. 25h)Executado	35 (25h)	35 (25h)		35 (25h)	35 (25h)	35 (25h)
	Estimativa de Execução	22 (50h)	22 (50h)		22 (50h)	22 (50h)	22 (50h)
	FM- Desempregados-de Longa Duraç	48	50		50	50	50
Número de Formandos Executado	30903	40000		40000	45000	45000	
Número de Formandos Executado	822	900		1000	1200	1400	
Número Formandos(média/turma)Ex	20	18		19	19	19	
Número horas (mód. 25h)Executado	(25h) 25	(50)25	(50)25	30(25)30	30(25)30	30(25)30	
Estimativa de Execução	36	85		90	92	94	

ANEXO II - Apresentação do projeto ao Conselho Geral da ETAP – Escola Profissional

Sistemas Integrados de Qualidade no Ensino e Formação Profissional

➤ ISO 9001:2015



➤ EQAVET



➤ Lean Six Sigma



GDQ 02/11/2020





Lean é um conjunto de conceitos, princípios e ferramentas usados para criar valor e entregar ao cliente um produto como ele o deseja, consumindo para tal a menor quantidade possível de recursos. Foca-se na redução de desperdícios e na melhoria contínua da qualidade em todos os processos operacionais



- **Porquê?**
- Ser uma das poucas ou mesmo a única Escola Profissional a incorporar o Lean Six Sigma nos seus sistemas de qualidade.
- Verificar se a organização ganhe eficiência.
- Melhoria Contínua.
- Vantagem competitiva no mercado da EFP.
- Facilitação na organização e processos de trabalho.
- Valorização da marca **ETAP**

Ferramentas a Incorporar:



Mapeamento de processos – SIPOC



5S



GV -Gestão Visual

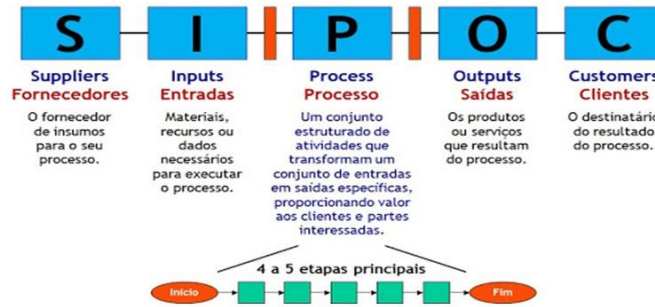


SW – “Standard Work”

Ferramentas



• Mapeamento de processos – SIPOC



Exemplos simples



ALIMENTAR CACHORRO				
Fornecedor	Insumos	Processo	Resultados	Cientes
Pet shop	Dono Dinheiro Cachorro Ração Tigela	Ir ao petshop Comprar ração Voltar para casa Servir ração na tigela Chamar o cachorro	O cachorro é alimentado O petshop obtém lucro	Dono do cachorro

MAKE A BABY 2.0		
Insumos	Processo	Resultados
 NETFLIX	Convidar para um jantar em casa Comprar flores e ser romântico Sugerir assistir um filme	 Contas a pagar Nova rotina Muita felicidade

Ferramentas



Ferramentas – Gestão Visual



Modelo DMAIC



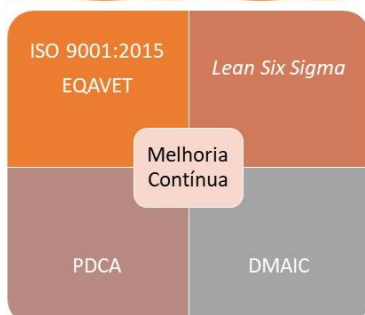
Cronograma



	Nov20 - Dez20	Fundamentação da importância da aplicação dos Conceitos num sistema Integrado de Qualidade: ISO 9001:20015; EQAVET; Lean Six Sigma
	Jan21 a Maio 21	Incorporação na Organização das Ferramentas <i>Lean Six Sigma</i>
	Jun21	Report da implementação



Resultado da implementação



ANEXO III – Formação Lean para oportunidades de melhoria

SIPOC

5S



GV

SW



METAS POR CQ

PONTE DE LIMA/CAMINHA

INSCRITOS	ENCAMINHADOS	ENCAMINHADOS PARA FORMAÇÃO	ENCAMINHADOS PARA RVCC	CERTIFICADOS TOTAIS OU PARCIAIS	NÃO DESISTENTES
500	450	180	270	108	243

VIANA DO CASTELO

INSCRITOS	ENCAMINHADOS	ENCAMINHADOS PARA FORMAÇÃO	ENCAMINHADOS PARA RVCC	CERTIFICADOS TOTAIS OU PARCIAIS	NÃO DESISTENTES
700	630	252	378	152	340

METAS POR TÉCNICO

VIANA DO CASTELO					
Indicadores	Inscritos	Encaminhados	Encaminhados RVCC	Não Desistentes	Certificados
Total anual	700	630	378	340	152
Alexandre Presa (100%)	280	252	151	136	61
Sérgio Torres (100%)	280	252	151	136	61
Sofia Novo (50%)	140	126	76	68	30

METAS POR TÉCNICO

CAMINHA					
Indicadores	Inscritos	Encaminhados	Encaminhados RVCC	Não Desistentes	Certificados
Total anual	500	450	270	243	108
Marta Fernandes (100%)	250	225	135	122	54
Albertina Alves (100%)	250	225	135	121	54

PONTE DE LIMA					
Indicadores	Inscritos	Encaminhados	Encaminhados RVCC	Não Desistentes	Certificados
Total anual	500	450	270	243	108
POR TÉCNICO (50%)	167	150	90	81	36

DISTRIBUIÇÃO DE SERVIÇO POR FORMADOR

	Horas de trabalho/ semana nos CQ	ACC	% afetação de tempo/CQ			n.º horas semanais/CQ			
			CMN	PL	VC	CMN	PL	VC	
JULIA MARGARIDA	14,3	CP	19,6%		20,4%	7,0		7,3	14,3
VIRGÍNIA SOUSA	15	CP		21,4%	21,4%		7,5	7,5	15,0
CARLA TEIXO	15	CLC/LC	17,4%	3,0%	22,0%	5,0		7,0	12,0
		LE				1,0	1,0	1,0	3,0
DANIELA SILVA	15	CLC/LC	10,7%	21,4%	10,7%	2,5	7,0	2,5	12,0
		LE				1,0	1,0	1,0	3,0
ELISABETE RODRIGUES	15	STC	14,3%	14,3%	14,3%	3,0	3,0	3,0	15,0
		MV/TIC/CE				2,0	2,0	2,0	
OCTÁVIO PINHEIRO	28	STC	24,3%	24,3%	31,4%	8,5	8,5	11,0	28,0
						30,0	30,0	42,3	102,3

METAS POR FORMADOR

	Horas de trabalho/ semana nos CQ	ACC	N.º PRA (75% CE)			
			CMN (81)	PL (81)	VC (114)	
JULIA MARGARIDA	14,3	CP	81		56	137
VIRGÍNIA SOUSA	15	CP		81	58	139
CARLA TEIXO	15	CLC/LC	54		84	138
		LE				
DANIELA SILVA	15	CLC/LC	27	81	30	138
		LE				
ELISABETE RODRIGUES	15	STC	30	30	35	95
		MV/TIC/CE				
OCTÁVIO PINHEIRO	28	STC	51	51	79	181



TORVC Requisitos legais Portaria n.º 232/2016



TORVC TAREFAS GERAIS

Cumprir as metas anuais do CQ e as metas anuais INDIVIDUAIS

Auxiliar o coordenador/a no processo de avaliação de satisfação de clientes

Apoiar o coordenador/a na construção do template da execução física

Dinamizar com o coordenador/a sessões de divulgação do Centro e da sua atividade

Assegurar que os processos em suporte papel cumprem as orientações da ANQEP (dossier técnico-pedagógico)

Inscrição

Diagnóstico

Acolhimento

Encaminha
mento

Processo RVCC
Escolar/PRO

- ✓ PRA - **Acompanhamento e descodificação das competências ao limite**
- ✓ **Contacto com periodicidade semanal** com os candidatos que acompanham pelas diferentes vias de comunicação disponíveis
- ✓ **Atualização do SIGO com periodicidade mensal**
- ✓ **Interlocutor/mediador entre os formadores e os adultos** das propostas de melhoria e aprofundamento do PRA
- ✓ **Preparação do adulto para o júri de certificação**



Email
Telemóvel
Whatsapp
Office365
Teams
Google Drive
Zoom
Messenger
Skype
.....

Contactos SEMANAIS



Motivacionais

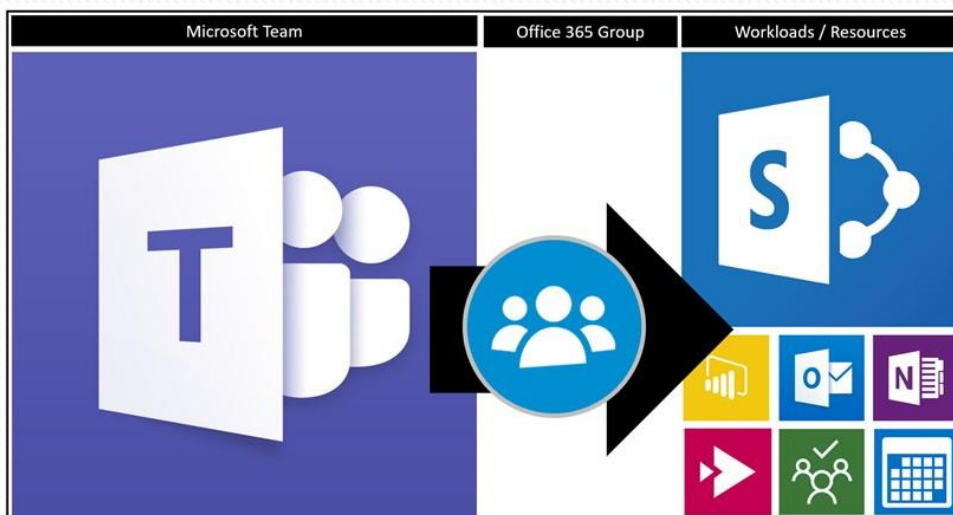


**Envio de
sugestões e
informações**



**Esclarecimento
de dúvidas**

TORVC COMUNICAÇÃO COM FORMADORES



TORVC COMUNICAÇÃO COM FORMADORES





FORMADORES

Requisitos legais

Portaria n.º 232/2016

APLICAR INSTRUMENTOS DE RVC PARA ELABORAÇÃO DO PRA

INFORMAR / INTEGRAR O JÚRI DE CERTIFICAÇÃO

IDENTIFICAR NECESSIDADES DE FORMAÇÃO / COLABORAR NO PROCESSO DE ENCAMINHAMENTO

DESENVOLVER AÇÕES DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

COLABORAR NOS PROCESSOS DE DIAGNÓSTICO, VALIDAÇÃO E CERTIFICAÇÃO



FORMADORES

TAREFAS GERAIS

Cumprir as metas anuais do CQ e as metas anuais INDIVIDUAIS

Manter organizado e atualizado o dossier da formação complementar:
Planos de sessão + Materiais de suporte

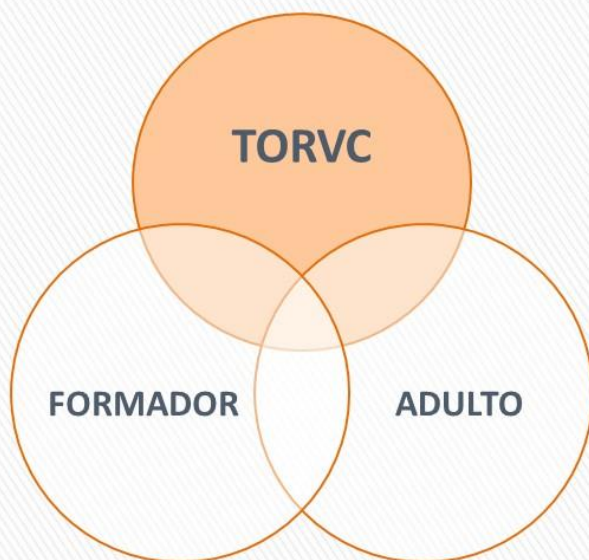
Efetuar o registo no SIGO dos sumários relativos à formação complementar interna em articulação com os TORVC

Apresentar o referencial juntamente com o TORVC do adulto

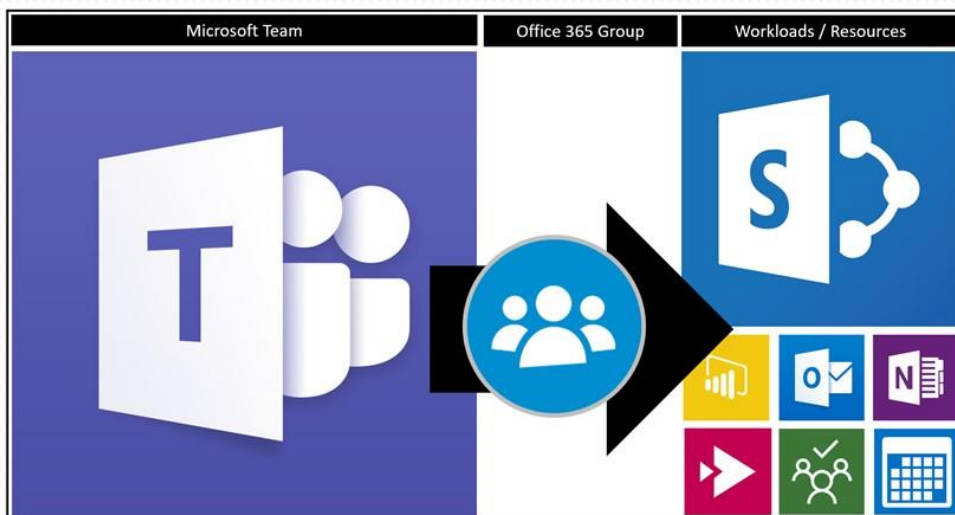
Acompanhamento, validação e certificação de competências

Colaborar na preparação do júri de certificação

COMUNICAÇÃO COM ADULTOS



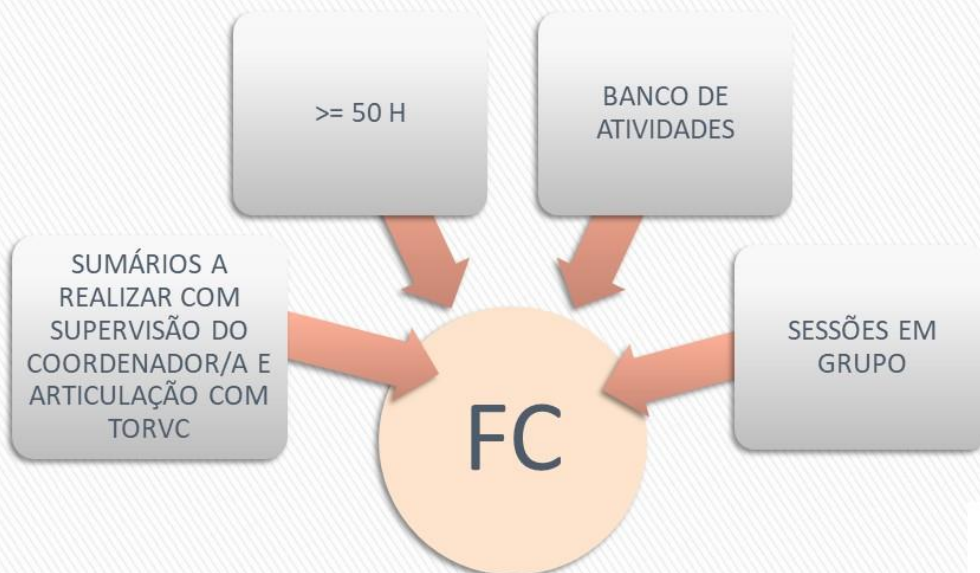
COMUNICAÇÃO ENTRE FORMADORES



OFFICE 365/SHARE POINT TEAMS



FORMAÇÃO COMPLEMENTAR

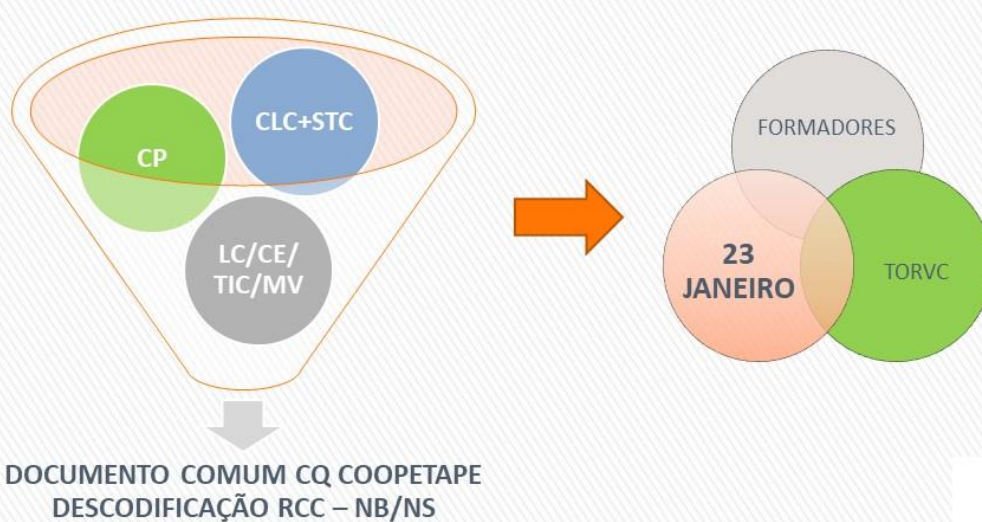


**SPEED MEETINGS – QUINZENAIS
30' – TÉCNICOS + FORMADORES**

TÉCNICO PEDAGÓGICAS – MENSASIS / CQ

GERAIS DOS 3 CQ – TRIMESTRAIS

OUTRAS QUANDO SOLICITADO







RELATÓRIO DE ATIVIDADES REVISÃO PELA GESTÃO 2020



1.1 – Considerações gerais

O presente documento convoca a nossa organização para uma reflexão sobre a gestão da Escola conforme preconiza o ponto 9.3 da Norma ISO 9001/2015 que apela a um exercício de avaliação e reflexão sobre a revisão do sistema centrado nos critérios da pertinência, adequação, eficácia e alinhamento com a orientação estratégica preconizada no Projeto Educativo e concretizada nos Planos de Atividades e Orçamentos da Escola.

A apresentação deste documento permite fazer um primeiro balanço da forma como foram planeadas, executadas, avaliadas e revistas as ações previstas no Plano de Atividades da Escola e no Plano de Enriquecimento Curricular que o complementa e refletir sobre os reflexos nos resultados alcançados, particularmente no final do ano letivo de 2019/2020, mas também no decurso do primeiro período do ano letivo 2020/2021.

A elaboração deste documento no final de cada um dos anos civis permite antecipar as reflexões e apontar caminhos de melhoria que, normalmente, são assimilados e mesmo aprofundados nos Relatórios de Atividades e nas Revisões aos Plano de Atividades da Escola numa lógica de melhoria contínua do desempenho da Escola.

Importa referir que o ano de 2020, no que se refere ao confronto entre o planeado e efetivamente executado, foi um ano completamente atípico devido ao efeito da pandemia provocada pela Covid – 19 que implicou o encerramento total das escolas, a partir do dia 16 de março, e durante cerca de dois meses e a posterior reabertura, mas de forma muito tímida e muito condicionada, para se evitar, a todo o custo, a propagação generalizada do vírus.

Efetivamente, a partir do momento em que foi declarado o estado de emergência as escolas tiveram que conceber planos de contingência contendo as medidas definidas pela DGS e pelo Ministério da Educação desenvolvendo essencialmente a formação a distância tendo sido praticamente abandonada a atividade letiva presencial na Escola e os alunos passaram a ter aulas nos próprios domicílios com recurso à utilização de meios digitais.

Pode, pois, dizer-se que o ano de 2020 teve dois meses e meio que podem ser considerados normais e os restantes marcados pela crise pandémica provocada pela COVID-19 e a ETAP, tal como todas as restantes Escolas tiveram que se adaptar à nova realidade o que implicou uma radical mudança de paradigma do funcionamento normal da Escola, pois os critérios da pertinência, adequação e eficácia da atividade formativa tiveram que ser dirigidos para a formação não presencial, mas a distância.

Houve que lançar o repto aos professores e formadores para tirarem partido das metodologias de ensino/aprendizagem centradas no aluno, mas fora do contexto de sala de aula;

Houve que disponibilizar recursos informáticos, equipamentos, ferramentas e materiais de apoio, especialmente dos anos terminais (9º e 12º anos) por forma a que pudessem concluir os percursos formativos;

Houve que reinventar a escola, reprogramando muitos das atividades dos anos de continuidade, puxando alguns módulos, de cariz mais prática, para os anos letivos seguintes, fazendo um esforço para promover o encerramento dos anos terminais sem prejuízo para os alunos, o que implicou organizar formações em contexto de trabalho e PAP – Provas de Aptidão Profissional, a distância.

Houve que conviver com o facto de não ter sido possível ajustar as ofertas formativas às necessidades do tecido económico e social propondo novos cursos, pois não houve reuniões de rede nas NUT III, e também não foi possível fazer a divulgação da oferta formativa da forma tradicional.

Fruto dessa situação as Escolas Profissionais foram confrontadas com a redução da procura dos cursos profissionais e dos CEF situação que afetou essencialmente as regiões mais periféricas e a ETAP em particular pois registamos a perda de uma turma nos cursos profissionais e de duas turmas em CEF.

Temos, no entanto, a expectativa de que no horizonte do próximo período de programação (2021/2027) dos fundos estruturais, dos novos programas operacionais, do Plano de Recuperação e Resiliência e do Programa Nacional de Reformas sejam potenciadas as mais-valias das escolas profissionais, tirando partido da sua experiência, tanto na qualificação inicial de jovens, como na formação contínua de adultos.

Temos a ideia de que importa dar continuidade às políticas e às orientações estratégicas que vimos prosseguindo, mas temos que, em cada escola, numa lógica de gestão/garantia de qualidade, melhorar tudo o que tem a ver com a análise do contexto onde desenvolvemos a formação, com os documentos estratégicos e operacionais, com a afirmação das lideranças, com os instrumentos de suporte operacional, temos de planear, avaliar e rever as nossas práticas tendo sempre presente o princípio da melhoria contínua.

Face ao acima expresso em termos de saídas para a revisão pela gestão e particularmente em termos de oportunidades de melhoria, alteração ao sistema de gestão da qualidade e suprimento de necessidades de recursos se tenha em conta que em 2021 as escolas profissionais atendam às seguintes circunstâncias:

- a. Resposta à crise pandémica – Embora se considere imprevisível a evolução da situação as escolas profissionais têm de se munir de meios para responder em cada momento a cada situação concreta dotando as instalações e equipamentos das condições de salubridade recomendadas pela DGS.
- b. Planeamento da rede de oferta formativa – Espera-se que a rede de oferta dos cursos profissionais, em 2021, esteja alinhada com as necessidades do tecido económico e social, tenha em conta os constrangimentos verificados em 2020 e que seja adotada uma linha de orientação política que passe pelo incremento das ofertas, para compensar as perdas deste ano, e bem assim, sejam desenvolvidas ações de sensibilização dos pais e alunos para as virtualidades destes percursos;
- c. Ações de divulgação e promoção do ensino profissional – Espera-se seja dada continuidade às ações desenvolvidas em 2020 através da criação da marca “Escolas Profissionais de Portugal” e das novas políticas de comunicação e preconiza-se seja desencadeada uma robusta campanha de comunicação que chegue a todas as partes interessadas no processo educativo e formativo, designadamente, alunos famílias e tecido económico e social.
- d. Qualidade – Importa dar passos no sentido da consolidação do processo de gestão da qualidade na ETAP desenvolvendo o sistema de gestão/garantia da qualidade, alinhado com o EQAVET, dando sequência ao processo desenvolvido em 2020, esperando-se que a COOPETAPE seja acreditada por três anos, iniciando também uma nova abordagem através do pensamento e incorporação de algumas ferramentas *Lean*.
- e. Aprendizagem ao longo da vida – Espera-se que a ETAP continue a ser agente de mudança e continue a pautar a sua intervenção numa lógica de organização da aprendizagem ao longo da vida oferecendo FMC para empregados e desempregados e outras ofertas, criando condições para que haja uma efetiva recuperação da sociedade e da economia no período pós pandemia, apostando na melhoria das condições de vida e dando resposta às necessidades de qualificação e de requalificação dos jovens e dos adultos.

Numa perspetiva mais estratégica, importa ter em consideração as dimensões nacionais e europeias mais positivas e desenhadas para dar apoio às escolas, designadamente:

- a. A digitalização das escolas e o contributo decisivo dos cursos profissionais e das escolas profissionais para a elevação da qualificação dos jovens e melhoria substantiva da qualidade dos recursos humanos das empresas, bem como o seu contributo decisivo para reduzir o abandono escolar e promover a conclusão da escolaridade obrigatória por um cada vez maior número de jovens.
- b. O desfecho das negociações no quadro da União Europeia quanto ao envelope financeiro que caberá a Portugal para 2021/2027 no quadro dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI) e do Plano de Recuperação e Resiliência.
- c. A afetação nacional que venha a ser feita dos recursos, tendo em conta as más experiências de períodos anteriores, como o QREN e o Portugal 2020, em que só por via de reprogramações sucessivas foi possível assegurar os recursos indispensáveis para financiar os cursos profissionais no âmbito do POPH e agora do POCH.

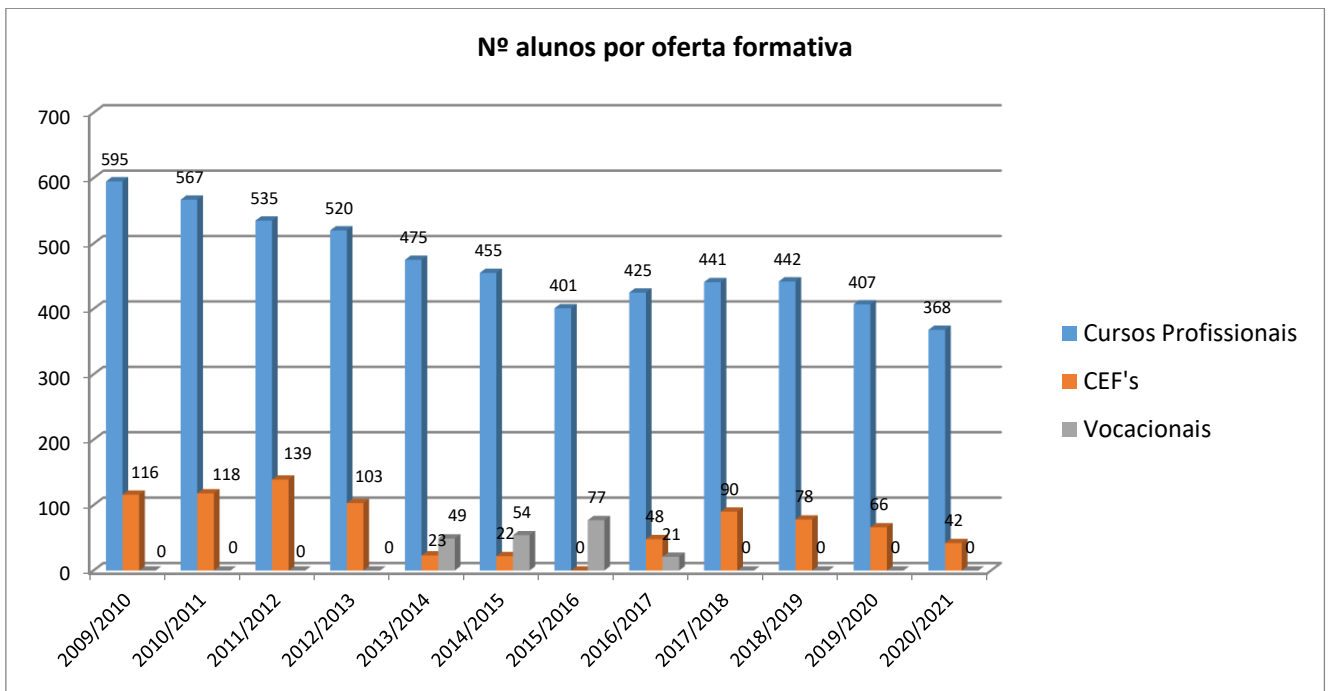
Em 2021, a ETAP deverá dar prioridade a algumas dimensões relacionadas com os desafios da pandemia e o contexto e envolvimento das ofertas formativas disponibilizadas, em particular:

- a. Resposta às necessidades de formação contínua e de capacitação das escolas e dos seus atores, docentes, formadores e outros técnicos, em matéria de autonomia e flexibilidade na organização do currículo, gestão da qualidade, proteção de dados e contratação pública;
- b. Incremento do trabalho em rede, centrado no apoio mútuo nas respostas à crise, dentro da perspetiva que não há soluções pronto a vestir, mas necessidade de medidas ponderadas e ajustadas a cada situação concreta;
- c. Resposta às necessidades de organização da formação considerada relevante para o tecido económico e social e para a dinamização das regiões em que as escolas estão inseridas, face aos desafios da hora presente;
- d. Aposta na necessidade de concretização das condições para que, conforme preconiza o Plano Nacional de Reformas, pelo menos, 55% dos alunos do nível secundário estejam nas vias profissionalizantes.

Apesar dos constrangimentos atuais e talvez por isso, no ano de 2021 deverá intensificar-se a perspetiva de integração crescente e participação ativa nas organizações nacionais designadamente ANESPO, CCP e CNEF, bem como internacionais, o EQAVET e a EFEE.

1.2 – Ações em desenvolvimento

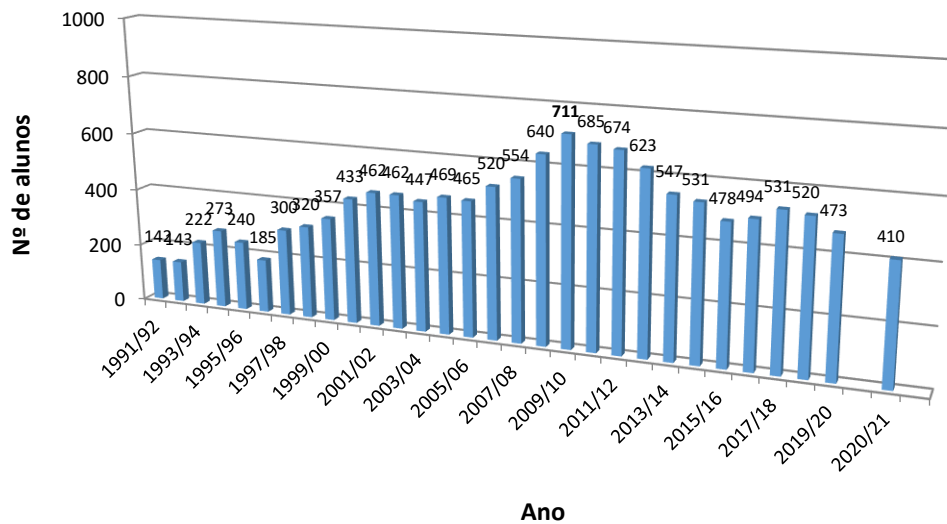
O estado das ações empreendidas, relativamente ao número de alunos por oferta formativa de cursos profissionais e Cursos de Educação e Formação, pode ser evidenciado pela apresentação do seguinte quadro:



Evolução do número de alunos matriculados (CP e CEF)

Constatamos uma quebra sucessiva no número de alunos matriculados relacionada com a quebra da natalidade e no aumento da oferta essencialmente pelas escolas secundárias públicas.

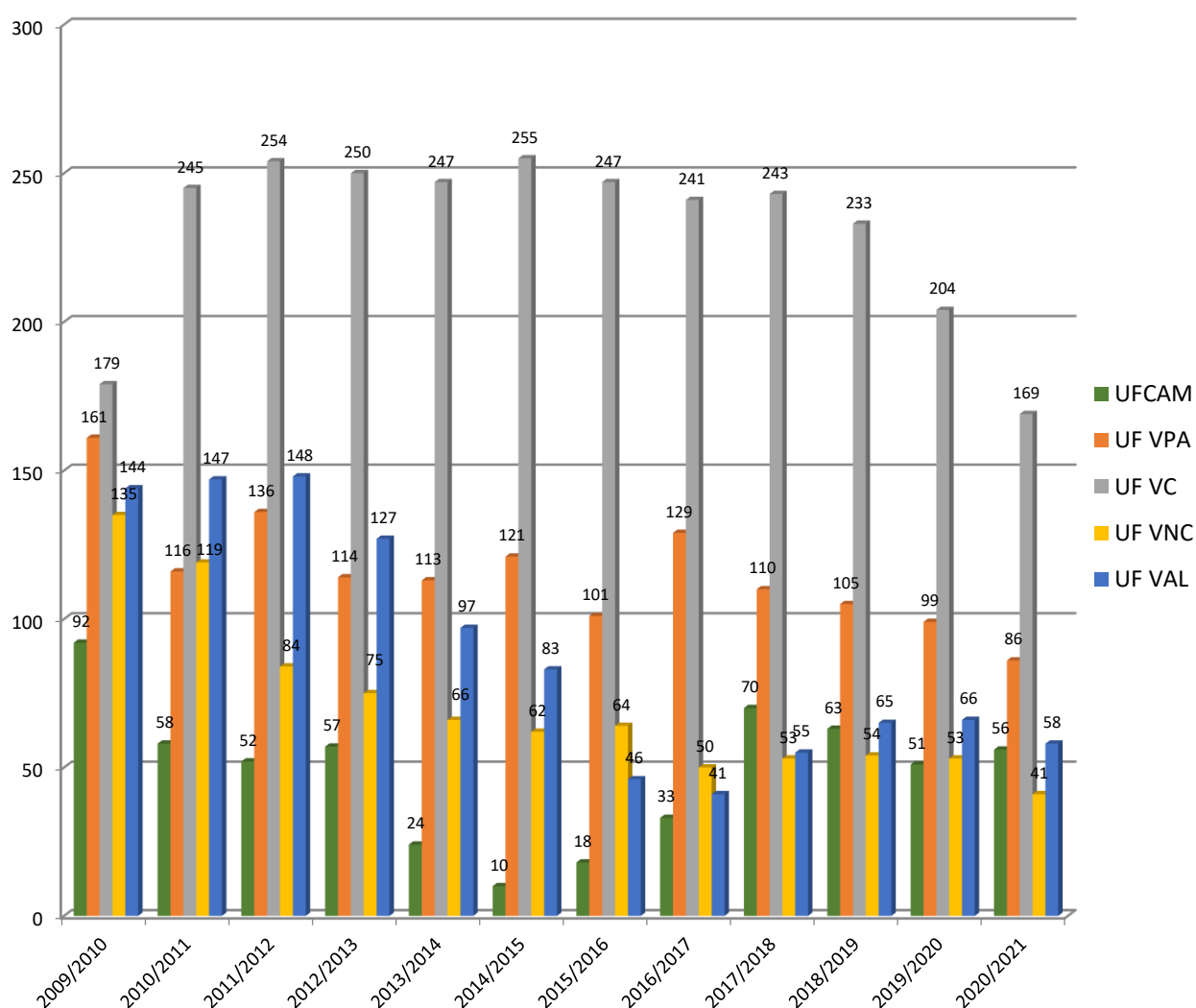
Evolução do número de alunos matriculados



Número de alunos por Unidade de Formação

Da análise do gráfico abaixo apresentado, **número de alunos por Unidade de Formação**, à data de **setembro**, constata-se relativamente ao ano transato que a UF de Caminha teve um pequeno acréscimo, enquanto as restantes unidades de formação registaram uma diminuição do número de alunos.

Nº alunos por Unidade de Formação



2 - Análise da Política da Qualidade

2.1 – Compromisso da gestão de topo

A Gestão de Topo da ETAP evidencia o seu compromisso para com o SGQ através da definição e implementação:

- a) Da Política da Qualidade, dos recursos necessários, da revisão do sistema e dos objetivos traçados para o período de vigência do Plano de Atividades.
- b) Da estratégia definida no sentido de responder às necessidades e expectativas dos clientes e partes interessadas atenta a Política da Qualidade e os objetivos planejados;

A Política da Qualidade definida pela ETAP implica:

- a) Comprometimento no cumprimento dos requisitos da Norma;
- b) Na procura incessante das boas práticas;
- c) No claro enquadramento dos objetivos;
- d) Na facilitação da comunicada para que as mensagens sejam entendidas por todos e na revisão sempre que se justifique.

Em termos de responsabilidade, autoridade e comunicação a ETAP adotou uma estrutura organizacional centrada na definição de responsabilidades e autoridades atentas as funções mais relevantes determinadas em função dos normativos aplicáveis às Escolas Profissionais.

A responsabilidade da gestão é um pressuposto básico da organização e implica:

- a) A avaliação do desempenho global da organização, identificando, como entradas, os requisitos definidos pela tutela combinados com os contributos para a melhoria reportados pelas demais partes interessadas e como saídas a satisfação dos nossos clientes;
- b) A reflexão sobre os resultados de auditorias, designadamente o estado das ações corretivas e preventivas e o seguimento de ações resultantes de revisões anteriores terão sempre como referencial as boas práticas identificadas pelo GDQ;
- c) A consideração de que as melhorias a introduzir nos processos e nos produtos se pautem sempre pela preocupação em aumentar os níveis de eficácia e de satisfação de clientes e demais partes interessadas.

Consideramos que as ações corretivas devem, efetivamente, eliminar as causas das não conformidades e devem, sempre que possível, ser antecedidas de ações preventivas por forma a eliminar as causas das potenciais, não conformidades.

Consideramos igualmente que a comunicação interna deve ser melhorada por forma a assegurar a adesão dos colaboradores ao pressuposto da gestão da qualidade, no que se refere ao cumprimento dos indicadores, objetivos e resultados.

Consideramos que GDQ – Grupo Dinamizador da Qualidade deve ter uma postura pró-ativa envolvendo no processo de gestão da qualidade todos os colaboradores e particularmente os que integram os diferentes órgãos de gestão da Escola.

A ETAP definiu a sua Política de Qualidade, numa lógica de satisfação dos clientes tendo em conta o estabelecido na norma ISO 9001.

Pretende-se que os princípios orientadores veiculados pela Norma sejam incorporados na organização e encontrem tradução na procura constante da satisfação das partes interessadas, numa lógica de adoção permanente de boas práticas, em consonância com o que esta se encontra consignado na cultura, visão, missão definidos para a nossa organização.

O Sistema de Gestão da Qualidade da ETAP, para além de enquadrar a responsabilidade da gestão como vetor principal na organização da Escola, engloba 2 processos principais – Formação Inicial de Jovens e Formação Contínua de Adultos - e os vários processos de suporte da atividade da Escola, designadamente:

- a) Serviço administrativos e financeiro;
- b) Serviço de Orientação Escolar e Profissional;
- c) Instalações e equipamentos, Sistemas de Informação e Logística e Aprovisionamento;
- d) Projetos Transnacionais;
- e) Gestão da Qualidade.

Para cada processo ou subprocesso foram definidos Procedimentos e Instruções de Trabalho por forma a permitir um melhor desempenho da Organização.

2.2 – Contributos para a melhoria

Assume-se que o Plano de Atividades e o Orçamento para 2021 aponta pistas e incorpora as melhorias que se revelem possíveis de introduzir em face dos constrangimentos financeiros apontando-se algumas pistas que permitam melhorar, designadamente, as instalações e equipamentos e a qualidade da atividade educativa e formativa através das seguintes ações:

- a) Continuar o diálogo com a Câmara Municipal de Vila Nova de Cerveira com vista a desenvolver o projeto de beneficiação dos espaços de formação que são propriedade do município e reforçar o pedido de apoio no que se refere à disponibilidade de equipamentos prioritários;
- b) Reforçar o pedido de apoio à Câmara de Caminha para execução de obras no edifício onde funciona a sede da Escola especialmente no que se refere a pinturas e reparação e limpeza do telhado;
- c) Propor às autarquias locais o estabelecimento de protocolos de cooperação que permitam desenvolver ações de interesse recíproco;
- d) Contactar empresas e grupos empresariais no sentido de disponibilizarem eventuais apoios com vista à melhoria da qualidade da formação;
- e) Acompanhar a elaboração pela CM de Viana do Castelo do projeto para requalificação e ampliação dos espaços destinados à formação;
- f) Acompanhar a realização de obras de beneficiação e ampliação dos espaços de formação na UF de Viana do Castelo;
- g) Dotar as oficinas e as salas de aulas com novos equipamentos;
- h) Melhorar os cursos com equipamentos adequados aos perfis de formação.

Uma vez que o Relatório e Contas de 2020 será elaborado e aprovado pela Direção e pela Assembleia Geral da COOPETAPE no decurso do mês de março admite-se que, nessa altura, possam ser aportadas novas reflexões e propostas de melhoria.

3. Ações Resultantes das Anteriores Revisões pela Gestão

As ações resultantes das anteriores revisões pela gestão assentam na meta-avaliação das ações desenvolvidas que apontam para a necessidade de introduzir algumas melhorias designadamente ao nível de um maior envolvimento dos alunos em atividades no exterior.

A adoção de medidas no domínio da autoproteção e segurança contra incêndios implicou a elaboração de novos Planos e Projetos aprovados pela Autoridade Nacional de Proteção Civil em 2019 para Caminha, Valença e Vila Nova de Cerveira, importando assegurar a sua efetiva operacionalidade.

Espera que:

- a) Relativamente a Vila Praia de Âncora o sistema se mantenha operacional pois foi revisto recentemente no quadro da intervenção operada no complexo sócio educacional pelo CSCVPA, que é o dono do edifício.
- b) Quanto às instalações da escola em Viana do Castelo espera-se que a Câmara Municipal, atualmente dona do edifício, assegure a sua execução aquando das obras de requalificação que estão a ser projetadas.

Outras ações de melhoria introduzidas ou a introduzir resultam de recomendações assumidas como relevantes no quadro do Balanço das Atividades de enriquecimento curricular que vão no sentido de sensibilizar os docentes para incrementarem mais ações que conduzam a um contacto mais efetivo com as empresas e o meio envolvente.

As ações de revisão de natureza mais macro resultam da avaliação decorrente da apresentação do Relatório das Atividades de 2020 e da incorporação das medidas na Revisão do Plano de Atividades para o mesmo ano.

A monitorização que foi sendo feita ao longo do ano pelo GDQ e pelo Conselho Geral permitiu à Direção da Escola implementar várias ações de melhoria e levar à prática as medidas previstas no Plano de Atividades e na alteração aprovada aquando da apreciação do Relatório de Atividades.

4. Alterações em Questões Internas e Externas

Relativamente a alterações internas, não foram identificadas alterações que impliquem relevância para o Sistema de Gestão da Qualidade.

No tocante a alterações externas, a Escola aguarda a atribuição do selo da garantia da qualidade pelo período de 3 anos.

5. Desempenho e Eficácia do Sistema de Gestão da Qualidade

A Escola adotou uma Política da Qualidade aquando implementação do SGQ. Anualmente tem sido analisada no sentido de assegurar a conformidade e prossecução dos objetivos estratégicos.

Poder-se-á referir que o desempenho global e a eficácia do sistema de gestão da qualidade está patente na melhoria dos resultados alcançados que tem permitido uma melhoria efetiva dos indicadores de realização e resultados.

Essa melhoria tem permitido uma efetiva poupança especialmente no que se refere à redução das penalizações pela perda de alunos que está muito controlada e significa uma poupança efetiva, pela diversificação dos contratos de financiamento da escola, com taxas de juros mais baixas, pela redução dos atrasos nos pagamentos pelo POCH e pelas aprovações pelo POISE de novos projetos de formação de adultos.

As melhorias no desempenho e eficácia da organização tem permitido reverter de forma efetiva os constrangimentos decorrentes do Plano de Reequilíbrio Financeiro com reposições salariais efetuadas de forma efetiva nos últimos três anos.

6. Avaliação da Satisfação dos Clientes e retorno de informação de partes interessadas relevantes

Os quadros abaixo referidos elucidam sobre a avaliação que as partes interessadas no Projeto Educativo da Escola fazem da Escola.

A Escola privilegia o diálogo com os parceiros que integram o Conselho Consultivo da Escola e procura integrar os contributos para a melhoria que nos são veiculados nos instrumentos de gestão operacional.

Alunos, Encarregados de Educação e Empresas

A procura da excelência nas escolas é uma preocupação de longa data, uma vez que a estas compete a formação das mulheres e homens de amanhã, e dos conhecimentos e competências destes depende, em muito, o futuro desenvolvimento do país.

Assim sendo, a principal finalidade desta avaliação é proporcionar elementos de reflexão que possam ser utilizados a nível interno para a (re) construção dos seus “olhares” sobre a formação no sentido de elevar, ainda mais a qualidade da mesma e atingir os níveis de sucesso desejados.

Os objetivos da presente avaliação são:

Promover a melhoria da qualidade da formação, da organização da escola e dos seus níveis de eficiência e eficácia.

Assegurar o sucesso formativo baseado numa política de qualidade, exigência e responsabilidade.

Incentivar ações e processos de melhoria da qualidade, do funcionamento e dos resultados da escola.

Garantir a credibilidade do desempenho da escola.

I – SATISFAÇÃO DOS ALUNOS

No final de cada ano letivo os jovens alunos respondem a um inquérito que procura auscultar a sua satisfação para com os seguintes parâmetros:

- 1 – Apreciação global sobre o curso frequentado;
- 2 – Conteúdos programáticos: tempo dedicado à componente teórica e prática do curso;
- 3 – Qualidade e diversidade dos suportes pedagógicos;
- 4 – Relacionamento com professores/formadores;
- 5 – Qualidade do plano de atividades.

Os dados ilustrados nas tabelas 1, 2 e 3, representam a avaliação efetuada pelos Alunos nos seis últimos anos letivos.

Tabela 1 – Satisfação global com a formação/curso

ANO LETIVO	APRECIÇÃO GLOBAL DO CURSO				CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS			
					Tempo Dedicado à Exposição Teórica			
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	NS=1	PS=2	S=3	MS=4
2014.2015	0%	0%	66,7%	33,3%	0%	5,7%	61,7%	32,6%
2015.2016	0%	5%	52,5%	42,5%	10,9%	12,9%	43,6%	32,7%
2016.2017	0,6%	10,8%	47,1%	41,4%	0%	11,4%	62,8%	25,8%
2017.2018	4,2%	8,3%	44,2%	43,3%	0,8%	12,5%	52,5%	34,2%
Média 2014.2018	1,2%	6%	53%	40%	2,3%	10,2%	56,7%	30,7%
2018.2019	0%	5,5%	52,3%	42,2%	0%	9,7%	52%	38,3%

ANO LETIVO	CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS			
	Tempo Dedicado à Exposição Prática			
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4
2014.2015	0,6%	13,2%	59,3%	26,9%
2015.2016	0%	5%	63,4%	31,7%
2016.2017	3,6%	18,6%	50,2%	27,6%
2017.2018	4,2%	20%	40%	35,8%
Média 2014.2018	2,22%	15%	53,2%	29,6%
2018.2019	1,3%	13%	42%	43,7%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3=Satisfatório; 4=Muito Satisfatório

Pela leitura dos dados evidenciados na tabela 1, é de referir que os parâmetros: apreciação global do curso, temas abordados e tempo dedicado à exposição teórica e prática verificaram, em termos de satisfação dos alunos, uma evolução positiva.

Tabela 2 – Organização da Formação

ANO LETIVO	QUALIDADE E DIVERSIDADE SUPORTES PEDAGÓGICOS			
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4
2014.2015	0%	5,4%	66,8%	27,8%
2015.2016	0%	11,9%	59,4%	28,7%
2016.2017	0%	9,3%	55%	35,7%
2017.2018	0%	7,5%	63,3%	29,2%
Média 2014.2018	0,1%	9,64%	60,6%	29,6%
2018.2019	0%	8,9%	54%	37,1%

	RELACIONAMENTO COM PROFESSORES				PLANO ACTIVIDADES			
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	NS=1	PS=2	S=3	MS=4
2014.2015	0%	2,4%	44,9%	52,7%	0%	1,8%	64,7%	33,5%
2015.2016	1%	5,9%	41,6%	51%	3%	10,9%	44,6%	41,6%
2016.2017	0,9%	4,2%	42,6%	52,3%	0,6%	4,5%	62,2%	32,7%
2017.2018	1,7%	3,3%	41,7%	53,3%	1,7%	3,3%	41,7%	53,3%
Média 2014.2018	1%	4%	42%	52,5%	1,2%	5,1%	54,4%	39%
2018.2019	0%	4,3%	46%	49,7%	0%	5,3%	52%	42,7%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3= Satisfatório; 4=Muito Satisfatório

No que se refere à organização da Formação, poder-se-á sublinhar os seguintes aspetos:

- Relativamente à avaliação de todos os parâmetros incluídos nesta categoria, e por comparação com a média dos anos anteriores, verificou-se ligeiras melhorias.

Tabela 3 – Serviços

	QUALIDADE DOS SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS			
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4
2014.2015	1,2%	5,1%	57,8%	35,9%
2015.2016	2%	3%	46,5%	48,5%
2016.2017	0,9%	4,2%	55%	39%
2017.2018	1,7%	2,5%	48,3%	47,5%
Média 2014.2018	1,3%	4,6%	52,2%	51,5%
2018.2019	1,4%	3,8%	54%	40,8%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3 =Satisfatório; 4=Muito Satisfatório

Das respostas à pergunta “quais são para ti os pontos fortes e fracos da ETAP – Escola Profissional?” obteve-se a seguinte listagem:

Pontos Fortes:

- Bom Relacionamento entre toda a comunidade da escola
- Bons professores
- Atividades
- Preparação para a entrada no mundo de trabalho
- Bom Ambiente
- Estágios

Pontos Fracos:

- Ausência de cantina
- Ausência de pavilhão desportivo
- Instalações
- Qualidade dos produtos do bar
- Limpeza

Pela leitura da tabela 3, verifica-se que os alunos estão razoavelmente satisfeitos para com os serviços disponibilizados pela escola. De sublinhar, no entanto, que se verificou um ligeiro recuo na avaliação de dois serviços: atendimento geral e apoio administrativo. Contudo, nada de muito significativo

Convém salientar que os jovens formandos que procuram o ensino profissional fazem-no, em larga medida, porque procuram um ensino mais prático. Assim sendo, a avaliação efetuada diz-nos que as expectativas iniciais dos formandos, nessa dimensão, foram satisfatoriamente concretizadas. Quanto aos conhecimentos transmitidos, quer na teoria quer na prática, os formandos admitem ter havido uma excelente aquisição. Verifica-se que a avaliação efetuada em todas as dimensões consideradas para os conteúdos programáticos foi satisfatória.

No que diz respeito à organização da formação verifica-se que a avaliação está dividida entre o satisfatório e o muito satisfatório. Nesta secção sobressai a avaliação bastante positiva efetuada à dimensão do relacionamento interpessoal apontada, por muitos teóricos, como tendo um papel crucial na motivação e no conseqüente sucesso académico escolar. No relacionamento Formador/Formando é imperativo criar uma real empatia, usando o diálogo, a interatividade. Como

tal, é natural os formandos valorizarem algumas qualidades humanas do formador como a simpatia, o carisma, a sensibilidade ou ainda o sentido de humor.

“Os serviços” são as dimensões onde se verifica uma maior dispersão nas opiniões dos formandos. A qualidade das refeições servidas e a qualidade do bar são os aspetos avaliados de forma menos positiva. É necessário refletir sobre esta avaliação. Não nos podemos esquecer que os serviços, muitas das vezes, são bem mais importantes que a qualidade das próprias instalações.

II – SATISFAÇÃO PAIS/ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO

Na presente avaliação de satisfação foram tidos em conta os seguintes parâmetros:

- Relação Pedagógica Escola – Pais/Encarregados de Educação
- Relação Pedagógica Diretor de Curso – Pais/Encarregados de Educação
- Relação Pedagógica Orientador Educativo – Pais/Encarregados de Educação
- Disponibilização de Manuais/Sebentas
- Disponibilização de Equipamentos
- Disponibilização de Espaços Técnicos/Laboratórios
- Disponibilização do Espaço Físico em Geral
- Formação Ministrada pela ETAP
- Importância da Formação em Contexto de Trabalho (Estágio)
- Importância das Competências adquiridas durante a formação para a integração dos jovens no Mundo do Trabalho

Em termos globais, poder-se-á afirmar que os Pais/Encarregados de Educação estão manifestamente satisfeitos com a ETAP e sua ação formativa

Relação Pedagógica

No que diz respeito à relação pedagógica estabelecida entre a Escola, Orientadores Educativos e Diretores de Curso com os Pais/Encarregados Educativos é avaliada de forma bastante positiva. Ainda que de forma muito ténue, a relação pedagógica estabelecida entre os Diretores de Curso e os Pais/Encarregados de Educação sai favorecida nesta avaliação (Tabelas 1, 2, 3).

Tabela 1 – Relação Pedagógica

	ESCOLA/PAIS-ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO					DIRECTORES DE CURSO/PAIS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO					ORIENTADORES EDUCATIVOS/PAIS ENCARREGADOS DE EDUCAÇÃO				
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD
2015.2016	0%	0,7%	40,8%	57,7%	0,7%	0%	0%	38,7%	59,9%	1,4%	0%	0,7%	32,4%	65,5%	1,4%
2016.2017	0%	1,1%	34,8%	63,7%	0%	0%	0,5%	33,2%	65,2%	1,1%	0%	1,1%	28,3%	69,5%	1,1%
2017.2018	0%	0%	33,2%	66,8%	0%	0%	0,4%	36%	63,6%	0%	0%	0%	45%	55%	0%
Média	0%	0,6%	36,3	62,7%	0,2%	0%	0,3%	36%	62,9%	0,8%	0%	0,6%	35,2%	63,3%	0,8%
2018.2019	0%	1,1%	32,6%	64,0%	2,2%	0%	1,1%	24,7%	73%	1,1%	0%	1,1%	29,2%	68,5%	1,1%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3= Satisfatório; 4=Muito Satisfatório; SD= Sem Dados

Formação: Recursos Pedagógicos

Os recursos pedagógicos disponibilizados pela escola são, igualmente, avaliados de forma bastante satisfatória. Contudo, a avaliação não é tão consensual e varie entre o satisfatório e muito satisfatório.

Tabela 2 – Instalações e Equipamentos

	EQUIPAMENTOS					LABORATÓRIOS					INSTALAÇÕES				
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD
2015.2016	0%	0,7%	41,5%	51,4%	6,3%	0%	2,1%	35,2%	53,5%	9,2%	0,7%	4,2%	52,8%	37,3%	4,9%
2016.2017	0%	0,5%	41,2%	53,5%	4,8%	0%	1,6%	36,4%	54,5%	7,5%	0,5%	3,7%	50,8%	41,2%	3,7%
2017.2018	0%	0,2%	43,6%	56,2%	0%	0%	0%	32%	45%	23%	0%	0%	65%	35%	0%
Média 2014.2018	0%	0,5%	42,1%	53,7%	3,7%	0%	1,2%	34,5%	51%	18,8%	0,4%	2,6%	56,2%	37,8%	2,9%
2018.2019	0%	1,1%	41,6%	53,9%	3,4%	0%	1,1%	40,4%	53,9%	4,5%	0%	1,1%	52,8%	42,7%	3,4%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3=Satisfatório; 4=Muito Satisfatório; SD= Sem Dados

Formação e Competências Adquiridas

Não existem dúvidas de que a formação ministrada pela ETAP é do agrado dos Pais/Encarregados de Educação. Da análise do grau de satisfação dos Pais/Encarregados de Educação, sai evidenciada a satisfação dos mesmos quer com a formação em contexto de trabalho, quer com as competências adquiridas durante a formação que, na sua opinião, promovem uma mais eficaz inserção no mercado de trabalho.

Tabela 3 – Formação ministrada aos educandos

	FORMAÇÃO MINISTRADA					FORMAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO					COMPETÊNCIAS ADQUIRIDAS				
	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD	NS=1	PS=2	S=3	MS=4	SD
2015.2016	0%	1,4%	45,8%	52,8%	0%	0%	1,4%	24,6%	64,1%	9,9%	0%	1,4%	32,4%	60,6%	5,6%
2016.2017	0%	1,1%	43,3%	55,6%	0%	0%	1,1%	26,7%	63,6%	8,6%	0%	1,6%	29,4%	64,7%	4,3%
2017.2018	0%	2,3%	39,1%	58,6%	0%	0%	0%	41%	59%	0%	0%	1,7%	29%	69,3%	0%
Média 2014.2018	0%	1,6%	42,7%	55,7%	0%	0%	0,8%	30,8%	62,3%	6,2%	0%	1,6%	30,3%	64,9%	3,3%
2018.2019	0%	1,1%	40,4%	58,4%	0%	0%	1,1%	22,5%	69,7%	6,7%	0%	1,1%	25,8%	69,7%	3,4%

Escala 1=Nada Satisfatório; 2=Pouco Satisfatório; 3=Satisfatório; 4=Muito Satisfatório; SD= Sem Dados

Conclusões

1. Pela leitura dos dados apresentados verifica-se que os PAIS/EE estão satisfeitos quer com a relação estabelecida com a escola, quer com a formação ministrada.

De entre todos os parâmetros avaliados aquele com que os Pais/EE se manifestam menos satisfeitos, ainda que avaliado de forma positiva, é com o espaço físico da escola.

7. Medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos

Os objetivos da qualidade que perseguimos constam do Projeto Educativo e dos Planos de Atividades. Em termos gerais centram-se:

- a) Na reposição do número de turmas, mas regista-se que houve, em 2020, a redução de uma turma, (7 turmas em vez de 8) certamente tendo como causa a redução da natalidade que tem efeitos no ensino secundário, onde se situa a atividade em geral da escola;
- b) Na criação de condições para aproveitar a oportunidade do realinhamento das políticas de educação e formação de adultos, dinamizando os Centros Qualifica e as formações de adultos de curta duração (FMC) e de longa duração (Cursos EFA);
- c) Na consideração que entre 2015 e 2030 irá ocorrer uma perda efetiva de cerca de um terço de alunos, devendo assumir-se que não se conseguirá manter o desiderato da reposição efetiva do número de turmas na próxima década;
- d) Na minimização dos efeitos dessa redução adotando políticas de contratação de pessoal que tenham em conta essa realidade o que significa ligar muito bem os perfis da formação aos perfis dos formadores, mas apostando na celebração de contratos de prestação de serviços;
- e) Na atenção a dar, em termos de risco, às implicações da constituição das turmas com duas saídas profissionais, o que em termos financeiros representa custos acrescidos na medida em que temos que contratar formadores para cada um dos perfis de formação.

8. Desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços

O Desempenho dos processos e a sua conformidade com as expectativas dos clientes está bem patenteada na avaliação positiva que nos chega em resultado da auscultação aos nossos stakeholders.

Efetivamente o desenvolvimento dos processos quer relativos à formação Inicial de Jovens, quer à Formação Contínua de Adultos, embora carecendo de ações de melhoria e uma atenção especial no que se refere à estratégia de comunicação para se chegar aos jovens que terminam a escolaridade obrigatória e aos adultos mais subescolarizados e subqualificados, tem-se revelado eficaz.

A satisfação dos nossos clientes está bem patenteada nos inquéritos que temos vindo a fazer aos alunos e demais intervenientes no processo educativo e formativo, mas importa estar atentos às novas propostas de melhoria da atividade educativa (Perfil do Aluno à Saída do Ensino Secundário) e às matérias relacionadas com a autonomia das Escolas e com a flexibilidade curricular que nos são colocadas à disposição pela tutela.

9. Não Conformidades e Ações Corretivas

Embora não seja uma não conformidade típica, mas pode ser considerada uma evolução face aos sinais e exigências dos tempos presentes, o sistema documental da gestão das ocorrências tradicionalmente efetuado em suporte de papel, foi objeto de uma ação de melhoria sendo agora trabalhado, exclusivamente, em suporte digital e numerado por ano civil.

Durante o ano de 2020 deram entrada 44 Registos de Ocorrências, sendo que 36, foram registadas no programa de gestão de ocorrências, 3 reportam à Auditoria Externa, 5 à Auditoria Interna.

Em termos de balanço podemos concluir que os processos conheceram a sua evolução normal e todas as ocorrências estão encerradas com a exceção de uma NC registada na Auditoria Interna.

10. Resultados de Monitorização e Medição

10.1 Resultados das Auditorias

Face à situação de pandemia provocada pelo COVID 19, o GDQ viu necessidade de proceder à alteração do Plano Anual de Auditorias, alterando mais para o final do ano, as auditorias que estavam previstas para abril e julho.

No entanto o estado pandémico manteve-se e houve necessidade de se fazer estas auditorias de forma remota.

Tendo em consideração que 99% dos documentos a ETAP estão digitalizados facilitou esta tarefa.

Foram realizadas **3 auditorias ao Sistema de Gestão da Qualidade [1 externa e 2 internas]**

- **Auditoria externa** foi realizada no dia 27 e 28 de fevereiro de acompanhamento para a avaliação do Sistema de Gestão da Qualidade pela SGS de acordo com a norma NP EN ISO 9001:2015, no âmbito formação inicial, formação contínua, centro para a qualificação e ensino profissional e projetos transnacionais.
Como resultado da auditoria, foram registadas três Não Conformidades menores e quatro Oportunidades de Melhoria.
- **Auditorias Internas** As auditorias internas foram realizadas nos dias 13 de novembro de 11 de dezembro às unidades de formação de Valença, Vila Nova de Cerveira, Caminha e Vila Praia de Âncora, Viana do Castelo e Ponte de Lima.
Foram registadas 5 NC.

11. Desempenho de Fornecedores Externos

A Coopetape procedeu à avaliação anual de fornecedores de acordo com os critérios de fornecimento definidos pela E.P. e especificados no Procedimento Logística e Aprovisionamento (P.LA).

Os fornecedores foram avaliados atendendo aos critérios de seleção definidos, admitindo como fornecedor “relevante”, sempre que a E.P. considere indispensável para o desenvolvimento da atividade.

A Coopetape avaliou os seus fornecedores de acordo com os parâmetros estabelecidos na “Ficha de Avaliação de Fornecedores” (P.LA.04/ROb-21/02/2011), constatando-se que a classificação rondou entre os 78 e 88%, sendo incluídos na classe “A”.

Na listagem dos fornecedores relevantes distinguiram-se aqueles que têm total influência na atividade formativa.

Em termos comparativos com o ano anterior, não houve variações nas pontuações atribuídas.

Sugere-se que dentro da mesma categoria de fornecimento de produtos/serviços, aquando pedidos de orçamentos sejam tidos em consideração os fornecedores que tenham merecido a melhor classificação.

A E.P. decidiu não comunicar aos fornecedores o resultado da avaliação.

12. Adequação dos Recursos

12.1 Recursos Humanos

Relativamente ao ano transato não se registou alteração significativa relativamente ao número de docentes .

Atualmente a ETAP conta com 66 docentes, sendo que 32 são Prestadores de Serviços.

Quanto ao pessoal não docente, no ano 2020 registou-se um ligeiro acréscimo de mais 5 colaboradores, distribuídos da seguinte forma: 4 na Unidade de Formação de Viana do Castelo, 1 em Ponte de Lima e 1 em Valença.

O aumento em Viana do Castelo e Ponte de Lima prende-se com o funcionamento do Centro Qualifica.

De qualquer modo, atentos os imperativos legais, a Direção deve tomar medidas no domínio da monitorização tendo em conta a necessidade de aquilatar:

- a) A adequação do perfil da formação ao perfil dos formadores;
- b) A exigência da afetação dos recursos humanos da componente Sociocultural e Científica atentos os grupos disciplinares respetivos;
- c) A verificação das experiências profissionais dos formadores da componente TTP;
- d) A distribuição criteriosa e equilibrada das horas de formação disponíveis tendo em conta o referencial máximo de horas a distribuir a cada docente.

12.2 Instalações e Equipamentos

Prevê-se, em face dos constrangimentos financeiros já evidenciados, uma efetiva dificuldade em promover grandes investimentos nesta área. De qualquer modo importa estar atento às eventuais

candidaturas a desenvolver pela via dos POR – Programas Operacionais Regionais e eventualmente das CIM e autarquias locais.

13. Eficácia das Ações Empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades

A COOPETAPE e a ETAP – Escola Profissional tem, em primeiro lugar, que identificar as situações em que há “dúvidas e incertezas passíveis de produzir efeitos negativos” e adotar uma postura proactiva que permita reduzir os riscos sendo que se pretende que o Plano de Atividades integre essa preocupação.

No quadro abaixo referenciado estão identificados alguns dos Riscos Internos e Externos, com as ações empreendidas para tratar estes os mesmos Riscos.

No Plano de Prevenção de Riscos refere outras situações também importantes para a organização.

Riscos Internos	Taxa de Abandono Elevada	Projetos de intervenção pedagógica
	Baixa Taxa de Conclusão	Projetos Integradores, medidas de recuperação de aprendizagens, diversificação de metodologias de trabalho e instrumentos de avaliação
Riscos Externos	Número de candidatos insuficientes para a constituição das turmas na formação inicial de jovens.	Promoção e divulgação da oferta formativa, promoção da imagem da escola através da realização de atividades para a comunidade envolvente. Realização da Mostra do Ensino Profissional, promoção da atividade da escola através de notícias para a imprensa local e das

		redes sociais, melhorar a campanha de marketing.
	Baixa taxa de natalidade	Diversificação das ofertas designadamente promoção de cursos EFA e Formações Modulares.

13.1 Oportunidades

No Plano de Prevenção de Riscos refere os riscos identificados e as ações empreendidas para a eliminação/minimização do risco.

No quadro que segue referidos as Oportunidades que importa

Atividade	Risco/Oportunidade	Ação	Impacto	Importância
Regulamento 679/2016 (RGPD), do Conselho Europeu, a vigorar a partir de maio 2018	Oportunidade	Formação aos colaboradores sobre os novos requisitos da proteção de dados pessoais	Correspondência aos requisitos do RGPD	Alta
Adaptação do Sistema de Gestão da Qualidade à Garantia da Qualidade-EQAVET	Oportunidade	Adequação do SGQ aos requisitos da Garantia da Qualidade	Melhoria da performance da Escola	Alta
Abertura de candidatura para os Cursos EFA	Oportunidade	Candidatar aos diversos cursos disponíveis	Diversificar a oferta formativa da Escola	Alta
Aposta do Governo no incremento de alunos em percursos de	Oportunidade	Apostar na campanha de	Possibilidade do aumento da procura dos Cursos Profissionais	Alta

dupla certificação		marketing da Escola		
-----------------------	--	------------------------	--	--

13.2 Oportunidades de Melhoria

Objetivo	Ação	Responsável	Prazo	Início	Concluído
Aumentar o número de notícias para a imprensa	Enviar notícias para a imprensa regional	Coordenadores Pedagógicos Diretores de Curso Orientadores Educativos	12 meses	1-1-2020	31-12-2020
Melhoria das Instalações	Continuar o diálogo com as Câmaras Municipais para a realização de obras de manutenção nos edifícios da Escola	Direção	6 meses Jan/Mar	1-7-20	31-12-20
Melhoria dos Equipamentos	Dotar as salas de aula com novos computadores	Direção	5 Meses	1-1-20	31-5-20
	Melhorar os cursos com equipamentos adequados aos perfis de formação	Direção	Jan/Dez	1-1-20	31-12-20

13. Necessidade de Alterações ao SGQ

O Sistema de Gestão da Qualidade, necessita de revisão a adaptação ao Sistema de garantia da Qualidade, enquadramento de um pensamento sobre melhoria contínua, para uma maior

sensibilização, assim como a utilização de ferramentas de modelos de qualidade que possibilitem uma melhor eficiência de todo os sistema.

14. Necessidade de Recursos

14.1 Recursos Humanos

Constata-se que, a nível nacional, mas também em algumas áreas de formação a nível local e regional, existe uma evidente falta de professores ou formadores, importando que haja uma atenção especial ao planeamento por parte da tutela e do mundo universitário.

A COOPETAPE/ETAP diretamente ou através da ANESPO tem vindo a chamar à atenção da tutela para a falta de recursos humanos nas escolas profissionais, tanto na vertente sociocultural, quer na vertente técnica.

Não sendo ainda um problema muito grave na nossa escola, pois temos tido um corpo docente muito estável e provavelmente assim continuará no futuro, reconhecemos que a médio prazo, poderemos ter problemas sérios que importa ter em conta.

14.2 Instalações e Equipamentos

Prevê-se a necessidade de proceder a pequenas obras de manutenção dos edifícios da Escola. Ao nível dos equipamentos prevê-se a necessidade de adquirir alguns equipamentos necessários à formação.

ANEXO V - Plano de Atividades da ETAP – Escola Profissional



ETAP – ESCOLA PROFISSIONAL

PLANO DE ATIVIDADES DA ETAP 2021

1 – CONTEXTUALIZAÇÃO E PRINCÍPIOS ORIENTADORES DA AÇÃO DA ESCOLA

A ETAP – Escola Profissional é um estabelecimento de ensino e formação instituída nos termos da legislação específica que criou as escolas profissionais no já longínquo ano de 1989 tendo sido a primeira escola profissional criada na região Norte e a segunda a nível nacional.

O Plano de Atividades agora apresentado para vigorar no ano de 2021 elucida sobre as ações a desenvolver a sua pertinência e adequação em face das prioridades nacionais e regionais definidas pelo governo através do Ministério da Educação. Trata-se de um instrumento de gestão de curto prazo que procura dar tradução aos objetivos expressos no Projeto Educativo da Escola que, por estar ligado aos períodos de programação nacionais e da União Europeia que estão a encerrar, está a ser objeto de uma revisão.

O Projeto “Odisseia 2030” inspirado no “Perfil do Aluno à Saída do Ensino Secundário” e, agora, os problemas decorrentes da crise pandémica provocada pela COVID-19, que obrigou as escolas a adotarem metodologias de ensino e formação tirando partido do mundo digital, integra-se no objetivo de fazer da ETAP – Escola Profissional uma escola mais bem apetrechada e melhor preparada para dar respostas às exigências do século XXI.

O Plano de Atividades da ETAP para 2021, no que se refere aos cursos profissionais, implica a organização da formação nos segundo e terceiro períodos letivos do ano 2020/2021 (janeiro a agosto) e preparar um novo ano letivo 2021/2022 (setembro a dezembro) com novas turmas/cursos e com as continuidades que vêm do ano letivo anterior.

No que se refere a Cursos de Educação e Formação (CEF) dar-se-á continuidade aos cursos CEF Tipo II e procurar-se-á fazer com que os alunos que terminem os CEF, atentas as suas tendências vocacionais, prossigam estudos no ensino secundário, na ETAP ou noutras escolas.

No que se refere à formação de adultos o Plano de Atividades para 2021 consigna a continuação das atividades educativas e formativas (FMC) cujo público-alvo são os ativos, empregados e desempregados e os DLD desempregados de longa duração.

Na mesma linha deveremos dar continuidade ao trabalho desenvolvido pelos Centros Qualifica em matéria de certificação de competências, escolares e profissionais (RVCC) e o eventual encaminhamento para formações complementares designadamente para FMC e cursos EFA, caso venham a ser aprovados em 2021 e seja possível constituir turmas.

Face aos objetivos, missão, visão e estratégia da Escola consideramos que a preocupação central da escola deve ser a gestão da qualidade centrada no EQAVET e Normas ISO preconizando-se a organização em dois processos principais sendo um ligado à Formação Inicial de jovens e outro à formação contínua sendo as atividades de suporte da atividade educativa e formativa da Escola alinhados com o organograma da Escola, com os órgãos consultivos e os diversos Serviços operacionais nomeadamente os Serviços Administrativos e Financeiros, Orientação Escolar e Inserção Profissional, Projetos Transnacionais, Instalações equipamentos e aprovisionamento, Marketing e Publicidade.

2 – VARIÁVEIS INTERNAS E EXTERNAS QUE PODERÃO CONDICIONAR A ATIVIDADE DA ESCOLA

Em 2021 as escolas terão que conviver com um largo conjunto de variáveis determinadas pela crise pandémica provocada pela COVID-19 que podem obrigar à adoção de medidas excecionais ajustadas à realidade em cada momento, definidas pela DGS – Direção Geral da Saúde e pelo Governo.

A ETAP deverá socorrer-se das lições da experiência resultantes do confinamento e medidas restritivas da liberdade de reunião e circulação determinadas pela declaração do estado de calamidade e estado de emergência e acionar os planos de contingência definidos julgados mais adequados, por forma a precaver situações de doença e contaminação da comunidade educativa.

As diversas situações e condicionantes que enformam a atividade da Escola devem ser entendidas como variáveis internas e externas que podem influenciar a atividade da Escola no seu quotidiano e estão, naturalmente, ligadas ao contexto socioeconómico e educacional em que atua.

Atenta a sua relevância elencamos, a seguir, as variáveis internas, com os pontos fortes e fracos, e as variáveis externas, com as fragilidades, riscos e oportunidades sendo que umas, têm um cariz mais estruturante e permanente no tempo e outras são de natureza conjuntural e variam, de ano para ano, em função das diferentes realidades:

2. 1 - Variáveis Internas:

2.1.1 - Pontos fortes

- a) O conhecimento aprofundado do território do Alto Minho em que a Escola, desde há 31 anos, desenvolve a sua atividade educativa e formativa;

- b) A larga experiência no campo da organização da formação atento o facto de ter sido a primeira escola a ser criada na região norte e a segunda a nível nacional;
- c) A capacidade de interação com o tecido económico e social bem evidenciada no facto de estar prevista a existência do Conselho Consultivo da Escola desde o primeiro Contrato-Programa celebrado com o GETAP/ME;
- d) A adoção da estrutura modular, o respeito pelo princípio da individualização da formação e a ponderação dos diferentes ritmos de aprendizagem dos formandos;
- e) A qualidade das instalações onde funciona a Sede da Escola e as Unidades de Formação e a adequação dos equipamentos e materiais didáticos aos perfis da formação;
- f) A experiência de muitos anos de atividade letiva da generalidade do corpo docente e a dedicação ao projeto educativo por parte do pessoal não docente;
- g) O protagonismo da COOPETAPE e ETAP – Escola Profissional no seio da ANESPO e noutros fóruns a nível nacional e transnacional;
- h) A certificação da Escola nos termos das Normas ISO 9001 – Sistema de Gestão da Qualidade e a adoção de Boas Práticas em Ambiente e Responsabilidade Social, particularmente, desde há muitos anos.

2.1.2– Fragilidades/Pontos Fracos

- a) A dificuldade em se divulgar as ofertas formativas junto dos alunos do 9º ano nas escolas básicas do Distrito;
- b) A dificuldade em constituir as turmas, evidenciada no facto de, no ano letivo de 2020/2021, termos aberto, novamente, menos uma turma, face ao ano anterior;
- c) A dificuldade em fazer chegar os alunos à escola atenta a falta de uma rede integrada de transportes públicos, embora em 2020 se tenha alargado um pouco mais a rede;
- d) A manifesta necessidade, face à situação expressa na alínea anterior, de a escola ter de socorrer-se de transportes próprios, com custos elevados, para colmatar as lacunas das redes de transportes públicos;
- e) A necessidade de recurso ao crédito de curto e médio prazos (CCC e outros financiamentos) implicando o dispêndio de verbas elevadas que poderiam ser veiculadas para a melhoria do projeto educativo;
- f) A existência de uma estrutura de pessoal docente contratado com base no CCT do EPC, quando a custos reais, que não se adequa à realidade dos custos tabelados;
- g) A necessidade de visitar os princípios orientadores da estrutura modular e capacitar o pessoal docente nos termos dos Decretos-Lei nº s 54 e 55;

- h) A dificuldade em se encontrar outros clientes fora da esfera pública e a consequente dependência do Estado, enquanto entidade financiadora das atividades educativas, formativas e de certificação.

2.2 – Variáveis externas

2.2.1– Oportunidades

- a) O pedido de reprogramação dos Cursos EFA pelo POCH que indicia a aprovação da candidatura apresentada em 2019;
- b) A introdução do modelo misto, com uma parte a custos e reais e outra em regime de taxa fixa (40% dos encargos com pessoal) sem necessidade de justificação das despesas para as Rúbricas 3 à 5;
- c) A aposta do governo no incremento do número de alunos do ensino secundário em percursos de dupla certificação escolar e profissional;
- d) A possibilidade de alargamento das ofertas formativas para outras áreas geográficas designadamente na AMP – Área Metropolitana do Porto.
- e) A eventual abertura por parte do governo para a integração de alunos oriundos dos PALOP nas turmas incompletas, mas subsiste o problema da falta de apoios sociais a estes alunos;
- f) A redução do número de alunos por turma e das penalizações pela perda de alunos nos casos em que integrem alunos objeto de medidas seletivas e adicionais de suporte à aprendizagem e inclusão;
- g) A perspetiva de renovação das candidaturas para os Centros Qualifica de Caminha, Viana do Castelo e Ponte de Lima atento o facto de comportar uma taxa fixa de 15% sem necessidade de justificação;
- h) A perspetiva de existência de verbas com algum significado para investimento em instalações, equipamentos e recursos didáticos nos termos do novo Programa de Recuperação e Resiliência.

1) 2.2.2 –FRAGILIDADES, RISCOS E AMEAÇAS

- a) A abertura de cursos em Escolas Públicas em concorrência direta com a oferta de cursos nas escolas profissionais existentes no mesmo território;
- b) A redução dos 5% das tabelas de custos unitários estabelecida para os cursos profissionais, as penalizações impostas pela desistência dos alunos, a não consideração

de qualquer acréscimo de valor das tabelas de custos unitários nas turmas com duas saídas profissionais e os valores mais reduzidos das tabelas dos CEF;

- c) A redução da natalidade e a conseqüente redução do número de alunos que entram no sistema de ensino e o aumento pouco significativo do aumento de alunos e turmas nas fileiras qualificantes com vista a atingir as metas europeias que apontam para os 50% de alunos nesta vertente.
- d) As penalizações impostas pela tutela em resultado da perda de alunos o que só acontece com as Escolas Profissionais;
- e) As penalizações resultantes de desconformidades na organização dos processos de contratação pública, nos termos agora exigidos.
- f) A falta de adequação dos estudos de análise de necessidades de formação às realidades de cada território (SANQ) da responsabilidade da ANQEP com uma verdadeira definição de prioridades em cada CIM;
- g) A apresentação dos dados de cada CIM pela DSRN sem aderência à realidade pois não têm em conta o número de alunos que efetivamente frequentam e se perspectiva terminem o 9º ano;
- h) O encaminhamento de alunos com várias repetências, fraco registo de assiduidade e pontualidade e histórico de consumos de substâncias ilícitas, o que prejudica a imagem da escola;
- i) O encaminhamento pelas escolas básicas de alunos para os Cursos Profissionais e, particularmente, para os CEF cuja rede de oferta é muito limitada, sem ter em conta as suas tendências vocacionais.

2.3 – Monitorização periódica e sinais de alerta

A organização das atividades educativas e formativas que integram o Plano de Atividades, fruto da experiência de mais de três décadas ao serviço da educação e formação flui normalmente essencialmente porque a Escola, através dos seus órgãos, se articula horizontal e verticalmente para dar resposta aos requisitos dos diversos processos sendo de sublinhar os papeis da Direção da Escola, do Conselho Geral e do Grupo Dinamizador da Qualidade que tem como missão desenvolver as ações e, simultaneamente:

1. Monitorizar a atividade da Escola nos diferentes setores;
2. Avaliar o cumprimento dos planos e dos indicadores de realização e resultados, atentas as implicações financeiras;

3. Sinalizar as fragilidades, os riscos e as ameaças;
4. Propor a implementação das ações de melhoria e as boas-práticas que se julguem adequadas;
5. Encerrar as não conformidades detetadas e assegurar a sua eficácia e eficiência.

Importa que a Direção da Escola e o Conselho Geral continuem a fazer uma monitorização rigorosa dos fatores mais críticos e elencam-se a seguir as situações mais problemáticas que devem ser objeto de monitorização e adoção de estratégias com vista a minorar os efeitos negativos:

- a) Turmas sem alunos NEEs em que os valores a partir dos quais a escola é penalizada em 3,33% do valor da tabela, por aluno, abaixo de 18 ou 20 alunos, dependendo das condições estabelecidas no Aviso;
- b) Turmas com alunos NEEs em que há uma penalização abaixo de 15 alunos com penalizações de 3,33% do valor das tabelas, nos termos do Aviso;
- c) Turmas de CEFs que, embora sejam interessantes por permitirem mais facilmente recrutar esses alunos para os cursos profissionais, comportam penalizações de 5% do valor das tabelas, quando o número de alunos por turma baixa dos 15 alunos;
- d) Turmas com alunos que chegam à escola com duas ou mais repetências o que significa que estão próximos do fim da escolaridade obrigatória e tendem a desistir por não quererem continuar a estudar;
- e) Turmas com alunos com muitos módulos em atraso que, por ser difícil a sua recuperação, concorrem para o aumento do número de alunos com percursos incompletos, não diplomados e desistentes;

Todas as situações problemáticas em que haja uma manifesta aproximação aos indicadores de risco acima identificados, devem ser devidamente sinalizadas, discutidas nas reuniões dos órgãos de gestão pedagógica envolver os Orientadores Educativos e Diretores de Curso por forma a evitar a ocorrência de maus resultados e penalizações financeiras.

3– OFERTAS EDUCATIVAS, FORMATIVAS E CERTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

3.1- FORMAÇÃO INICIAL DE JOVENS

3.1/A – NOVA UNIDADE DE FORMAÇÃO DA MAIA

Em face do apoio da Câmara Municipal da Maia à instalação de uma Unidade de Formação da ETAP nas antigas instalações do Centro de Saúde de Moreira da Maia e do acordo para a cedência das instalações por parte da Associação Humanitária dos Bombeiros Voluntários de Moreira da Maia foi possível dar passos seguros no tocante ao objetivo da ETAP de alargar as ofertas formativas à AMP – Área metropolitana do Porto.

Do mesmo modo, foi conseguido o apoio da Associação Empresarial da Maia e de outras entidades ligadas ao tecido económico e social local e o compromisso da Câmara Municipal para assegurar o financiamento das obras de adaptação dos espaços.

Com vista a sustentar a proposta de novos cursos/novas turmas na AMP/Norte foram convidados a participar na reunião do Conselho Consultivo da UF da Maia um largo conjunto de entidades e individualidades, tendo sido aprovados os seguintes cursos:

- a) Mecânico de aeronaves;
- b) Mecatrónica automóvel;
- c) Eletrónica;
- d) Informática/Sistemas.

Espera-se que a homologação da proposta de criação do Pólo da Maia ocorra no decurso do primeiro semestre e que os cursos propostos sejam igualmente homologados para que a ETAP MAIA possa iniciar as atividades educativas e formativas a partir do ano letivo 2021/2022.

Espera-se que após a instituição da nova Unidade de Formação seja possível desenvolver no município da Maia e nos restantes municípios da AMP as ofertas para adultos designadamente as FMC e Cursos EFA.

3.1.1 - PLANEAMENTO

A)– CURSOS PROFISSIONAIS – TURMAS DE CONTINUIDADE

No que se refere à oferta formativa da ETAP e aos cursos profissionais cuja formação se perspetiva organizar em 2021, importa ter em conta as condicionantes da crise pandémica provocada pela COVID-19 que podem determinar a adoção das medidas excecionais ajustadas à realidade em cada momento definidas pela DGS – Direção Geral da Saúde e pelo Governo e as lições da experiência resultantes do confinamento e medidas restritivas da liberdade de reunião e circulação determinadas durante o estado de calamidade e estado de emergência por que as escolas ainda estão a passar e irão continuar em 2021.

Em termos de volume de formação teremos pela frente vários desafios sendo que um dos principais será assegurar a estabilidade financeira da escola que passa pela manutenção dos níveis de oferta dos cursos profissionais. Importa que, nas reuniões das redes de oferta formativa organizadas pela DGESTE, em 2021, seja assegurada a reposição do número de turmas aprovadas em anos anteriores no distrito de Viana do Castelo e tudo se faça no sentido do alargamento da oferta formativa a outros territórios mais densamente povoados.

No que se refere à organização da formação em termos pedagógicos e à gestão financeira decorrente do cumprimento dos diferentes indicadores de realização e resultado importa ter em consideração os cursos de continuidade já aprovados pedagógica e financeiramente e

assegurar a aprovação de novos cursos/turmas atentos os Avisos do POCH para o novo período de programação 2021/2027.

Em 2021 teremos, pois, situações diversas, conforme o ano de frequência dos cursos, ou seja:

- Alunos que estão no último ano do curso (12º ano) e vão realizar formação teórica e prática na Escola, estágios nas empresas e Provas de Aptidão Profissional (PAP) até ao final do ano letivo 2020/2021 que integrarão o lote dos alunos diplomados neste ano civil;
- Alunos que no ano letivo 2020/2021 frequentam o 11º ano e transitam para o 12º ano em setembro de 2021;
- Alunos que frequentam o 10º ano no ano letivo 2020/2021 e que transitam para o 11º ano em setembro de 2021.

O quadro seguinte elucida sobre os dados inscritos nas respetivas candidaturas e os respetivos indicadores de realização e de resultados relativos às turmas de continuidade que importa monitorar:

PROJETOS	CURSOS	DATA INÍCIO CANDIDATURA	DATA FIM CANDIDATURA	Nº ALUNOS NOV/2020	PREVISÃO Nº ALUNOS NOV 2021	PREVISÃO DE DIPLOMADOS	% DIPLOMADOS/ % CANDIDATURA
Projeto 3043 10º, 11º e 12º ANO (21 Turmas)	Profissionais	01-09-2020	31-08-2023 31-08-2022 31-08-2021	387		271	70 %
CANDIDATURA 2021 (Previsão:7 turmas x 20 alunos)	Profissionais	01-09-2021	31-08-2023		140	98	70 %

B)– CURSOS PROFISSIONAIS – TURMAS A CANDIDATAR

No decurso do ano de 2021 a COOPETAPE/ETAP, com vista a dar continuidade à atividade da Escola, deverá ouvir os stakeholders internos e externos, importando por isso:

- Refletir na Direção da Escola sobre as propostas de cursos a apresentar aos órgãos de gestão pedagógica e de consulta da Escola,
- Convocar o conhecimento da realidade local sobre as necessidades de qualificação e promover a análise dos documentos que forem remetidos pela CIM/ANQEP/SANQ com as indicações das relevâncias dos cursos para a região do Alto Minho e Norte de Portugal;

- c) Agendar reuniões com o Conselho Geral e Conselho Consultivo da Escola onde têm assento os stakeholders internos e externos, por forma a melhor diagnosticar as necessidades do tecido económico e social.

O quadro seguinte elucida em termos quantitativos qual o número de turmas e de alunos que prevemos sejam candidatados:

CANDIDATURA	PERÍODO DE VIGÊNCIA	Nº TURMAS/ALUNOS	Nº ALUNOS/1ºANO
POCH	1 DE SETEMBRO DE 2021 A 31 AGOSTO DE 2022	7 x 20 alunos	140

As sete turmas que se prevê sejam candidatas significam uma aposta realista por parte da COOPETAPE/ETAP, atendendo à redução da natalidade que se sabe ser de 2%, em média, por ano até 2030, na nossa região e no país.

O número de 20 alunos, por turma, prevista parte do princípio da existência de que as turmas integram alunos (NEE) agora definidos como sendo objeto de medidas seletivas e adicionais de suporte à aprendizagem e inclusão.

C) – CEF - CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – TURMAS DE CONTINUIDADE

Em 2021 a COOPETAPE/ETAP deverá preparar uma nova candidatura a apresentar à DGESTE e ao POCH sendo a oferta formativa a que resultar da prévia auscultação dos órgãos de consulta da escola, tal como acontece com os cursos profissionais, a saber:

- O Conselho Geral da Escola onde têm assento os Coordenadores Pedagógicos das diversas Unidades de Formação, o Coordenador Pedagógico dos Cursos de Educação e Formação e a responsável pelo Serviço de Orientação e Inserção Profissional;
- O Conselho Consultivo da Escola, onde têm assento os stakeholders externos, para corresponder ao imperativo legal que os obriga a consultar por forma a melhor diagnosticar as necessidades do tecido económico e social.

O quadro seguinte elucida em termos quantitativos qual o número de turmas e de alunos que prevemos sejam candidatados:

CANDIDATURA	PERÍODO DE VIGÊNCIA	Nº TURMAS	Nº DE ALUNOS		DIPLOMADOS	PROSSEGUIMENTO ESTUDOS
			DEZ	FEV		
Projeto 1425 T2 2 ANO	1 DE SETEMBRO DE 2020 A 31 AGOSTO DE 2021	1	15	15	13	12

Projeto 1599 T2 2 ANOS	1 DE SETEMBRO DE 2020 A 31 AGOSTO DE 2022	1	10	10	7	6
Projeto 1599 T3 1 ANOS	1 DE SETEMBRO DE 2020 A 31 AGOSTO DE 2021	1	18	18	13	12

C)– CEF - CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO – TURMAS A CANDIDATAR

No decurso do ano de 2021 a COOPETAPE/ETAP propõe-se, tal como para as turmas de cursos profissionais apresentar uma nova candidatura para CEF o que implica ouvir, previamente, os stakeholders internos e externos, importando por isso adotar a mesma metodologia acima referida fazendo intervir a Direção da Escola para apresentar uma proposta aos órgãos de gestão pedagógica e de consulta da Escola e bem assim:

- a) Agendar uma reflexão sobre as propostas a discutir no Conselho Geral da Escola;
- b) Convocar o Conselho Consultivo da Escola com o objetivo de emitir parecer sobre a proposta da Direção.

Dependendo das orientações da tutela sobre esta oferta formativa que parece estar a perder peso nas escolas profissionais particularmente desde o ano letivo 2020/2021 serão apresentadas candidaturas para os CEF T1 e T2 que forem julgados pertinentes pelo Conselho Consultivo onde têm assento os nossos stakeholders internos e externos.

O quadro seguinte elucida em termos quantitativos qual o número de turmas e de alunos que prevemos sejam candidatados:

CANDIDATURA	PERÍODO DE VIGÊNCIA
Projeto CEF T3 - 1 ANO	1 DE SETEMBRO DE 2021 A 31 AGOSTO DE 2022
Projeto CEF T2 - 2 ANOS	1 DE SETEMBRO DE 2021 A 31 AGOSTO DE 2023

E) – CALENDARIZAÇÃO

O quadro seguinte elucida sobre os momentos em que deve ocorrer uma reflexão mais atenta designadamente:

- a) Nos meses de janeiro, fevereiro e março por ser o tempo em que se deverá fazer a avaliação e revisão da atividade desenvolvida pela Escola e da convocação do Conselho Consultivo para definir as prioridades dos cursos a candidatar;
- b) O mês de março por ser o tempo da preparação, análise, discussão e aprovação do Relatório da Atividade da Escola e da primeira Alteração ao Plano de Atividades;
- c) O mês de setembro para desenhar o plano das atividades de enriquecimento curricular para o ano letivo que está em preparação;
- d) Os meses de novembro e dezembro por ser o tempo da preparação do Plano de Atividades para o ano seguinte.

O quadro seguinte elucida sobre os meses em que decorrem esses momentos.

JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
X	X	X						X		X	X

F) - INDICADORES DE REALIZAÇÃO E DE RESULTADOS DAS CANDIDATURAS DOS CURSOS PROFISSIONAIS E CEF

As candidaturas em execução referem-se aos cursos aprovados por ciclos de formação e candidaturas apresentadas para financiamento ao POCH todas elas com a duração de três anos mas ciclos diferentes em termos de financiamento.

Atenta a relevância dos indicadores de realização e resultados associados a cada candidatura importa ter em conta as planificações em função de cada um dos projetos e as condições expressas em cada um dos Avisos de Abertura emitidos pelo POCH.

INDICADORES DE REALIZAÇÃO: 2018-2021	
ALUNOS INSCRITOS-setembro 2020	132

INDICADORES DE RESULTADOS	
ALUNOS TRANSITADOS (10º para o 11º ano e 11º ano para o 12º ano)	85%
ALUNOS DIPLOMADOS (Inscritos/diplomados até dezembro de 2021)	70%
ALUNOS EMPREGADOS (15 dias e 6 meses após a atribuição do diploma)	50%

- CURSOS PROFISSIONAIS 2019/2021

INDICADORES DE REALIZAÇÃO: 2019-2021	
Nº TOTAL DE ALUNOS ENVOLVIDOS	129

RESULTADOS	
ALUNOS TRANSITADOS (10º para o 11º ano e 11º ano para o 12º ano)	85%
ALUNOS DIPLOMADOS (Inscritos/diplomados até dezembro de 2021)	70%
ALUNOS EMPREGADOS (15 dias e 6 meses após a atribuição do diploma)	50%

- CURSOS PROFISSIONAIS 2020/2023

INDICADORES DE REALIZAÇÃO: 2020-2021	
Nº TOTAL DE ALUNOS ENVOLVIDOS	108

RESULTADOS	
ALUNOS TRANSITADOS (10º para o 11º ano e 11º ano para o 12º ano)	85%
ALUNOS DIPLOMADOS (Inscritos/diplomados até dezembro de 2021)	70%
ALUNOS EMPREGADOS (15 dias e 6 meses após a atribuição do diploma)	50%

- CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

REALIZAÇÃO	
Nº TOTAL DE ALUNOS ENVOLVIDOS	28

RESULTADOS	
ALUNOS TRANSITADOS (1º para o 2º ano)	85%
ALUNOS DIPLOMADOS	70%

G) - LIGAÇÃO DA ESCOLA ÀS EMPRESAS – ESTÁGIOS CURRICULARES

A ligação da escola às empresas faz-se por várias formas e sempre partimos do pressuposto de que a escola deveria assemelhar-se o mais possível às empresas para melhor ajustar procedimentos e comportamentos. Uma das incumbências dos diretores de curso que coordenam a componente prática da formação é fazer essa ligação.

A organização dos estágios implica uma ligação direta às empresas e essa ligação deve ser potenciada e exponenciada.

No que concerne à organização dos Estágios nas Empresas existem duas abordagens diferentes. Prevê-se a realização das formações em contexto real de trabalho (Estágios) no país e no estrangeiro.

A escola é muito criteriosa no envolvendo os alunos do 10º ano, atento o limitado grau de capacitação dos formandos, mas envolve a totalidade dos alunos do 11º ano e do 12º ano.

A organização de estágios no estrangeiro é algo que faz parte do ADN da escola e no próximo ano será ultimada a candidatura apresentada há dois anos à Agência ERASMUS + envolvendo várias dezenas de alunos.

A previsão de estágios a realizar nas empresas aponta-se a seguir o envolvimento das diversas turmas da formação inicial de jovens por anos e Unidades de Formação.

G.1- UNIDADE DE FORMAÇÃO DE CAMINHA

11º.	Téc. Mecatrónica Automóvel	14
12º	Téc. Mecatrónica Automóvel	12
12º	Téc. Mecatrónica Automóvel	7

G.2 - UNIDADE DE FORMAÇÃO DE VILA PRAIA DE ÂNCORA

11º.	Téc. Restauração Cozinha/Pastelaria	14
	Téc. de Receção	7
	Téc. Restaurante Bar	9
12º	Téc. Restauração Cozinha/Pastelaria	8
12º	Téc. Restaurante Bar	8
12º	Téc.Receção	12

G3- UNIDADE DE FORMAÇÃO DE VILA NOVA DE CERVEIRA

11º	Téc. Design de Moda	8
11º	Téc. Fotografia	13
12º	Téc. Design de Moda	9
12º	Técnico de Fotografia	4

G.4 - UNIDADE DE FORMAÇÃO DE VALENÇA

11º	Téc. Desporto	19
12º	Téc. Desporto	21

G.5 – UNIDADE DE FORMAÇÃO VIANA DO CASTELO

11º	Téc. de Multimédia	18
	Téc. Artes Gráficas	8
	Téc. Comunicação e Serviço Digital	11
12º	Téc. de Eletrónica, Automação e Computadores	14
12º	Téc. Informática e Gestão de Redes	13
12º	Téc. Comunicação e Serviço Digital	15

H)- ESTÁGIOS E INTERCÂMBIOS NO ÂMBITO DO PROGRAMA ERASMUS +

Importa que se tenha em conta que a aposta na ligação da escola às empresas é matrizante e que a sua implementação da maior relevância para o sucesso educativo e formativo dos alunos. Do mesmo modo elegemos a sensibilização e a criação de condições para viabilizar iniciativas que conduzam ao empreendedorismo de extrema pertinência.

- **STAFF – ERASMUS +**
10 VAGAS 2019-2021

PRORROGAÇÃO DO PRAZO ATÉ AGOSTO 2022

- **RECÉM DIPLOMADOS**
10 VAGAS

7 CANDIDATOS – 1º ANO – Mobilidades interrompidas

- **ALUNOS 12º ANO (ABRIL A JUNHO)**

80 VAGAS

40 CANDIDATOS – 1º ANO

I) - PROPOSTA DE TURMAS A CANDIDATAR FACE AO HISTÓRICO

Importa reter que o número de alunos está a baixar e que importa ser realista procurando apresentar propostas que tenham uma base sólida em termos de razoabilidade.

A proposta de candidatura a apresentar ao POCH deve ter em conta as turmas de continuidade que são cerca de dois terços do total das ofertas e novas propostas de turmas para um novo ciclo de formação que congregue o outro terço.

Em termos quantitativos, já que o detalhe dos cursos a apresentar será objeto de deliberação pela Direção e Parecer do Conselho Consultivo, face ao histórico e à nova realidade socio-educacional, é a seguinte:

INDICADOR	PROPOSTA 2021	2020	2019	2018	2017	2016
Nº de Cursos Profissionais candidatados	10	10	10	10	10	11
Nº de Cursos CEF candidatados	4	4	3	4	5	3
Nº de Cursos Profissionais abertos	10	7	7	8	8	8
Nº de Cursos CEF abertos	4	2	2	3	4	3
Nº de Alunos - Cursos Profissionais matriculados	150	108	135	147	163	155
Nº de Alunos - Cursos CEF matriculados	50	28	33	56	68	64

J) - PROPOSTA DE OBJETIVOS E METAS A ATINGIR

N.º alunos desistentes no ano letivo	42	Acompanhamento mais próximo do percurso do aluno em risco de desistência pelo OE; Acompanhamento do aluno pelo SOEP; Envolvimento do aluno em risco em atividades de	Anual	Direção DPFI DC Professores	PE/PA	49	52	41	34
Taxa de desistências no ano letivo (%)	15%					20%	10%	16%	17%
N.º médio de faltas/turma	1000					1000	730	1119	1535

Média de faltas por aluno/ano	26,0	enriquecimento curricular; Incentivar				26,0	32	45	66,0
N.º total de módulos em atraso do ano letivo	70	Promover a sensibilização de todos os docentes para a problemática do sucesso/insucesso escolar; implementar o cumprimento da modalidade de avaliação prevista no regulamento interno.	3º Trimestre	OE CP DPFI Equipa Pedagógica	Regulamento interno	80	42	60	120
Taxa de módulos em atraso face ao n.º total de módulos do ano letivo (%)	15%					15%	17%	53%	14%
Média de módulos em atraso por aluno	2,0					2,0	2,3	6,0	4,8
Média N.º alunos que realizaram PAP	15					14	12	9	13
Taxa média de conclusão da PAP (face ao n.º	19					100	100	90%	100%

alunos que realizaram)									
Taxa de conclusão da PAP (face ao n.º alunos que iniciaram o curso)	50%					49	51	47%	52%
N.º alunos que realizaram FCT	57					57	100%	9	12
Taxa de alunos aprovados FCT face ao n.º de alunos que realizaram	100%					100%	100%	100%	100%
Taxa de alunos aprovados FCT face ao n.º de alunos inicial do curso (1º ano)	100%					100%	90%	47%	48%
Taxa de conclusão CP face ao n.º alunos 3º ano	85%					85%	80	70%	53.8
Taxa de conclusão CP	85%					85%	70		44%

face ao n.º alunos iniciais do curso (1º ano)								36%	
Taxa de prosseguimento de estudos no ensino superior	15%	Informar os alunos da possibilidade do prosseguimento dos estudos no nível superior	2º Trimestre			10%	12%	15%	9%

Análise sucinta dos dados:

Da análise aos indicadores podemos destacar como aspetos negativos o aumento da média de faltas por aluno nos cursos profissionais de 57 para 96 faltas e nos cursos de nível dois de 82 para 160 faltas. Este facto prejudica imenso a aquisição de conhecimentos e a perceção das matérias e da escola o que origina grandes reflexos no número de módulos em atraso e no conseqüente abandono escolar. Como aspetos positivos podemos realçar o bom desempenho dos alunos na realização das provas de aptidão profissional e PAF com uma taxa de 100% e na formação em contexto de trabalho com uma taxa de 99%. No próximo ano será necessário definir estratégias para combater o absentismo dos alunos de forma a melhorar a sua performance escolar.

Ações de melhoria preconizadas:

Para ir ao encontro das metas estabelecidas no presente Plano de Atividades para 2021, importa:

- Envolver os alunos em projetos centrados nos centros de interesse dos alunos por forma a que os alunos sejam mais assíduos e pontuais e se reduzam as taxas de desistência que são muito elevadas;

- Sensibilizar os pais e encarregados de educação para a necessidade de um maior acompanhamento e incentivo aos alunos mais desmotivados;
- Adotar, no que se refere ao desenvolvimento curricular, uma postura pró-ativa no que concerne à individualização da formação;
- Envolver os formandos em projetos mais ligados aos contextos económicos, culturais e sociais com incidência local despertando os interesses vocacionais.
- Incentivar os alunos a prosseguir estudos em áreas relacionadas com os centros de interesse individuais e profissionais

4 - DESENVOLVIMENTO/EXECUÇÃO DAS ATIVIDADES FORMATIVAS

4.1 – QUADRO DO DESENVOLVIMENTO PREVISTO

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos/meios	Setor Envolvido	Produtos	Indicadores/Metas	Calendarização
<p>Assegurar a execução dos Planos Curriculares dos cursos profissionais aprovados pela tutela;</p> <p>Promover a avaliação diagnóstica com vista ao posicionamento dos alunos face aos programas de formação;</p> <p>Assegurar a adoção da pedagogia da individualização e a articulação modular</p>	Execução das intervenções e atividades formativas previstas nos Planos Curriculares.	Planos de Estudo; Planificações; Planos de Sessão; Livros de ponto; Horários; Pautas de avaliação	DIREÇÃO DTPFI PROFESSORES OE DC CONSELHO GERAL	Atas de Conselhos de Turma; Atas da Reunião DTP.	1 Dossiê de Conselho de Turma por Turma; 1 Dossiê de avaliação por Turma; Nº módulos em atraso Médias; Execução horária.	JAN/DEZ

<p>atentas as diferentes componentes;</p> <p>Alinhar as atividades formativas com os resultados de aprendizagem</p>	<p>Fazer-se para cada curso os itinerários de FCT coerentes com as atividades educativas e formativas desenvolvidas pela Escola.</p>	<p>Mapas Colocação FCT</p> <p>Dossier de FCT do aluno</p>	<p>DTPFI</p> <p>DC</p>	<p>Contrato de Formação – FCT</p> <p>Plano de Trabalho Individual</p>	<p>1 Contrato de Formação – FCT/aluno</p> <p>Plano de Trabalho Individual/aluno</p>	<p>JAN/AG</p>
	<p>Estabelecer protocolos de média e longa duração com empresas e instituições</p>	<p>Mapas Colocação FCT</p>	<p>DTPFI</p> <p>DC</p>	<p>Protocolo de Cooperação Científico e Pedagógico</p>	<p>1 Protocolo de Cooperação Científico e Pedagógico/ empresa ou instituição</p>	<p>JAN/AG</p>
<p>Operacionalizar as metodologias pedagógicas, os instrumentos facilitadores da aprendizagem;</p>	<p>Adequação das metodologias pedagógicas a cada turma;</p> <p>Aplicar os instrumentos adequados</p>	<p>Perfis profissionais dos cursos;</p> <p>Manuais escolares adotados;</p> <p>Listagem de equipamentos mínimos;</p> <p>Dossiê de curso.</p>	<p>DTPFI</p> <p>DC</p> <p>DOCENTES</p> <p>SOEP</p> <p>CONSELHO GERAL</p>	<p>Metodologias ajustadas.</p> <p>Novos instrumentos facilitadores das aprendizagens</p>	<p>1 nova metodologia por curso</p> <p>1 Manual escolar adotado por Disciplina/turma.</p>	<p>JAN/DEZ</p> <p>JULHO</p>
<p>Assegurar a preparação temática dos formadores nos âmbitos científico, técnico e prático;</p>	<p>Aferir os saberes científicos dos docentes;</p> <p>Realizar o plano formação interna complementar</p>	<p>Legislação (Grupos de docência).</p>	<p>DIREÇÃO</p> <p>DTPFI</p>	<p>Plano de formação interna;</p> <p>Avaliação de impacto da formação.</p>	<p>1 Lista de ações de formação desenvolvidas.</p>	<p>NOV/DEZ</p>

Assegurar a preparação pedagógica dos agentes envolvidos nas intervenções, designadamente, formadores, tutores, coordenadores, supervisores, diretores.	Promover ações temáticas, de âmbito pedagógico, para formadores, diretores	Legislação; Referencial de FPF do IEFP.	DIREÇÃO DTPFI CONSELHO GERAL	Plano de formação interna; Avaliação de impacto da formação.	1 Lista de ações de formação desenvolvidas.	NOV/DEZ
Assegurar a preparação sociocultural dos formadores e demais agentes difusores, quando em presença de segmentos-alvo ou populações com características específicas.	Promover ações temáticas, de âmbito Sociocultural, para formadores e agentes difusores, de acordo com as características do público-alvo. Promover a frequência de formadores em ações de formação no âmbito da área sociocultural, quer promovidas pela escola ou por entidades externas.	Legislação; Bibliografias.	DIREÇÃO DTPFI	Plano de formação interna; Avaliação de impacto da formação.	1 Lista de ações de formação desenvolvidas.	NOV/DEZ
Assegurar a realização de atividades de enriquecimento curricular de apoio aos formandos.	Desenvolvimento de atividades de enriquecimento curricular;	Planos de estudo;	DIREÇÃO DTPFI DIREÇÃO DE CURSO ORIENTADORES EDUCATIVOS CONSELHO GERAL	Plano de ações de Enriquecimento Curricular;	1 Plano de ações de enriquecimento curricular desenvolvidas; % de atividades cumpridas;	JAN/DEZ

A vertente do desenvolvimento e execução das atividades educativas e formativas no decurso do próximo ano o quadro seguinte elucida sobre os Cursos profissionais e CEF em funcionamento:

4.2 – QUADRO DOS CURSOS EM EXECUÇÃO

Durante o ano de 2021, na vertente da execução, teremos um conjunto de turmas aprovadas anteriormente e as que vierem a ser objeto de aprovação neste ano que importa ter em conta:

9.2.1 - CURSOS PROFISSIONAIS EM CONTINUIDADE

Caminha:
<ul style="list-style-type: none">- Técnico de Mecatrónica Automóvel
Vila Praia de Âncora:
<ul style="list-style-type: none">- Técnico de Cozinha Pastelaria- Técnico de Restaurante Bar- Técnico de Receção
Vila Nova de Cerveira:
<ul style="list-style-type: none">- Técnico de Design de Moda- Técnico de Fotografia
Valença:
<ul style="list-style-type: none">- Técnico de Desporto
Viana do Castelo:
<ul style="list-style-type: none">- Técnico de Artes Gráficas- Técnico de Comunicação e Serviço Digital- Técnico de Multimédia- Técnico de Informática e Gestão de Redes- Técnico de Eletrónica, Automação e Computadores

4.2- CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO (CEF) EM CONTINUIDADE

No que concerne aos Cursos de Educação e Formação (CEF) as turmas abertas no ano letivo 2017/2020, são as seguintes:

Viana do Castelo:
<ul style="list-style-type: none">• Operador de Fotografia T2

O anexo III elucida sobre os dados da execução física que importa ter em conta em termos de execução física que é da maior relevância em termos pedagógicos e financeiros.

5 - ACOMPANHAMENTO MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES FORMATIVAS

No que respeita ao acompanhamento e avaliação das atividades formativas a atenção centrou-se na recolha de informação ao longo do ano relativa aos principais indicadores de desempenho da atividade, nomeadamente, no que diz respeito às desistências, número de módulos em atraso, número de faltas, conclusão com aproveitamento da PAP, PAF e FCT, retenção de alunos no nível II, conclusão do 9º ano de escolaridade e obtenção de certificação escolar e qualificação profissional de nível II e IV.

Deste acompanhamento conclui-se que deverá continuar a ser feito um esforço no sentido de implementação do Regulamento Interno de forma a conseguir estratégias que conduzam ao sucesso dos alunos nas avaliações modulares cuja implementação deve ser centrada nos docentes. Estes, na mediada em que são os principais intervenientes no processo de avaliação dos alunos, deverão continuar a ser sensibilizados para a melhoria deste indicador devendo para o efeito ser promovidas reuniões, por iniciativa da Direção Técnico Pedagógica, procurando elencar as principais dificuldades e as formas de as ultrapassar tendo em conta o atual Estatuto do Aluno.

Por outro lado, importa realizar um acompanhamento individualizado pelo orientador educativo e diretor de curso, com a colaboração do SOEP e do coordenador pedagógico, no sentido de evitar e travar as desistências e combater o abandono escolar precoce dos alunos em risco.

Apresentam-se de seguida os quadros com a monitorização dos indicadores mais relevantes no trabalho de acompanhamento e avaliação da formação ministrada e que traduzem, por Unidade de Formação, os resultados obtidos no ano letivo anteriores.

Nos termos dos Avisos de Abertura de Candidatura abertos no âmbito do Portugal 2021 existem dois tipos de indicadores específicos, com os quais as entidades candidatas se comprometem no ato de submissão da candidatura: os Indicadores de Realização e os Indicadores de Resultado.

5.1 – INDICADOR DE REALIZAÇÃO

O Indicador de Realização, tal como consta na definição do conceito e na fórmula de cálculo deste indicador, negociada entre o Estado Português e a Comissão Europeia (COM), pretende estabelecer uma relação direta entre o financiamento e as pessoas por ele abrangidas.

As candidaturas são plurianuais e a COOPETAPE/ETAP, tal como todos os beneficiários, em sede de candidatura, tiveram que definir o somatório das pessoas abrangidas na sua operação estabelecendo que os formandos são contabilizados apenas uma vez ao longo de todo o percurso formativo desde que entra até concluir uma certificação, mesmo que desista e reentre mais tarde, desde que na mesma modalidade formativa, independentemente de, por exemplo, mudar de curso ou de entidade formadora.

A candidatura apresentada tem subjacente uma projeção que aponta para o número de alunos/turma, com mínimos e máximos, definidos pela tutela e os indicadores de realização apontados são os seguintes:

A) – CANDIDATURA AO POCH 2018-2021

Apresentamos as previsões ligadas com os indicadores de realização e de resultados constantes dos Regulamentos e Avisos de Abertura de Candidaturas que importa ter em conta.

Prevemos em 2020, face ao histórico apurado, a estabilização do número de alunos por turma no decurso do ciclo de formação e alguma redução do número de alunos desistentes partido do pressuposto que o maior número de desistências ocorre no primeiro ano reduzindo progressivamente nos anos seguintes.

Os quadros seguintes elucidam sobre o número de alunos e turmas existentes em cada início de ciclo formativo que iniciam a formação,

Anos escolares	Nº de alunos inicial e transitados para o ano seguinte	Número de turmas	Nº alunos previsivelmente desistentes por turma	Nº alunos previsivelmente desistentes por ano	Total de alunos por turma e por ano	Taxa de transição e conclusão	Taxa diplomados	Taxa empregabilidade ou prosseguimento estudos				Taxa satisfação empregadores
								A	FA	PE	TOTAL	
10º ano (com alunos NEE)	160 alunos	8	2,5	20	160 - 20 = 140 alunos	87,5%						

11º ano (com alunos NEE)	Transitados 140 alunos do 10º ano	8	1,7	14	140 - 14 = 126 alunos	78,75%						
12º ano (com alunos NEE)	Transitados 126 alunos do 11º ano	8	0,8	6	126 - 6 = 120 alunos	75,00%	84 alunos/ 70%	26	10	6	42	90%

A – ÁREA DE FORMAÇÃO

FA – FORA DA ÁREA DE FORMAÇÃO

PE – PROSSEGUIMENTO DE ESTUDOS

B) - CANDIDATURA POCH 2019/2022

Em face deste cenário deveremos ter em conta o número de alunos por turma fixado pela tutela que, nestes últimos anos, tem sido o seguinte:

Anos escolares	Nº de alunos inicial e transitados para o ano seguinte	Número de turmas	Nº alunos previsivelmente desistentes por turma	Nº alunos previsivelmente desistentes por ano	Total de alunos por turma e por ano	Taxa de transição e conclusão
10º ano (com alunos NEE)	8 x 20 = 160 alunos	8	2,2	18	160 - 18 = 142 alunos	88,75%
11º ano (com alunos NEE)	Transitados 142 alunos do 10º ano	8	1,7	14	142 - 14 = 128 alunos	80,00%
12º ano (com alunos NEE)	Transitados 128 alunos do 11º ano	8	0,8	6	128 - 6 = 122 alunos	76,25%

A – ÁREA DE FORMAÇÃO

FA – FORA DA ÁREA DE FORMAÇÃO

PE – PROSSEGUIMENTO DE ESTUDOS

9.4 – INDICADORES PARA OS CURSOS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO (CEF)

Nas turmas de CEF prevê-se que sejam abertas com uma média de 18 alunos com uma perda por desistência de 2 alunos por ano.

A - CANDIDATURA 2018-2021

	Nº de alunos transitados de anos anteriores	Número de turmas	Previsão de redução ao longo do ciclo de formação	Total de alunos que previsivelmente terminam	Prosseguimento de estudos
Básico T2 (dois anos)	21 alunos	1	2	19	17

B - CANDIDATURA 2020-2021

	Nº de alunos mínimo iniciais e transitados de anos anteriores		Previsão de redução ao longo do ciclo de formação	Total de alunos que previsivelmente terminam	Transição/Prosseguimento estudos
Básico T2 (dois anos)	24 alunos	1	4 alunos	20	18
Básico T3 (um ano)	15 alunos	3	6	37	32
TOTAL					50

6 – AVALIAÇÃO/MONITORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES EDUCATIVAS E FORMATIVAS

As ações de avaliação permitem comparar o previsto com o real. Importa apurar o sucesso dos alunos aferido em função das aprendizagens formais e informais, mas, agora, também nos resultados de aprendizagem.

A avaliação e monitorização dos resultados deve ser feita ao nível micro (sala de aula) ao nível meso (escola) e macro (mundo do trabalho) e em cada uma destas dimensões importa assegurar bons resultados.

Em face dessa realidade, apontam-se a seguir os objetivos, recursos, meios, setores envolvidos, produtos e indicadores com os quais nos propomos munir para responder a este desiderato.

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos/meios	Setor Envolvido	Produtos	Indicadores/Metas	Calendarização
Analisar a conformidade dos resultados da	Elaboração de um quadro de objetivos da formação esperados em termos de	Conteúdos do Módulos	DIREÇÃO	Quadro comparativo dos resultados	• Volume de formação executado/candidatura	JAN/DEZ

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos/meios	Setor Envolvido	Produtos	Indicadores/Metas	Calendarização
<p>formação face aos objetivos fixados, nomeadamente ao nível da adesão dos formandos e da aquisição de conhecimentos e competências.</p>	<p>aquisição de conhecimentos</p> <p>Confrontar os objetivos esperados com os resultados efetivamente alcançados</p> <p>Elaborar um mapa de desistências por curso</p> <p>Melhorar a pontualidade e assiduidade dos alunos de acordo com as práticas laborais.</p> <p>Implementar o cumprimento da modalidade de avaliação prevista no Regulamento Interno</p>	<p>Resultados das provas de aferição do conhecimento</p> <p>Mapa de módulos em atraso;</p> <p>Mapas de avaliação PAP's, PAF's;</p> <p>Pauta de avaliação de estágio;</p> <p>Inquéritos de satisfação da formação;</p> <p>Inquéritos de avaliação de desempenho do formadores.</p> <p>PLEON</p> <p>Regulamento Interno</p>	<p>DTPFI</p> <p>DC</p> <p>OE</p> <p>DOCENTES</p> <p>CONSELHO GERAL</p>	<p>esperados com os efetivamente alcançados;</p> <p>Quadro de desistências/curso;</p> <p>Certificados;</p> <p>Diplomas;</p> <p>Pauta anual/curso</p> <p>Mapa de módulos em atraso/aluno</p> <p>Mapas de Faltas/Curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • N.º alunos desistentes/UF • Taxa de desistências/UF • N.º módulos em atraso do ano letivo/curso • N.º módulos em atraso do ciclo de formação/curso • Média de módulos em atraso por aluno/curso • N.º faltas/curso • Média de faltas/aluno • Taxa de conclusão da PAP face ao n.º alunos que realizaram a prova • Taxa de conclusão da PAP face ao n.º alunos que iniciaram o ciclo de formação • Taxa de alunos aprovados na FCT face ao n.º alunos que realizaram FCT • Taxa de alunos aprovados na FCT face ao n.º alunos que iniciaram o ciclo de formação • Taxa de retenção (nível II) • Taxa de conclusão 9º ano • Taxa de conclusão dupla certificação (nível II) • Taxa de conclusão CP face ao n.º alunos do 3º ano • Taxa de conclusão CP face ao n.º alunos que iniciaram o ciclo de formação 	
<p>Identificar os impactes mediatos da formação no desempenho dos formandos, na dinâmica das equipas de trabalho, nos resultados e na cultura da organização.</p>	<p>Elaboração de inquéritos às empresas, instituições e ex-alunos para identificação do impacto da formação.</p>	<p>Listagem de empresas de instituições de colocação do formandos.</p>	<p>DIREÇÃO</p> <p>SOEP</p>	<p>Inquérito às empresas e aos ex-alunos.</p>	<p>Balanço da qualidade.</p>	<p>JULHO</p>
<p>Identificar os resultados e os impactes da formação na inserção socioprofissional dos formandos, designadamente aos níveis da evolução das qualificações, da</p>	<p>Elaboração de inquéritos aos ex-alunos da taxa de empregabilidade e de prosseguimento de estudos.</p> <p>Melhorar a eficácia dos ensinamentos</p>	<p>Listagem de colocação dos formandos.</p> <p>Planos Curriculares</p>	<p>DIREÇÃO</p> <p>SOEP</p>	<p>Inquérito aos ex-alunos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de empregabilidade dos ex-alunos. • Taxa de prosseguimento de estudos na ETAP • Taxa de prosseguimento de estudos no ensino superior 	<p>JAN/DEZ</p>

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos/meios	Setor Envolvido	Produtos	Indicadores/Metas	Calendarização
empregabilidade e da integração social.	ministrados pela Escola de forma a melhorar a integração profissional dos alunos.					

7 – FORMAÇÃO CONTÍNUA DE ADULTOS

7.1 – ORGANIZAÇÃO DA FORMAÇÃO DE ADULTOS E ATIVIDADES DE RVCC

As candidaturas apresentadas ao POISE e POCH que se encontraram em análise ou execução terão continuidade em 2021 e pretendem dar um contributo relevante para o desenvolvimento dos setores de atividade e áreas de qualificação consideradas estratégicas e estão em consonância com as necessidades evidenciadas em vários estudos e publicadas em vários documentos, designadamente, o Diagnóstico prospetivo da Região Norte e com o Diagnóstico Estratégico que esteve na base do Plano de Desenvolvimento do Alto Minho - Desafio 2021, que apontam para o incremento de competências escolares, profissionais e empresariais exigindo um certo nível de massa crítica e densidade, de pessoas, instituições, empresas, interações entre os agentes, prevendo-se:

- A substituição de processos produtivos mais intensivos em mão-de-obra por outros mais intensivos em capital e em tecnologia;
- A redefinição dos modelos de negócio, privilegiando e valorizando componentes como o marketing e os circuitos de comercialização;
- A terciarização da economia regional e a difusão dos processos de inovação nos planos tecnológicos e de gestão.

7.1.2 – CURSOS EFA

A formação candidatada ao POISE – Programa Operacional para a Inserção Social e Emprego para organização de formação de mais longa duração – Cursos EFA - responde às necessidades do tecido económico e social e dos públicos que se encontram há mais tempo afastados do mercado de trabalho com baixas qualificações que precisam de adquirir novas competências escolares e profissionais.

Estes cursos são adequados aos públicos que, simultaneamente, são detentores de baixas habilitações e de qualificações e, conseqüentemente, experimentam sérias dificuldades de integração na vida ativa e, também, em medidas ativas de emprego, razão pela qual:

- Dirigimos a formação aos DLD atentas as efetivas dificuldades de integração no mercado de trabalho e se consideram excluídos e marginalizados, mas, se envolvidos em processos sustentados de qualificação profissional, podem regressar, de forma célere e sustentada, com êxito ao mercado de trabalho.

- Consideramos que, uma vez efetuado o necessário balanço de competências e definida uma saída profissional que tenha a ver com os centros de interesse vocacionais dos formandos, estes poderão encontrar caminhos de sucesso pessoal e profissional;
- Consideramos que estes cursos são muito adequados sempre que, em sede de RVCC se constate essa necessidade de frequentar programas de formação longos permitindo colocar os formandos num nível de competências mais ajustadas com o mercado de trabalho;

A coerência entre os objetivos da formação proposta está ainda ligada com as prioridades da Europa 2021 que aponta para a necessidade de um crescimento sustentável e inclusivo, para as iniciativas interrelacionadas designadamente com uma Europa eficiente em recursos, com a Europa virada para a inovação social e para a luta contra a exclusão e a pobreza.

O quadro seguinte elucida sobre as ações previstas:

Cursos EFA constantes do CNQ – Catálogo Nacional de Qualificações	Calendarização	Destinatários
<ul style="list-style-type: none"> • Cursos EFA relacionados com as áreas de formação tradicionalmente oferecidas pela Escola. • Outras ofertas formativas sugeridas pelos stakeholders internos e externos 	Jan/Dez	Desempregados(as) Desempregados(as) de longa duração (DLD)

7.1.3 – FORMAÇÕES MODULARES CERTIFICADAS (UFCD)

Pretendemos igualmente com esta candidatura dar um contributo relevante para o desenvolvimento para os setores de atividade e para as áreas de qualificação consideradas estratégicas na região norte onde nos inserimos atenta a informação disponível na CCDRN sobre:

- Os fenómenos de desaparecimento de empresas e de criação de outras, que se desenvolvem a partir de processos produtivos diferenciados carentes de mão de obra qualificada e de trabalhadores mais exigentes.
- A evolução do mercado de trabalho passou a ser muito menos sensível à evolução do ciclo económico, ganhando o desemprego características estruturais.
- A necessidade de reforço das qualificações da população ativa e desempregada, envolvendo o sistema educativo e a formação, é central para a atenuação do problema do desemprego estrutural, procurando-se ajustar as competências disponíveis no mercado de trabalho e as necessidades reais das empresas.

Em termos concretos a presente candidatura responde no domínio da formação modular para desempregados DLD, às necessidades de formação identificadas no SANQ para as diversas NUT/CIM da Região Norte e particularmente da área em que nos propomos desenvolver a atividade educativa e formativa, o norte litoral.

As prioridades identificadas estão relacionadas com a experiência da COOPETAPE em matéria de educação e formação. Esta candidatura está igualmente centrada nos diagnósticos de necessidades definidos por muitas autarquias das diferentes NUT III do norte litoral nos planos Municipais de educação.

No plano interno a apresentação das candidaturas foi objeto do Parecer do Conselho Consultivo da Escola que representa o tecido económico e social local designadamente as associações sindicais e empresariais se pronunciou sobre a pertinência das propostas educativas e formativas.

7.2– CENTROS QUALIFICA DA COOPETAPE – VIANA DO CASTELO – CAMINHA – PONTE DE LIMA

Os CQ aprovados pela ANQEP darão sequência à sua ação de acordo com os seguintes princípios orientadores:

- a) desenvolver atividades de informação, de orientação e de encaminhamento dos jovens e dos adultos para percursos de educação e/ou formação escolar ou de dupla certificação;
- b) apoiar a tomada de decisões, face ao conhecimento da realidade local, sobre os diversos percursos escolares e profissionais e sobre as condições de integração no Mercado de Trabalho.

A atividade de planeamento e organização da atividade dos CQ – Centros Qualifica, para 2021, é fundamental para o seu sucesso e pretende-se criar as condições objetivas para que se responda eficazmente ao diagnóstico de necessidades de certificação de competências e de formação.

Importa sublinhar que a COOPETAPE, enquanto entidade promotora dos Centros Qualifica de Ponte de Lima e Viana do Castelo, na linha dos Centros RVCC e dos CNO, foi precursora no funcionamento destes dispositivos de certificação de competências no distrito de Viana do Castelo tendo encaminhado para formação e certificado competências, escolares e profissionais, a muitas centenas de adultos.

As equipas pedagógicas adstritas aos CQ estão a trabalhar os adultos tendo em vista, no mais curto prazo possível possam ser certificadas as competências ou encaminhados para as UFCD, em percursos de qualificação de curta e média dimensão

A COOPETAPE entende que “formar melhor, implica orientar e encaminhar melhor” e por isso os adultos que nos procuram sabem que podem beneficiar das vantagens de estarem perante uma Escola Profissional que tem estruturas de orientação vocacional e de encaminhamento para formação com uma história de 30 anos ao serviço das populações do Alto Minho e da Região Norte.

Apontamos como fundamental, em matéria de encaminhamento dos nossos formandos, ter-se em conta o seguinte:

- a) As bases da exploração vocacional e dos interesses, valores, atitudes e competências demonstram que grande parte dos adultos apresentam fracas competências de exploração

vocacional e planos vocacionais pouco definidos e, muitas vezes, irrealistas que importa ter em conta;

b) Estas evidências, coadjuvadas pelas crescentes exigências da sociedade contemporânea em torno do sucesso escolar, da qualificação profissional e da produtividade, legitimam a pertinência e utilidade de intervenções vocacionais precoces que contribuam para uma maior prontidão vocacional e, conseqüentemente, para um maior envolvimento académico.

c) O modelo prosseguido pelo CQ assenta numa estratégia de cumprimento de um conjunto de objetivos de desenvolvimento vocacional e de encaminhamento levada a cabo por uma equipa multidisciplinar constituída por profissionais que conheçam a realidade económica e social da região e tenham experiência nos campos da educação e da orientação vocacional.

d) O conhecimento de si próprio aliado com as relações interpessoais são fundamentais para a exploração do caminho percorrido donde avulta o desempenho de vários papéis e a construção global da sua identidade.

As ações aprovadas pela ANQEP para funcionamento na CIM do Alto Minho dos Centros Qualifica de Viana do Castelo e Ponte de Lima para 2017/18 em consonância com a legislação enquadradora são as seguintes:

A nova candidatura para a criação de mais dois Centros Qualifica no distrito de Viana do Castelo sedeados em Caminha e Arcos de Valdevez foi aberta pela ANQEP no mês de julho e encerrado o prazo para apresentação de candidaturas em meados de setembro de 2020.

Em face da previsão de implementação de um novo Centro Qualifica no Vale do Minho (Caminha) a COOPETAPE apresentou uma candidatura sustentada com vários pareceres de entidades públicas e privadas perspetivando-se a sua aprovação no decurso do mês de dezembro.

Admite-se que, caso a candidatura seja aprovada, em 2021, a ETAP venha a integrar na sua organização mais um Centro Qualifica.

7.2 – ORGANIZAÇÃO E PLANEAMENTO DOS CENTROS QUALIFICA

A organização e funcionamento dos Centro Qualifica segue a metodologia integrada no SGQ – Sistema de Garantia da Qualidade alinhado com o EQAVET e que vai desde as ações de diagnóstico de necessidades de certificação, até ao planeamento, avaliação e revisão.

7.3 – REVISÃO E PROPOSTAS DE MELHORIA

Em face dessa realidade, apontam-se a seguir os objetivos, recursos, meios, setores envolvidos, produtos e indicadores com os quais nos propomos munir para responder a este desiderato.

Objetivos Específicos	Atividades	Recursos/meios	Setor Envolvido	Produtos	Indicadores/Metas	Calendarização
<p>Analisar as desconformidades entre o previsto no Plano de Atividades e os dados de execução e apresentar propostas que visem a melhoria.</p> <p>Refletir sobre a Análise Crítica pela Gestão e apresentar propostas de melhoria;</p> <p>Refletir sobre as propostas dos stakeholders e apresentar propostas de melhoria;</p> <p>Refletir sobre as não conformidades detetadas pelos diferentes atores e apresentar propostas de melhoria;</p>	<p>A Direção da ETAP deve deliberar sobre propostas de melhoria que lhe forem apresentadas;</p> <p>O Conselho Geral deve deliberar sobre propostas dos seus membros e apresentá-las à Direção da Escola;</p> <p>O Conselho Consultivo deve deliberar sobre propostas dos seus membros e propor melhorias;</p> <p>A AG deve aprovar as propostas apresentadas pela Direção e pelos seus membros com vista à melhoria.</p>	<p>Legislação Orientação da Tutela</p> <p>Projetos Educativo</p> <p>Plano Atividades</p> <p>Regulamentos</p>	<p>DIREÇÃO</p> <p>DTPFI</p> <p>DC</p> <p>OE</p> <p>CONSELHO GERAL</p> <p>DOCENTES E NÃO DOCENTES</p> <p>STAKEHOLDERS</p>	<p>Propostas de melhoria</p>	<p>1 proposta de melhoria por reunião</p>	<p>JAN/DEZ</p>

O processo de revisão é um dos instrumentos mais importantes do SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade que tem em conta os normativos que regulam o funcionamento da Escola, o modelo organizacional da instituição, a cultura e valores que se propõe prosseguir e ainda as necessidades e expectativas dos clientes.

A política da Qualidade encerra os objetivos da qualidade e o processo de revisão tem que ter em consideração, as recomendações resultantes das auditorias, as reclamações e sugestões das partes interessadas e todos os sinais que visem a melhoria contínua e propiciem ajustamentos no funcionamento da organização.

O Plano de Atividades e Orçamento deve ter em conta as elucidações resultantes do processo de revisão, definindo novos objetivos para o ano seguinte nos casos em que tal se afigure adequado face à Política da Qualidade e as disponibilidades financeiras da organização o permitam.

Os objetivos a atingir são, designadamente:

- a) A satisfação das necessidades dos clientes;
- b) O cumprimento das especificações, normas e outros requisitos legais aplicáveis;
- c) As ações de formação contínua desenvolvidas e a sensibilização para o compromisso da Qualidade;
- d) A otimização e a eficiência no funcionamento da organização;
- e) Avaliação dos riscos, identificação de não conformidades e controlo de ocorrências.

8 - SISTEMA DE GARANTIA DA QUALIDADE NO QUADRO DO EQAVET

Estando as Escolas Profissionais, por força da legislação nacional e comunitária, obrigadas a responder a este imperativo legal que está alinhado com o Acordo de Parceria entre o Estado Português e a Comissão Europeia designado “Portugal 2020”, foi cometida à ANQEP a tarefa de mobilizar as escolas profissionais no sentido da implementação do EQAVET.

Com esse objetivo, em outubro de 2015, foi remetida a Orientação Metodológica nº 1 que estrutura a forma como as EP devem orientar a sua ação e aponta a imperatividade da implementação de um modelo de garantia da qualidade alinhado com o Quadro EQAVET, até ao final de 2016.

Neste contexto a ANESPO, ciente de que a implementação do sistema vai implicar da parte das escolas profissionais um esforço acrescido em vários domínios, deliberou promover ações de capacitação através de consultadoria técnica, propôs aos associados o seguinte:

- a) Que, de forma expressa e comprometida ao nível da gestão de topo, as EP manifestassem a sua disponibilidade para se integrarem na Rede de Escolas envolvidas no Sistema de Garantia da Qualidade que a ANESPO se propõe desenvolver;
- b) Que, sem prejuízo de eventuais candidaturas que possam ser abertas e possibilitem apoiar financeiramente a organização dos projetos, se comprometam a suportar os encargos decorrentes da implementação do sistema EQAVET;
- c) Que tenham em conta que os encargos terão sempre uma base fixa e outra variável, em função da dimensão das escolas e a existência de acreditação anterior nos termos das normas ISO;
- d) Que, com vista a uma maior aceleração dos processos e sem prejuízo das opções de cada escola, a capacitação das escolas ocorra tendo por base um conjunto de orientações veiculadas por especialistas e consultores em matéria de gestão da qualidade para cada região.

8.1 – RECOLHA DE DADOS / REGISTO DE INDICADORES

No decurso do ano de 2021 proceder-se-á à recolha de dados que permitam responder aos indicadores EQAVET que importa ter em conta aquando da elaboração dos Planos de Atividades ou suas Revisões, designadamente:

4.2.1 – Indicador de conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 4a) com menção da data de ingresso, momentos de conclusão no tempo previsto ou após o tempo previsto e as taxas de conclusão;

4.2.2 – Indicador sobre empregabilidade ou prosseguimento de estudos após a conclusão dos cursos (Indicador EQAVET 5a) com menção do número de diplomados e dentre estes os empregados a tempo completo ou tempo parcial, com contratos a termo ou sem termo, à procura de emprego ou a trabalhar por conta própria, a frequentar estágios no país ou estrangeiro, ou a frequentar cursos pós-secundários (CTESP) ou ensino superior e outras situações conhecidas ou desconhecidas.

4.1.3 – Indicador sobre os diplomados empregados, por conta de outrem, ou por conta própria, que exercem profissões relacionadas ou não com o curso frequentado (Indicador EQAVET 6ª);

4.1.4 – Indicador sobre a satisfação dos empregadores (Indicador EQAVET 6b3) que elucide sobre:

- a) Competências técnicas inerentes ao posto de trabalho;
- b) Planeamento e organização;
- c) Comunicação e relações interpessoais;
- d) Trabalho em equipa.

8.2 – VERIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE CONFORMIDADE EQAVET RELACIONADOS COM O CICLO DA QUALIDADE

Dever-se-á ter em conta na elaboração dos documentos mais estratégicos como sejam: os Estatutos da Escola, o Projeto Educativo, O Plano de Atividades e o Relatório de Atividades que sejam respeitados os critérios relativos ao ciclo da qualidade, designadamente: Planeamento, Implementação, Avaliação e Revisão.

Dever-se-á igualmente ter em conta os “focos de observação” e os “graus de alinhamento” com o EQAVET que podem ir do “alinhamento iniciado” ao “alinhamento avançado” ou ao “alinhamento consolidado”.

8.2.1 – Entradas para a melhoria no que se refere à avaliação dos colaboradores

Importa ter em conta no processo de capacitação EQAVET que consagra a imperatividade do desenvolvimento dos processos de avaliação dos colaboradores sugerindo como sendo a base da organização desse processo a auto-avaliação e como tal deverá a COOPETAPE e particularmente a Direção da Escola, ouvido o Conselho Geral, em 2021, aprimorar o modelo devendo:

- a) Ter como referencial a avaliação acordada com as forças sindicais e patronais no âmbito do CCT aplicável às Escolas Profissionais;
- b) Concorrer para a melhoria contínua do desempenho dos colaboradores;

8.2.2 – Entrada para a melhoria em termos de formação complementar dos colaboradores

A avaliação do desempenho dos colaboradores é feita no dia a dia de forma informal, desde a estrutura de topo até à base, através da observação, mas há que passar ao plano da formalidade e do cumprimento dos requisitos do EQAVET através da avaliação com carácter formativo o que implica posicionar os colaboradores face às necessidades de aquisição de novas competências para melhor poderem lidar com o trabalho educativo e formativo.

Assim preconiza-se:

- a) Que seja adotada a metodologia de diagnóstico de necessidades de formação inquirindo os colaboradores da Escola que desempenham diferentes papéis, por forma a apurar as prioridades a adotar em futuros planos de formação interna;

- b) Que sejam tidas em conta as orientações disruptivas da tutela em matéria de autonomia e flexibilidade que implicam novas formas de organizar a formação e novas formas de aprender e ensinar.

9 – PROTEÇÃO DE DADOS

A COOPETAPE espera que, atenta a necessidade de cumprimento do requisito do cumprimento do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) o processo de capacitação dos colaboradores no âmbito do Sistema de Garantia de Qualidade no quadro do EQAVET previsto na candidatura apresentada ao POCH que esta matéria seja objeto de tratamento, importando ter em conta que:

1. O novo quadro legal traz algumas mudanças significativas que terão diferentes impactos na vida das organizações, consoante a sua natureza, área de atividade, dimensão e tipo de tratamentos de dados pessoais que realizem;
2. As entidades públicas e privadas designadamente a ETAP deve começar a preparar internamente a sua organização para a aplicação do RGPD.
3. É essencial conhecer as novas regras, analisar as novas obrigações, verificar o nível atual de cumprimento e adotar as medidas necessárias durante este período de transição para assegurar que tudo está pronto atempadamente.

Preconiza-se que no decurso do ano de 2021 a ETAP defina as obrigações em matéria de proteção de dados pessoais que passam a ser exigidas, designadamente, no que concerne:

AÇÕES A DESENVOLVER	PRINCIPAIS RESPONSÁVEIS PELA EXECUÇÃO	MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO
Ações de capacitação em matéria de proteção de dados previstas na candidatura apresentada ao POCH	DIREÇÃO GDQ	JAN/MAI
Definição dos dados pessoais que devem ser recolhidos e para que finalidades	DIREÇÃO GDQ	JAN
Definição dos dados pessoais adequados, pertinentes e não excessivos relativamente às finalidades da recolha.	DIREÇÃO GDQ	JAN
Definição dos dados pessoais que devem ser recolhidos da sua exatidão e atualização.	DIREÇÃO GDQ	FEV

Definição do período de tempo necessário para a prossecução das finalidades da recolha e do tratamento.	DIREÇÃO GDQ	FEV
Adoção de práticas e medidas de carácter técnico e organizativo adequadas para proteger os dados pessoais.	DIREÇÃO GDQ	FEV/MAI
Disponibilização ao titular dos dados de todas as informações relacionadas com o tratamento efetuado, concedendo-lhe o direito de acesso, retificação e eliminação dos seus dados, bem como a oposição ao seu tratamento, nos termos da lei.	DIREÇÃO GDQ	JAN/DEZ
Obtenção do consentimento do titular para o tratamento dos dados, nos casos em que tal é exigível;	DIREÇÃO GDQ	JAN/DEZ
Tratamento dos dados se encontra devidamente notificado à CNPD e, quando legalmente exigido, é obtida a respetiva autorização prévia.	DIREÇÃO GDQ	JAN/DEZ

10 – REGRAS DE CONTRATAÇÃO PÚBLICA APLICÁVEIS ÀS ESCOLAS PROFISSIONAIS

A matéria relacionada com a contratação pública, atentos os problemas de interpretação do diploma que foi recentemente alterado, continua na ordem do dia e devem por isso estar bem capacitadas e informadas sobre esta matéria.

Há alguns anos ANESPO em interligação com o POCH promoveu ações de formação para os seus associados, mas em recente auditoria apercebemo-nos de que, relativamente às orientações expressas nas últimas formações, há entendimentos diferentes que importa aclarar e ter em conta para que não hajam desconformidades.

Em face das reflexões já efetuadas e da disponibilidade do POCH para promover novas ações de formação, preconiza-se:

- a) O envolvimento dos responsáveis financeiros nas ações de formação que vierem a ser ministradas;
- b) O eventual envolvimento de outros atores no processo formativo;
- c) A disseminação da informação resultante das ações de formação aos atores mais relevantes da organização;
- d) A adoção de novas práticas em consonância com as orientações recebidas.

No que concerne às regras de contratação pública aplicáveis às escolas profissionais importa que:

- a) O cumprimento das regras de contratação pública, atento o reflexo que as mesmas têm em termos financeiros seja uma das prioridades da COOPETAPE.
- b) Espera-se que a ANESPO em interligação com o POCH, em 2021, promova novas ações de formação relacionadas com esta matéria, atentos os problemas de interpretação do diploma, para que não hajam mais desconformidades.

5.1 – Apoio Jurídico

Deverá assumir-se como absolutamente necessária a colaboração de especialistas nesta matéria devendo avaliar-se a prestação da atual consultora e eventualmente alargar-se o leque das suas prestações.

5.2 – Plataforma específica

- a) Deverá avaliar-se o interesse em utilizar-se uma plataforma informática que permita desenvolver a tramitação dos processos de forma mais sistemática abarcando todos os passos que têm que ser dados nestes processos cada vez mais abrangentes da atividade da escola e também mais complexos.
- b) Deverá ter-se em conta que existe um risco efetivo na tramitação destes processos que tem a ver com as penalizações que podem ser extremamente pesadas por parte do POCH sempre e quando sejam detetadas não conformidades.

11 – INOVAÇÃO PEDAGÓGICA DISRUPTIVA

As ações enquadradas nos princípios da inovação pedagógica disruptiva estão na base do desenvolvimento de novos modelos pedagógicos e a ideia fundamental é a de que a inovação disruptiva está relacionada com o novo conceito de qualidade que rompe com as práticas do passado.

No decurso de 2021 deverão ser desenvolvidas as ações tendentes à revisão do Projeto Educativo por forma a que se tenha em conta o documento emanado pelo Ministério da Educação intitulado “Perfil do Aluno à Saída do Ensino Secundário” e os ensinamentos do Professor Xavier Aragay que está ligado à gestão das Escolas dos Jesuítas da Catalunha e tem estado envolvido noutras escolas profissionais em ações que visam impulsionar a mudança e apresentar a suas ideias sobre a Escola do Século XXI.

A ETAP iniciou uma reflexão interna sobre esta matéria e no próximo ano vai desenvolver este novo conceito começando pela revisão do Projeto Educativo e subsequentemente pelas práticas pedagógicas tendo por base os ensinamentos do Professor Xavier Aragay desenvolvidos no Seminário subordinado ao tema: REINTERROGAR A ESCOLA – MUDANÇA DE PARADIGMA E INOVAÇÃO PEDAGÓGICA que teve lugar em julho de 2017 no qual foram abordadas as temáticas da transformação das instituições e a liderança para a mudança e inovação disruptiva no campo da educação e formação.

11- PONDERAÇÃO DE RISCOS DESIGNADAMENTE POR INCUMPRIMENTO DOS OBJETIVOS

No que se refere à ponderação dos riscos, designadamente, em resultado do incumprimento dos indicadores de realização e resultados, importa ter em conta que a norma ISO 900:2015 relativa aos Sistemas de Gestão da Qualidade, introduziu o conceito “pensamento baseado em risco” que, antes da introdução deste conceito, a mesma norma na versão de 2008 abordava esta problemática de forma mais ténue, através do conceito “ações preventivas” que visavam prevenir problemas e/ou “não conformidades” antes que as mesmas ocorressem.

A implementação das “ações preventivas” nunca anteriormente foi particularmente utilizada havendo a propensão para implementar “ações corretivas” que, muitas das vezes, só eram implementadas para tratamento de não conformidades identificadas em auditorias internas ou externas. A introdução, agora, da Gestão de Riscos na norma ISO 9001, de certa forma, faz como que o conceito de ação preventiva continue presente nos Sistemas de Gestão da Qualidade, mas apela a uma organização mais proactiva ou invés de ser apenas reativa.

Assim, importa:

- a) Ter em conta que na norma ISO 9001:2015 o “risco” é entendido com um “efeito da incerteza nos objetivos” e podemos entender o “efeito” como sendo um desvio em relação a um quadro de normalidade;
- b) Perceber que o risco não deve ser entendido sempre no sentido negativo, mas antes quando os riscos são identificados e analisados podemos identificar oportunidades que propiciem mudanças e melhorias benéficas ou positivas;
- c) Adotar o pensamento baseado em risco estabelecendo uma cultura proativa de melhoria contínua baseada na implementação de controles para análise de riscos e minimização de perdas com eficácia na resposta às mudanças.

Neste quadro a COOPETAPE e a ETAP – Escola Profissional tem, em primeiro lugar, que identificar as situações em que há “dúvidas e incertezas passíveis de produzir efeitos negativos” e adotar uma postura proactiva que permita reduzir os riscos.

Importa referir que, tal como se vem referindo no Projeto Educativo e nos Planos de Atividades de anos anteriores “persistem algumas ameaças que convém ter em devida conta” o que significa à luz da Norma 9001:2015, alguns riscos associados que importa ter em conta:

O quadro seguinte, na coluna da esquerda, identifica as ameaças/riscos com os quais temos que contar e, na coluna da direita, as oportunidades/fatores de minimização dos riscos:

AMEAÇAS E RISCOS ASSOCIADOS À GESTÃO DA ESCOLA	OPORTUNIDADES/FORMAS DE MINIMIZAÇÃO DOS RISCOS
A falta de uma política de financiamento das escolas num horizonte de médio e longo prazo;	a)- Potenciar a circunstância do Diretor da Escola presidir à ANESPO para que seja criado um quadro de maior estabilidade nas escolas privadas;

	<p>b)- Apelar ao realismo nas negociações do CCT aplicável às EP para que se tenha em conta a eventualidade de descontinuidade das ofertas formativas;</p> <p>c)- Enquanto as alterações não se verificarem , adotar uma política de gestão do pessoal que permita amortecer os impactos negativos das mudanças de política de educação e formação por parte dos governos.</p>
Embora conhecendo algumas melhoras mantêm-se os retardamentos nos pagamentos, em particular por parte do POCH, que obrigam as escolas a despenderem verbas significativas com encargos bancários;	<p>a)- Potenciar a circunstância do Diretor da ETAP ser presidente da ANESPO para reclamar do governo a adoção de medidas que evitem os persistentes atrasos com os quais as EP têm sido confrontados nos últimos anos;</p> <p>b) -Em face de alguns sinais positivos para o futuro dever-se-á aproveitar a circunstância de estar prevista a apresentação de RI com mais frequência e adiantamentos mais robustos para se reduzir as necessidades de financiamento externo;</p> <p>c)-No mesmo sentido reclamar da Banca a cobrança de juros e comissões mais baixas por forma a reduzir os encargos bancários.</p>
c. A redução da natalidade e a consequente redução do número de alunos que entram no sistema de ensino;	<p>a)- Reclamar do governo, em face da redução do número de alunos, de forma continuada até 2030, a adoção de medidas que permitam reduzir o número de alunos/ turma e, conseqüentemente, aumentar o número de turmas a abrir em cada ano letivo;</p> <p>b) - Potenciar o facto de a nível nacional e no Distrito de Viana do Castelo, em particular, haver margem de crescimento para as ofertas de cursos profissionais por forma a atingir o objetivo traçado pelo governo de colocar 50% dos jovens em percursos qualificantes;</p> <p>c) – Desenvolver o processo de procura de novos territórios mais densamente povoados designadamente na Área Metropolitana do Porto potenciando os contactos já havidos com os VB de Moreira da Maia;</p> <p>d)- Como medida cautelar dever-se-á adotar uma política de comunicação para o exterior muito agressiva chegando ao máximo possível de alunos que terminam o ensino básico;</p> <p>e)-No mesmo sentido ter uma postura que permita manter índices de satisfação elevados por parte dos formandos, tornar a Escola potencialmente atrativa e com ofertas formativas ligadas às necessidades do tecido económico e social;</p> <p>f)-Complementarmente, adotar pedagogias inovadoras assentes numa lógica disruptiva que sejam atrativas para os jovens e potenciadoras de satisfação pessoal e profissional.</p>
A falta de estudos sobre análise de necessidades de formação ao nível local, regional e nacional;	<p>a)-Reclamar do governo a elaboração de estudos (DNF) que permitam ligar as formações oferecidas às necessidades do tecido económico e social;</p> <p>b)-Potenciar o facto do Diretor da Escola ser Presidente da ANESPO e membro do Conselho Geral da ANQEP para reclamar a revisão do SANQ – Sistema de Antecipação de Necessidades de Qualificação por forma a melhor ajustá-lo a nível regional;</p> <p>c)-Incentivar a CIM do Alto Minho a ter uma postura mais proactiva em matéria de definição das necessidades de formação e articulação da rede de oferta.</p>
A quase total ausência de articulação das ofertas formativas destinadas aos jovens que frequentam percursos de nível secundário;	<p>a) - Reclamar a necessidade de uma maior articulação das ofertas formativas ao nível das CIM tendo em conta a capacidade instalada em cada escola, em termos de instalações equipamentos e recursos humanos;</p> <p>b) - Reclamar uma postura mais afirmativa e liderante por parte da CIM em matéria de constituição da rede de oferta qualificante no distrito de Viana do Castelo.</p>
A falta de orientação vocacional dos jovens que condiciona o seu sucesso escolar e profissional;	<p>a)-Potenciar o facto do Diretor da Escola ser presidente da ANESPO para reclamar do governo a adoção de uma política séria de orientação vocacional;</p> <p>b)-Adotar uma postura proactiva em matéria de admissão de alunos para os cursos profissionais em função dos seus centros de interesse vocacional.</p> <p>c)-Potenciar o sucesso dos alunos, partindo da avaliação diagnóstica, adotando a pedagogia de projeto, tirando partido da estrutura modular e explorando ao máximo os centros de interesse dos alunos.</p>
A redução unilateral em 5% das tabelas de custos unitários estabelecida para os cursos profissionais	<p>a)-Adotar uma política de redução de custos gerais de funcionamento da escola sem perder de vista a preocupação de manter os habituais níveis de qualidade;</p> <p>b) -Continuar a política de reequilíbrio financeiro da escola de forma realista e sempre ligada às melhorias que se vierem a verificar em termos financeiros designadamente a reposição dos 5% das tabelas.</p> <p>c) Enquanto não se verificar a reposição do corte adotar uma política de pessoal muito contida atendendo a que esta rubrica tem um peso muito significativo.</p>
A injustificada penalização das escolas profissionais quando ocorrem desistências de alunos ou quando têm de agregar turmas com duas saídas profissionais;	<p>a) - Potenciar o facto de Diretor da Escola ser Presidente da ANESPO para reclamar do governo uma postura mais correta no que se refere às penalizações das EP pela perda de alunos;</p> <p>b) -No mesmo sentido reclamar do governo a adoção de tabelas específicas para turmas com duas saídas profissionais;</p> <p>c)-Enquanto não houver uma alteração substantiva destas situações deve haver uma grande contenção em termos de gestão financeira nada devendo ser feito para aumentar a despesa.</p>

<p>A não verificação do cumprimento dos indicadores de realização e de resultados constantes da legislação enquadradora do PT2021.</p>	<p>a) -Sabendo-se que a não verificação dos requisitos implica redução do financiamento e não priorização dos cursos em candidaturas futuras importa que se tenha em consideração alguns factos já comprovados de que: os alunos que frequentem os cursos que gostam, não desistem e têm bons resultados escolares e profissionais;</p> <p>b) - No mesmo sentido deve-se adotar uma política de aproximação às escolas e agrupamentos de escolas que ministrem o 3º ciclo do ensino básico sensibilizando-as para esta problemática;</p> <p>c)- Como medida cautelar dever-se-á constituir as turmas com o máximo possível de alunos e fazer um trabalho de orientação vocacional consistente com os interesses vocacionais dos alunos.</p>
<p>Sobredimensionamento das instalações da Unidade de formação de Valença face ao número de turmas e outras atividades previstas a médio e longo prazo e perspetiva de perda de interesse das salas de aula da ETAP para formação por parte do Centro de Emprego do IEFPP – Valença.</p>	<p>a) -Importa estudar formas diferenciadas de utilização de cerca de metade da área da UF de Valença que anteriormente era dedicada à formação de adultos e a processos de certificação de competências, sem prejuízo de se perspetivar o cenário de reconversão total para fins sociais ou turísticos;</p> <p>b) -Dever-se-á no decurso do ano auscultar os stakeholders internos e externos e demais atores locais tendo em vista recolher ideias sobre as futuras hipóteses de utilização e rentabilização das instalações;</p> <p>c)-Dever-se-á igualmente dialogar com o Centro de Emprego de Valença para perceber até que ponto e em que condições estão interessados em continuar a utilizar as instalações para efeito de organização de formação;</p> <p>d)-Dever-se-á igualmente encontrar uma formulação que permita continuar a disponibilizar as instalações a entes públicos sem prejuízo do respeito pelas normas de contratação pública</p>

12 – INSERÇÃO PROFISSIONAL E EMPREGO

Espera-se que, no ano de 2021, nos termos da Portaria 140/2015, de 20 de maio, seja aberta nova candidatura pelo IEFPP para darmos continuidade ao funcionamento do GIP – Gabinete de Inserção Profissional, atenta a relevância do projeto em termos de ligação com o IEFPP e com as empresas, a existência de instalações adequadas em Caminha e Vila Praia de Âncora que são os dois aglomerados populacionais mais importantes do município.

Em 2021 deverá ser então preparado um novo Contrato de Objetivos e facultados aos utentes os seguintes serviços:

- a) Informação profissional para jovens e adultos desempregados;
- b) Apoio à procura ativa de emprego;
- c) Acompanhamento personalizado dos desempregados;
- d) Captação de ofertas de entidades empregadoras;
- e) Divulgação de ofertas de emprego e colocação de desempregado;
- f) Encaminhamento para ofertas de qualificação;
- g) Divulgação e encaminhamento para medidas de apoio ao emprego;
- h) Divulgação de programas da União Europeia;
- i) Motivação e apoio às ocupações temporárias ou em atividades;
- j) Controlo de apresentação periódica dos beneficiários.


A área geográfica de intervenção contratualizada com o IEFPP é o município de Caminha e, parcialmente, o de Viana do Castelo designadamente as freguesias de Afife, Carreço e Areosa e deveremos manter esta abrangência geográfica.

13 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

A COOPETAPE E ETAP – Escola Profissional espera em 2021 continuar a desenvolver a sua atividade em prol da educação e formação de jovens e adultos tirando partido da sua larga experiência de mais de 31 anos ao serviço da região.

Espera por isso o contributo de todos os colaboradores, dos stakeholders internos e externos e dos atores locais que sempre têm dado o seu contributo para o sucesso da nossa Escola.

ANEXO VI – Procedimentos e Instruções de Trabalho da ETAP -Escola Profissional

	Procedimento Responsabilidade da Gestão (P.RG)	Revisão: Elaborado: GDQ Aprovado: Data:
---	---	--

1. Objetivo: O presente procedimento pretende estabelecer linhas de orientação para o controlo, avaliação, melhoria e revisão do sistema de gestão da qualidade definindo, a estrutura, as responsabilidades e autoridades dentro da organização.

2. Abreviaturas

SGQ – Sistema de Gestão da Qualidade

GDQ – Grupo Dinamizador da Qualidade

3. Definições

Não aplicável

4. Referências

Legislação Aplicável

NP EN ISO 9001

NP EN ISO 14001

SA 8000

Lean Six Sigma

Regulamento Interno da ETAP

5. Modo de Proceder:


Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Compromisso da Gestão</p> <p>A gestão demonstra o seu comprometimento e envolvimento na implementação do SGQ e na melhoria contínua da sua eficácia através:</p> <p>a) da definição de uma Política da Qualidade e objetivos;</p> <p>b) disponibilização de recursos necessários para atingir os objetivos, políticas e a melhoria continua do sistema;</p> <p>c) da comunicação a todos os colaboradores da importância do cumprimento dos requisitos do cliente, assim como regulamentos e legislação aplicável</p> <p>d) na condução de revisões ao SGQ.</p>	-----	Direção	-----	-----	-----
Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
Gestão	Execução	Arquivo			
A Política da Qualidade, Ambiente e Responsabilidade Social descreve os princípios orientadores da organização na procura constante da satisfação das partes interessadas numa lógica de melhoria contínua e deve ser expressa na página Web da Escola e afixada no Pannel da Qualidade nas várias unidades de formação	Direção	GDQ	GDQ	P.RG.01 - Política da Qualidade	-----
Os objetivos gerais, os objetivos específicos, as atividades os recursos/meios, setores envolvidos, produto, indicadores/metasp e calendarização são definidos e quantificados no Plano de Atividades o qual é aprovado anualmente pela Direção e divulgado a todos os colaboradores/membros do GDQ através da página Web da escola.	Direção	Direção	SA	Plano de Atividades	Plano de Atividades
Os objetivos são analisados de 4 em 4 meses em reunião de Conselho Geral por forma a saber se estes foram atingidos, bem como as atividades, os recursos /meios, setores envolvidos, produto, indicadores/metasp e calendarização.	GDQ	GDQ	GDQ	P.RG.03 - Acta de Reunião	Atas de Reunião
Se os indicadores/metasp desejados não forem conseguidos, devem ser desenvolvidas novas formas de os atingir.	GDQ	GDQ	GDQ	P.RG.03 - Acta de Reunião	Atas de Reunião

<p>O GDQ é composto por um Coordenador e pelos elementos que estiveram envolvidos no processo de acreditação, nomeadamente os Diretores Pedagógicos, Coordenadores Pedagógicos, Chefe dos Serviços Administrativos, e ainda outros designados pela Direção da Escola competindo-lhes:</p> <ul style="list-style-type: none"> f) Garantir a qualidade dos serviços, de forma a satisfazer as necessidades dos clientes e a cumprir as especificações, normas e outros requisitos legais aplicáveis; g) Preparar, motivar e incentivar todos os recursos humanos da empresa, através da sua formação contínua e da sua sensibilização para o compromisso da Qualidade; h) Incrementar, como consequência da implementação do Sistema de Qualidade, a segurança nas operações internas e externas, bem como, o respeito pela conservação do Meio Ambiente; i) Otimizar a eficiência no funcionamento da organização, tendo como orientação o Sistema da Qualidade, alinhado com o EQAVET; j) Promover a formação continua dos colaboradores; k) Promover a difusão do Programa e dos instrumentos para a Qualidade; l) Definir, anualmente, os objetivos da qualidade a integrar no Plano de Atividades. 	-----	-----	-----	-----	-----
---	-------	-------	-------	-------	-------

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
	GDQ	GDQ	GDQ	P.RG.03 - Ata de Reunião	Atas de Reunião
<p>Responsabilidades e autoridades</p> <p>A gestão de topo estabeleceu a organização hierárquica através do organograma que se encontra divulgado no Painel da Qualidade.</p> <p>Definiu para cada colaborador responsabilidades e autoridades na “Ficha de Funções”.</p> <p>As responsabilidades e autoridades de cada colaborador são transmitidas aquando da sua admissão.</p>	Direção	GDQ	GDQ	P.RG.04 - Ficha de Funções	Dossier Individual

<p>Revisão pela Gestão</p> <p>A Revisão pela Gestão é realizada no final do ano civil.</p> <p>Nessa análise verifica-se o cumprimento com</p> <p>a) O estado das ações resultantes das anteriores revisões pela gestão;</p> <p>b) alterações em questões externas e internas que são relevantes para o sistema da qualidade;</p> <p>c) informações quanto ao desempenho e à eficácia de gestão da qualidade, incluindo tendências relativas a:</p> <p>1) satisfação do cliente e retorno de informação de partes interessadas relevantes;</p> <p>2) medida em que os objetivos da qualidade foram cumpridos;</p> <p>3) desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços;</p> <p>4) não conformidades e ações corretivas;</p> <p>5) resultados de monitorização e medição;</p> <p>6) resultados das auditorias;</p> <p>7) desempenho de fornecedores externos;</p> <p>d) adequação dos recursos;</p> <p>e) a eficácia das ações empreendidas para tratar os riscos e as oportunidades;</p> <p>f) oportunidades de melhoria.</p>	<p>Direção GDQ</p>	<p>GDQ</p>	<p>GDQ</p>	<p>Análise Crítica pela Gestão</p>	<p>Análise Crítica pela Gestão</p>
--	------------------------	------------	------------	------------------------------------	------------------------------------

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
	Direção GDQ	GDQ	GDQ	Análise Crítica pela Gestão	Análise Crítica pela Gestão
<p>Como saídas da revisão pela gestão</p> <p>As saídas da revisão pela gestão devem integrar o Relatório de Atividades e incluir decisões e ações relacionadas com:</p> <p>a) Oportunidades de melhoria; b) Quaisquer necessidades de alterações ao sistema de gestão da qualidade; c) Necessidades de recursos.</p> <p>A integrar no Plano de Atividades, ou nas suas revisões.</p>	Direção GDQ	GDQ	GDQ	P.RG.03 - Ata de Reunião P.RG.05-Plano de Ações de Melhoria Relatório de Atividades Plano de Atividades	Atas de Reunião

	Procedimento	Revisão: 02
	Formação Inicial (P.FI)	Elaborado: GDQ Aprovado: Data: 29/02/2012

1. Objetivo: Este procedimento tem como objetivo definir as seguintes atividades: Conceção de programas, instrumentos e suportes formativos, planeamento e organização das atividades formativas, desenvolvimento e execução das atividades formativas, acompanhamento e avaliação das atividades formativas.

2. Definições:

Não aplicável

3. Abreviaturas:

FI - Formação Inicial

DC - Diretor de Curso

OE – Orientador Educativo

SA - Serviços Administrativos

DIE - Diretor do Serviço de Instalações e Equipamentos

DP - Diretora Pedagógica

DTP – Direção Técnico Pedagógica

CP – Coordenador Pedagógico

4. Referências:

Estatutos da ETAP

Legislação Aplicável

Regulamento Interno da ETAP

NP EN ISO 9001


5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
Conceção de Programas, Instrumentos e Suportes Formativos Caso haja necessidade por parte da Escola em conceber programas, deverá em primeira instância identificar os objetivos gerais e específicos da formação, utilizando os planos de estudos, portarias e o guia para a conceção de cursos	DP DC	DC	DC	Plano de Estudos Portarias Guia de Conceção de Cursos	Direção
Definir programas, conteúdos e duração das intervenções, bem como as suas fases de progressão cultural e sócio - profissional dos formandos, identificar as metodologias pedagógicas facilitadores de aprendizagem e identificar a documentação de apoio às aprendizagens.	DP DC	DC	DC	Programas de Formação	Pasta DC/Sala de Professores

Os programas deverão ser validados pela Direção Técnico Pedagógica.	DTP	DC	DC	Programas de Formação	Pasta DC/Sala de Professores
Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
Planeamento e Organização das Atividades Formativas Planear e programar as ações formativas por níveis de formação tendo como base o Parecer do Conselho Consultivo.	DP	DP	DIE	Plano de Atividades	Plano de Atividade
Identificar Recursos Humanos, preparação técnica, científica, meios pedagógicos, materiais, físicos e financeiro tendo como base Processo Serviços Operacionais	DP/ DIE/DAL/D AF	DP/DIE/ DAF/DAL	DP/DIE/ DAF/DAL	-----	-----
Desenvolvimento e Execução das Atividades Formativas O Dossier Técnico Pedagógico -Planificação, é elaborado por ciclo de formação pelo Diretor de Curso.	DP DC CP	Professor	CP	IT.OP .FI - Organização e - Planificação	Plataforma Moodle
Deverão ser adoptados os materiais pedagógicos necessários (livros e manuais)	DP	Grupos Disciplinares	SA	P.RG.03 - Ata de Reunião	Atas de Grupos Disciplinares
As Atividades de Enriquecimento Curricular são coordenadas pelo Diretor de Curso. É elaborado um Plano de Ações de Enriquecimento Curricular por unidade de Formação. É remetido ao DP que elabora um plano geral da Escola, dando origem ao Plano Anual de Ações de Enriquecimento Curricular da Escola.	DC	DC	CP SA	IT.AEC-FI - Ações de Enriquecimento Curricular	Plataforma Moodle/ Dossier de Ações de Enriquecimento Curricular
Acompanhamento e Avaliação das Atividades Formativas Durante o processo formativo do aluno, este está sujeito à realização de provas de avaliação: modular,	DP CP DC OE	DC/OE	SA	IT.FCT-FI - Formação em Contexto de Trabalho	Dossier de Processos Pagina Escola

<p>extraordinária (caso não obtenha sucesso em segunda oportunidade), realização de Formação em Contexto de Trabalho, realização de uma Prova de Aptidão Profissional, para os alunos dos Cursos Profissionais e uma Prova de Avaliação Final para os alunos dos Cursos de Educação e Formação.</p>	<p>Professor</p>			<p>IT.PAP-FI - Prova de Aptidão Profissional</p> <p>IT.PAF-FI - Prova de Avaliação Final</p> <p>IT.AAF-FI – Avaliação da Atividade Formativa</p> <p>P.FI.01 – Folha de Teste</p>	
---	------------------	--	--	--	--

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>-----</p>	<p>P.FI.02 – Projeto interdisciplinar turma 11ºano</p> <p>P.FI.03 – Projeto interdisciplinar turma CEF</p> <p>P.FI.04 – Convocatória de Conselho de curso-turma</p>	<p>Dossiers Técnico Pedagógicos</p>

	<p align="center">Procedimento</p> <p align="center">Administrativo e Financeiro</p> <p align="center">(P.AF)</p>	<p>Revisão nº 00</p> <p>Elaborado:</p> <p>Aprovado:</p> <p>Data:</p>
---	--	--

1. Objetivo: Proceder à gestão financeira por forma a garantir os recursos necessários à atividade da Escola, prestação de informação financeira exigida e garantir a correta execução e controlo orçamental.

2. Definições:

Não aplicável

3. Abreviaturas:

DAF – Diretor Administrativo-Financeiro

SA – Serviços Administrativos

SP – Serviço Pessoal

4. Referências:

NP EN ISO 9001

Lean Six Sigma


Regulamentos POCH

Legislação específica

5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
Elaboração Plano Financeiro Anual	DAF	DAF	DAF	Orçamento	Dossier Orçamentos
Elaboração do Relatório e Contas	DAF	DAF	DAF	Relatório e Contas	Relatórios e Planos de Atividades
Gestão de Tesouraria	DAF	DAF Serviços de Contabilida de	-----	Mapas de Tesouraria Contas correntes Bancárias Ordens de pagamento Cheques Estratos bancários	Sistema informático Mapas de Tesouraria Dossier Contabilístico

Contabilidade	DAF	DAF Serviço de Contabilidade	-----	Balancetes Diários Balancos Listagens de despesas Mapas de execução financeira	Sistema Informático Contabilidade Geral/Diário
Acompanhamento da Execução Financeira	DAF	Serviços de Contabilidade	-----	Balancetes Mapas de Execução Física e Financeira	Sistema informático
Pedidos de Reembolso e Cobranças	DAF	Serviços de Contabilidade	-----	Formulário de pedidos de pagamento Faturas Recibos	Sistema informático Dossier Contabilísticos
Processamento de Subsídios	DAF	SA	-----	Recibos dos formandos e transferências bancárias	Sistema informático Dossier Recibos
Processamento de Salários	DAF	SP/SA	-----	Recibos de vencimentos e transferências bancárias	Sistema informático Dossier próprio
Pedido de Pagamento de Saldo	DAF/TOC	SC		Formulários de Pedido de Pagamento de Saldo	
<p>Atendimento</p> <p>Proceder ao correto atendimento, quer através do contacto telefónico, quer presencialmente.</p> <p>Os serviços administrativos procedem à receção e registo dos emails, correspondência recebida, para posterior despacho por parte da Direção.</p> <p>Realiza tarefas de envio de correspondência.</p> <p>A Gestão dos Processos Individuais dos Alunos é da responsabilidade dos Serviços Administrativos</p>	SA	SA	Pasta Correspondência Recebida e Expedida	Ofícios	Secretaria

	Procedimento Instalações e Equipamentos e Sistemas de Informação (P.IESI)	Revisão nº 0 Elaborado: Aprovado: Data:
---	--	--

1. Objetivo:

Este procedimento destina-se a definir as regras relativas à gestão das infraestruturas e equipamentos e sistemas de informação da COOPETAPE/ETAP, de modo a garantir que:

- Sejam asseguradas as condições de bem-estar e segurança;
- Os equipamentos necessários ao funcionamento da COOPETAPE/ETAP se mantenham em bom estado;
- Sejam definidos planos de manutenção;
- Sejam definidas responsabilidades.

2. Definições:

Não aplicável

3. Abreviaturas:

CP – Coordenador Pedagógico

DIESI – Diretor Instalações e Equipamentos e Sistemas de Informação

DLA – Diretor Logística e Aprovisionamento

SA-Serviços Administrativos

4. Referências:

NP EN ISO 9001

NP EN ISO 14001

SA 8000


LEAN SIX SIGMA

REG.07 - Regulamento sala informática e audiovisuais

5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Levantamento/Identificação de recursos existentes</p> <p>A Escola identifica, garante e mantém as suas infraestruturas necessárias para o desenvolvimento da atividade formativa. As infraestruturas que a organização considera, referem-se ao espaço disponível, equipamento produtivo (equipamento necessário a atividade formativa), nomeadamente equipamento das oficinas, meios associados, hardware, software e serviços de apoio.</p>	DIESI	-----	-----	-----	-----
<p>Anualmente é realizado um inventário a cada unidade de formação.</p>	DIESI	Auxiliares Ação Educativa	DIESI DLA	P.IE.01 - Inventário Unidade de Formação	Suporte digital/ DIESI e DLA
<p>Levantamento de Necessidades e Planeamento das Intervenções</p> <p>Com base nos cursos aprovados e que se irão desenvolver em cada unidade de formação é realizado um levantamento dos equipamentos necessários a cada unidade de formação assim como as intervenções necessárias a realizar em cada espaço.</p> <p>A aquisição de equipamento e as intervenções aos espaços é feita por empresas especializadas tendo em conta o procedimento de logística e aprovisionamento.</p>	DIESI	CP	DIE DIESI	<p>P.IE.02 – Planeamento Necessidades Intervenção e Manutenção – Recursos Físicos</p> <p>P.IE.04 - Plano de Manutenção</p> <p>P.IE.05 – Plano de Intervenção</p>	Suporte digital / DIESI
<p>A limpeza das instalações é definida no impresso “Registo de Execução de Limpeza” e o seu registo deve ser efetuado pelo responsável pela limpeza.</p>	DIESI	Serviço de limpeza	Serviço de limpeza	P.IE.06 – Registo de Execução de Limpeza	SA
<p>Sistemas de Informação</p> <p>Anualmente é elaborado um plano de ação para a utilização das TIC's que é aprovado pela Direção.</p> <p>A comunidade educativa é informada das normas de funcionamento dos laboratórios de informática através dos respetivos regulamentos existentes na escola de</p>	DIESI	Docentes designados	-----	<p>REG.07 - Normas de Funcionamento de Laboratórios de Informática</p> <p>REG.08 – Backups e Segurança</p>	Pagina Escola/ Regulamento

<p>modo a preservar os equipamentos informáticos.</p> <p>Participação de docentes no desenvolvimento, acompanhamento e divulgação da:</p> <p>Página Web da escola;</p> <p>Plataforma “moodle”;</p> <p>Quadros interativos;</p> <p>Aplicação DBGEP-E</p> <p>Aplicação Tickets (Registo de Ocorrências)</p>					
---	--	--	--	--	--

	<p>Procedimento</p> <p>Serviço de Orientação Escolar e Profissional (P.SOEP)</p>	<p>Revisão nº 01</p> <p>Elaborado: GDQ</p> <p>Aprovado:</p> <p>Data:</p>

1. Objectivo: Este procedimento pretende definir a metodologia de orientação escolar e profissional dos alunos da formação inicial, assim como o diagnóstico de necessidades de formação e avaliação da satisfação dos clientes (formandos, encarregados de educação e empresas/entidades) face à actividade formativa desenvolvida pela Escola relativamente à formação inicial e contínua.

2. Definições:

Não aplicável

3. Abreviaturas:

FC – Formação Contínua

FI – Formação Inicial

CP – Coordenador Pedagógico

DC – Diretor de Curso

SOEP – Serviço de Orientação Escolar e Profissional

4. Referências:

Estatutos ETAP

Legislação específica

NP EN ISO 9001

5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Estudo e Diagnóstico de Necessidades de Formação</p> <p>É aplicado o “Inquérito às EA pós FCT” de modo a recolher informação relativa às necessidades de formação face ao mercado de trabalho.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	P.SOEP.18 – “Inquérito às EA Pós FCT”	Dossier Avaliação Necessidades de Formação
<p>Com base nos dados recolhidos é elaborado um Relatório de Análise de Necessidades dando origem ao Parecer que estará sujeito a aprovação por parte dos membros do Conselho Consultivo da Escola.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	Relatório de Análise de Necessidades	Dossier Avaliação Necessidades de Formação

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Diagnóstico de expectativas, avaliação da satisfação dos formandos, encarregados de educação, empresas/entidades, empregabilidade e impacto da formação - <u>FORMAÇÃO INICIAL</u></p> <p>Diagnostico das expectativas dos formandos</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.02 - Inquérito diagnósticos expectativas</p> <p>Relatório expectativas dos novos formandos</p>	Dossier Expectativas dos novos formandos

<p>Como forma de identificar as expectativas dos novos alunos, no início do ano lectivo SOEP passa um inquérito de diagnóstico exptativas aos novos alunos. Posteriormente, é elaborado pelo SOEP um relatório e este é a analisado em reunião do Conselho Geral.</p>					
<p>Avaliação satisfação dos formandos - Avaliação da formação e avaliação do desempenho dos formadores</p> <p>No final de cada ano lectivo a avaliação da formação e a avaliação do desempenho dos formadores por parte dos alunos é analisada através do inquérito de avaliação da formação e do inquérito de avaliação do desempenho dos formadores que é entregue pelo SOEP aos alunos.</p> <p>Posteriormente, é elaborado pelo SOEP um relatório e este é a analisado em reunião do Conselho Geral.</p>	SOEP DC	SOEP DC	SOEP	<p>P.SOEP.03 - Inquérito de Avaliação de Desempenho de Formadores</p> <p>P.SOEP.04 - Inquérito de Avaliação da Formação</p> <p>Relatório Avaliação da Formação/Desempenho dos formadores</p>	Dossier satisfação alunos
<p>Avaliação da satisfação dos encarregados de educação</p> <p>De forma a avaliar a satisfação dos encarregados de educação relativamente à formação desenvolvida pela escola, é também aplicado inquérito de avaliação de satisfação dos encarregados de educação no final o ano lectivo.</p> <p>Posteriormente os dados relativos aos inquéritos são apresentados no relatório avaliação satisfação dos pais/encarregados de educação elaborado pelo SOEP e a sua análise efectuada em reunião do Conselho Geral.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.05 - Inquérito de avaliação satisfação pais/encarregados de educação</p> <p>Relatório avaliação satisfação pais/encarregados de educação</p>	Dossier de avaliação satisfação clientes/pais encarregados de educação

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		

<p>Avaliação Satisfação das Empresas/Entidades</p> <p>De forma a avaliar o grau de satisfação das empresas/instituições face ao desempenho dos alunos da escola em contexto trabalho as EA preenchem o inquérito – Pós FCT.</p> <p>Posteriormente os dados relativos aos inquéritos são apresentados num relatório elaborado pelo SOEP e a sua análise efectuada em reunião do Conselho Geral.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.18 - Inquérito EA Pós FCT</p> <p>Relatório avaliação satisfação das empresas</p>	Dossier avaliação satisfação clientes/ empresas
<p>Diagnóstico de Empregabilidade</p> <p>De forma a analisar a taxa de empregabilidade dos alunos que frequentaram o ensino profissional na ETAP é enviado um inquérito de diagnóstico de empregabilidade aos ex-alunos 6 meses após conclusão do curso.</p> <p>Posteriormente os dados relativos aos inquéritos são apresentados num relatório elaborado pelo SOEP e a sua análise efectuada em reunião do Conselho Geral.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.07 - Inquérito de Diagnóstico de Empregabilidade</p> <p>Relatório Empregabilidade</p>	Dossier pós-formação dos diplomados
<p>As ações de correção e/ou de melhoria a desenvolver face á análise dos resultados dos inquéritos ficam registados em acta e são abertos Registos de Ocorrência.</p> <p>O seu tratamento é realizado conforme o Procedimento P. GOACP – Gestão de Ocorrências, Acções correctivas e preventivas.</p>				<p>P.GOAP.01 - Registo Ocorrências</p>	Dossier Ocorrências

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		

<p>Formação em contexto de trabalho</p> <p>O SOEP envia o ofício/email às EA informando o número de estágios pretendidos por curso, tendo em conta as datas definidas previamente para a realização da FCT.</p>	SOEP	SOEP	DC DP	<p>IT.FCT-FI.01</p> <p>Ofício Colocação Alunos FCT</p>	Dossiê Técnico Pedagógico – FCT (Moodle)
<p>No decorrer do primeiro período letivo, os alunos preenchem um questionário de motivação para a realização da FCT com o DC, facultado pelo SOEP.</p> <p>Os resultados do questionário serão dados a conhecer aos DC depois de tratados pelo SOEP.</p>	DC SOEP	DC SOEP	DC SOEP	<p>P.SOEP.19</p> <p>Questionário de motivação</p>	ARQUIVO NO SOEP
<p>As EA devem preencher um Inquérito – Pós FCT, fornecido pelo SOEP.</p> <p>O PO deverá solicitar à EA o seu preenchimento e envio, pelo aluno, do mesmo no final da realização da FCT.</p>	PO SOEP	EA	DC	<p>P.SOEP.18 - Inquérito EA Pós FCT</p>	Dossiê Técnico Pedagógico - FCT


Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		

<p>Orientação Escolar e profissional</p> <p>O SOEP desenvolve acções/actividades de sensibilização, informação/orientação com vista a dotar os jovens alunos de competências necessárias em momentos de tomada de decisão escolar/profissional.</p> <p>ACTIVIDADE DE ORIENTAÇÃO VOCACIONAL JUNTO DAS EB2,3 DA REGIÃO E DE OUTRAS ENTIDADES</p> <p>Engloba:</p> <p>Estabelecimento de contactos institucionais – Serviços de Psicologia e Orientação das escolas, Conselhos Executivos, Instituições de Segurança Social, Comissões de Protecção e Protecção de Crianças e Jovens em Risco, PIEC (Programa de Inclusão e Cidadania), entre outros.</p> <p>Realização de acções informação/esclarecimento, junto de professores, pais/encarregados de educação e alunos do ensino básico (7.º, 8.º e 9.º anos).</p> <p>Participação em fóruns e certames organizados pelas Escolas Básicas ou por outras entidades e envio de material informativo sempre que solicitado.</p> <p>Promover/Organizar (sem uma periodicidade definida) encontros de colegas de Orientação Vocacional da região.</p> <p>Elaborar artigos/notícias, sobre a temática, a serem publicados na revista da escola “Guarita”</p>	SOEP	SOEP	SOEP	Materiais de divulgação: guarita, desdobráveis, entre outros.	-----
<p>ACTIVIDADE DE ORIENTAÇÃO VOCACIONAL JUNTO DOS FORMANDOS DA ETAP</p> <p>Engloba actividades que ajudam o jovem formando a:</p> <p>Conhecer o seu perfil em termos de traços de personalidade, valores e interesses (aplicação dos seguintes inventários: PRF, JVIS e WIS);</p> <p>Explorar e interagir com oportunidades de formação e de trabalho;</p> <p>Estabelecer objectivos de vida;</p> <p>Optimizar decisões e recursos;</p> <p>Ser agente activo e responsável do seu próprio desenvolvimento;</p> <p>Explorar técnicas de procura de emprego;</p> <p>Preparar uma entrevista de selecção;</p> <p>Elaborar Curriculum Vitae e carta de apresentação.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>Testes Psicológicos</p> <p>PRF – Inventário de Personalidade Forma A de Douglas N. Jackson</p> <p>WIS – Escala de Valores de Donald Super</p> <p>JVIS – Inventário de Interesses Vocacionais de Douglas N. Jackson</p>	-----
Descrição	Responsáveis			Documentos/	Local arquivo

	Gestão	Execução	Arquivo	Registos associados	
<p>Representar a escola na Comissão de Protecção de Crianças e Jovens em Risco de Caminha</p> <p>O SOEP tem as seguintes funções:</p> <p>Participar nas reuniões do grupo da educação;</p> <p>Colaborar em situações de jovens alunos sinalizados pela comissão ou dar indicações de eventuais casos a serem sinalizados;</p> <p>Colaborar em actividades desenvolvidas pela comissão (ex: promoção dos direitos da criança).</p>	SOEP	SOEP	SOEP	-----	-----
Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Diagnóstico de expectativas, avaliação da satisfação dos formandos, empresas/entidades, empregabilidade e impacto da formação - <u>FORMAÇÃO CONTINUA - Cursos EFA e FORMAÇÃO MODULAR</u></p> <p>Avaliação expectativas dos formandos – Cursos EFA – Formação Continua</p> <p>Como forma de identificar as expectativas dos novos alunos, no início do curso EFA - formação contínua, o Mediador passa um inquérito de diagnóstico expectativas aos novos formandos.</p> <p>Posteriormente o SOEP elabora um relatório das expectativas dos novos formandos o qual posteriormente é analisado no Conselho Geral.</p>	Mediador	Mediador	SOEP	<p>P.SOEP.12 – Diagnostico expectativas dos formandos – Cursos EFA</p> <p>Relatório expectativas dos formandos</p>	Expectativas dos novos alunos – Formação Continua

<p>Avaliação satisfação dos formandos - Avaliação da formação e avaliação do desempenho dos formadores</p> <p>No final do curso/acção modular a avaliação da formação e a avaliação do desempenho dos formadores por parte dos formandos é analisada através do preenchimento do inquérito de avaliação da qualidade da formação e inquérito de avaliação do desempenho dos formadores que é entregue pelo mediador aos formandos.</p> <p>Posteriormente o SOEP elabora um relatório da avaliação da formação e desempenho dos formadores o qual posteriormente é analisado pelo Conselho Geral.</p>	Mediador	Mediador	SOEP	<p>P.SOEP.11 – Avaliação formação/desempenho formadores – Formação Modular</p> <p>P.SOEP.13 - Inquérito de Avaliação de Desempenho de Formadores – Cursos EFA</p> <p>P.SOEP.14 - Avaliação Qualidade da Formação – Cursos EFA</p> <p>Relatório avaliação da formação/ desempenho dos formadores</p>	Dossier Técnico Pedagógico
<p>No final da acção de formação é também realizada uma auto - avaliação do formador.</p>	Mediador	Formador	Mediador	<p>P.SOEP.09 – Auto – Avaliação do formador – Formação Modular</p> <p>P.SOEP.10 - Auto – Avaliação do formador – Cursos EFA</p>	Dossier Técnico Pedagógico
<p>Descrição</p>	Responsáveis			Documentos/	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo	Registos associados	
<p>Avaliação Satisfação das Empresas/Entidades – Cursos EFA – Formação Continua</p> <p>De forma a avaliar o grau de satisfação das empresas/instituições face ao desempenho dos alunos da escola em contexto trabalho é enviado um inquérito às empresas no final da formação em contexto de trabalho.</p> <p>Os dados relativos aos inquéritos são apresentados num relatório elaborado pelo SOEP e a sua análise efectuada em reunião do Conselho Geral.</p>	Resp. Formação Contexto Trabalho	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.06 - Inquérito Satisfação Empresas</p> <p>Relatório satisfação empresas</p>	Dossier satisfação empresas

<p>Diagnóstico de Empregabilidade</p> <p>De forma a analisar a taxa de empregabilidade dos alunos que frequentaram cursos EFA na ETAP é enviado um inquérito de diagnóstico de empregabilidade aos ex-alunos 6 meses após conclusão do curso.</p> <p>Posteriormente os dados relativos aos inquéritos são apresentados num relatório elaborado pelo SOEP e a sua análise efectuada em reunião do Conselho Geral.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.15 - Inquérito de Diagnóstico de Empregabilidade</p> <p>Relatório Empregabilidade</p>	Percurso pós formação – Formação Continua
<p>Avaliação da Satisfação dos ex-alunos</p> <p>De forma a recolher a opinião dos ex alunos que frequentaram cursos EFA ou acções modulares e analisar o impacto da formação é enviado inquérito aos ex alunos um ano após conclusão do curso EFA e 6 meses após conclusão do volume de formação no caso das acções modulares.</p> <p>O SOEP posteriormente elabora um relatório de avaliação do impacto da formação o qual será analisado pelo Conselho Geral.</p>	SOEP	SOEP	SOEP	<p>P.SOEP.16 - Inquérito de Avaliação da Satisfação dos ex-formandos</p>	Dossier avaliação satisfação dos ex formandos – Formação Continua
<p>As acções de correcção e/ou de melhoria a desenvolver face á análise dos resultados dos inquéritos ficam registados em acta e são abertos Registos de Ocorrência.</p> <p>O seu tratamento é realizado conforme o Procedimento P. GOACP – Gestão de Ocorrências, Acções correctivas e preventivas.</p>	GDQ	GDQ	GDQ	<p>P.GOACP.01 – Registo de Ocorrências</p>	Dossier Ocorrências

	Procedimento Logística e Aprovisionamento (P.LA)	Revisão nº 01 Elaborado por: GDQr Aprovado: Data:
---	---	--

1. Objetivo:

Este procedimento visa descrever as regras relativas às compras de modo a garantir que:

- Sejam identificadas e satisfeitas as necessidades da COOPETAPE/ETAP;
- Estejam devidamente autorizadas;
- Os produtos/ serviços estão de acordo com os requisitos de compra;
- Estejam definidas responsabilidades;
- Se mantenham registos.

Com este procedimento pretende-se estabelecer os critérios e as ações para as atividades de Seleção, Avaliação de Fornecedores, Compra e Receção face às necessidades da Escola.

2. Definições: Não aplicável

3. Abreviaturas:

FC – Formação Continua

CQ – Centro Qualifica

FI – Formação Inicial

CP – Coordenador Pedagógico

DLA – Diretor Logística e Aprovisionamento

4. Referências:

NP EN ISO 9001

NP EN ISO 14001

SA 8000

Lean Six Sigma

5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Levantamento de Necessidades de compras</p> <p>Qualquer colaborador pode detetar necessidades com base em</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stocks • Estado de conservação de equipamentos • Necessidades específicas dos cursos aprovados • Necessidades internas relacionadas com a conservação e manutenção dos equipamentos e instalações <p>Esta necessidade deve ser formalizada através de uma requisição interna, que deverá ser validada pelo Coordenador Pedagógico, Coordenador CQ/FC, ou pelo DLA.</p> <p>Para pequenas compras de uso corrente a validação é efetuada no documento de pagamento pelo Coordenador Pedagógico ou responsável pela Logística e Aprovisionamento.</p>	<p>Direção</p> <p>DLA</p>	<p>Todos Colaboradores</p>	<p>DLA</p>	<p>P.LA.01 - Requisição Interna</p> <p>P.LA.02 - Requisição Cantina Formação</p>	<p>Arquivo Digital</p>
<p>No caso de serem identificadas necessidades de compra de bens amortizáveis (ex: computadores, mobiliário, serviços técnicos ou outro equipamento com grande significado financeiro ou estratégico) deverá ser registado no impresso “Ficha de Necessidades” e entregue diretamente ao responsável de Instalações e Equipamento ou ao responsável da Logística e Aprovisionamento, através do Coordenador Pedagógico, Coordenador FC, CQ, ou secretaria que a entregará em mão ou através de email.</p> <p>A decisão da compra é tomada em função da análise do pedido relativamente à sua pertinência para os serviços e em função da disponibilidade financeira da Entidade, seguindo-se a tramitação do código dos contratos públicos.</p>	<p>DIE</p> <p>DLA</p> <p>Direção</p>	<p>Colaboradores</p>	<p>DLA</p>	<p>P.LA.03 – Ficha Necessidades</p>	<p>Dossier Requisições/ Necessidades de compra</p>


<p>Encomenda a Fornecedor:</p> <p>Antes de proceder à compra é consultada a “Lista de Fornecedores”.</p> <p>Quando aplicável, antes da compra são solicitados orçamentos nos termos da legislação aplicável.</p> <p>Sempre que houver a necessidades de selecionar um novo fornecedor, essa seleção terá por base os seguintes critérios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A qualidade do serviço, produto, material ou equipamento; - A capacidade de fornecimento (prazos de entrega, preços, condições de pagamento e entrega); - A existência de um sistema de qualidade ou qualquer outra garantia de conformidade; - Assistência técnica; - Disponibilidades de fornecer amostras (quando aplicável). 	DLA	DLA	DLA	P.LA.04 a) e b) – Lista de Fornecedores	Dossier Fornecedores
---	-----	-----	-----	--	----------------------

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Aos potenciais fornecedores é solicitada uma proposta, a qual é analisada tendo em conta os critérios referidos.</p> <p>A adjudicação da proposta selecionada é realizada por email, correio ou telefone, onde se procede à confirmação das condições de fornecimento do produto/serviço.</p>	DLA	DLA	DLA	-----	-----

Após a recepção da mercadoria, esta é entregue aos requisitantes ou será armazenada de acordo com a especificidade dos produtos.	DLA	DLA	-----	-----	-----
<p>A Avaliação de Fornecedores é efetuada anualmente (novembro/dezembro), que pode dar origem à sua manutenção ou não na lista de fornecedores.</p> <p>A Comunicação da Avaliação aos Fornecedores, poderá ser comunicada aos fornecedores, de forma a estes poderem implementar as ações de melhoria que sejam necessárias.</p>	DLA	DLA	DLA	P.LA.04 a) e b) – Lista de Fornecedores	-----

Tabela de Verificação de Recepção

Produto/serviço	Características a verificar	Modo de verificar	Quando	Responsável por verificar	Registo
Consumíveis	Quantidade/Referência	Visual	Na recepção	Responsável Logística e Aprovisionamento ou quem receciona	Doc. Fornecedor
Produtos de Limpeza	Quantidade/Referencia	Visual	Na recepção	Responsável Logística e Aprovisionamento ou quem receciona	Doc. Fornecedor
	Integridade da embalagem				
	Lote				
	Existência de fichas técnicas				
Outros Produtos e Serviços	Quantidade/Referências	Visual	Na recepção	Responsável Logística e Aprovisionamento ou quem receciona	Doc. Fornecedor

	Procedimento Recursos Humanos (P.RH)	Revisão nº 01 Elaborado: GDQ Aprovado: Data: 02/03/2020
---	---	--

1.Objetivo: Este procedimento pretende definir as ações relativas ao recrutamento e seleção de novos colaboradores, assim como organizar as ações de formação interna para os colaboradores.

2. Abreviaturas:

SA – Serviços Administrativos

SP – Serviços Pessoal

DP – Diretor Pedagógico

CP – Coordenador Pedagógico

CQ-Centro Qualifica

FC-Formação Contínua

SOEP-Serviço de Orientação Escolar e Profissional

GDQ-Grupo Dinamizador da Qualidade

3.Modos de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Recrutamento</p> <p>Os diferentes Coordenadores Pedagógicos, Coordenador da FC, Coordenador CQ, Diretor(a) Pedagógico(a) em conjunto com a Direção analisam as necessidades de admissão de pessoal (docente e não docente).</p> <p>Este recrutamento pode ser feito internamente (quando existe uma vaga e a organização procura preenchê-la através dos seus próprios recursos) ou externamente (quando a organização preenche a vaga existente com pessoal externo à organização).</p>	Direção DP CP CQ	Direção DP CP	 SP	<p>IT. SP-AF.01 - Ficha de necessidades de pessoal</p>	

Identificada a necessidade de admissão é preenchida a “Ficha de Necessidades de Pessoal”.					
No caso de recrutamento interno deverá ser atualizada a “Ficha de Funções” e assinada pelo colaborador.	SP	SP	SP	IT. SP-AF.02 – Ficha de Funções	Dossier Ficha de Função
No caso de recrutamento externo a organização deverá por ordem: <ul style="list-style-type: none"> • Consultar a bolsa de candidatos • Contactar o centro de emprego • Anúncios 	Direção DP CP	Direção DP CP			Processo Individual do Colaborador

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		

<p>Seleção</p> <p>Com base nos dados disponíveis o/a Diretor(a) Pedagógico(a) (no caso da FI), coordenador FC e coordenador CQ ou CP faz uma pré seleção dos candidatos.</p> <p>Os critérios de aceitação têm em conta os requisitos mínimos que se encontram definidos no Anexo I – Requisitos mínimos para a função</p> <p>Identificados os potenciais candidatos a Direção e/ou Diretor(a) Pedagógico(a) (para a FI), coordenador FC, coordenador CQEP e CP's procede à entrevista utilizando o "Guião de entrevista".</p>	<p>Direção</p> <p>DP</p> <p>CP</p> <p>CQ</p>	<p>Direção</p> <p>DP</p> <p>CP</p> <p>CQ</p>	<p>SP</p>	<p>P RH 02- Guião Entrevista</p> <p>Anexo I Requisitos Mínimos para a Função</p>	<p>Caminha</p>
<p>O candidato é selecionado desde que cumpra os requisitos mínimos e apresente o perfil mais adequado para a função. Se os resultados da análise dos parâmetros definidos como mínimos para o desempenho da função, forem positivos o candidato está selecionado, caso contrário, encontra-se excluído.</p> <p>Após a seleção do pessoal o processo concretiza-se com a assinatura do contrato entre as partes. O colaborador tomará conhecimento da respetiva ficha de função, devendo para o efeito ser assinada.</p> <p>É criado o Processo Individual para o novo colaborador da empresa.</p> <p>Os documentos considerados importantes para a elaboração do Processo Individual são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ "Ficha de Funções " ◆ "Curriculum Vitae" ◆ Cartão de Cidadão ou Bilhete de Identidade ◆ Cartão de Contribuinte ◆ Cartão da Segurança Social 	<p>Direção</p> <p>DP</p> <p>CP</p> <p>CQ</p>	<p>Direção</p> <p>DP</p> <p>CP</p> <p>CQ</p>	<p>SP</p>	<p>P RG 04- Ficha de Funções</p> <p>Documentos Processo Individual</p>	<p>Processo Individual do Colaborador</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Contrato de trabalho ◆ Certificados de habilitações ◆ CAP de formador (se aplicável) <p>É da responsabilidade dos Recursos Humanos a atualização e manutenção dos respetivos Processos Individuais.</p> <p>Quando algum colaborador cessa a sua atividade na empresa, deve constar no processo Individual toda a documentação relativa à cessação de funções.</p> <p>Este Departamento mantém o Dossier em arquivo de acordo com a legislação aplicável.</p>					
--	--	--	--	--	--


Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Formação</p> <p>A organização desenvolve ações de formação tendentes a melhorar as respetivas competências.</p>	-----	-----	-----	-----	-----
<p>Desta forma, a organização desenvolve um plano de formação interna com base nas “Necessidades de Formação Interna” enviado periodicamente a todos os colaboradores.</p>	<p>Direção</p> <p>GDQ</p> <p>SOEP</p>	<p>GDQ</p>	<p>GDQ</p>	<p>P RH 03 –</p> <p>Necessidades de Formação Interna</p> <p>P RH 04-</p> <p>Plano Anual de Formação</p>	-----

<p>Com base no levantamento das necessidades de formação, o GDQ propõe e a Direção analisa e aprova as formações solicitadas pelos colaboradores, assim como outras formações que achar pertinentes. Segue-se a elaboração do “Plano Anual de Formação” que inclui os destinatários, as datas e os locais para a sua realização e entidades formadoras. O Plano é depois aprovado pela Direção e divulgado a todos os colaboradores através da sua afixação no “Painel da Qualidade” nas várias unidades de formação e através da área reservada da página da internet da ETAP (secção Documentos).</p> <p>É enviada uma convocatória via email aos colaboradores com a informação pertinente relativa à ação de formação em questão.</p>	GDQ	GDQ	GDQ	<p>P RH 04- Plano Anual de Formação</p>	Dossier Formação Interna
---	-----	-----	-----	--	--------------------------

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
O formando deve participar e assinar a folha de presenças da formação.	GDQ	GDQ	GDQ	<p>P RH 11- Registo de Presenças</p>	Dossier Formação Interna
No final de cada ação o formando procede à avaliação da formação preenchendo o impresso “Avaliação da ação de formação”.	GDQ	Formando	GDQ	<p>P RH 06- Avaliação da Ação de Formação</p>	Dossier Formação Interna
Os Serviços Administrativos emitem um Certificado de participação na ação de formação que deverá ser assinado pelo Diretor.	GDQ	SA	SP	Certificado	Processo Individual do Colaborador

No final do ano letivo, o colaborador fica responsável pela atualização do seu Curriculum Vitae na página Web da escola.	Colaborador	Colaborador	Colaborador	Currículo	Página web ETAP
<p>A eficácia das ações de formação dada aos colaboradores deve ser avaliada pelo superior hierárquico ou pela Direção através da avaliação dos resultados obtidos relativamente aos objetivos inicialmente traçados, 6 meses após a sua conclusão.</p> <p>Os resultados são registados no impresso “Avaliação da Eficácia da Ação de Formação”.</p> <p>Para controlo da realização da Avaliação da Eficácia da Formação, a mesma deve ser integrada no cronograma da avaliação da eficácia.</p>	Direção GDQ	Direção GDQ	GDQ	<p>P RH 07- Avaliação da eficácia da ação de formação</p> <p>P RH 13- Cronograma da Avaliação da Eficácia da Formação</p>	Dossier Formação Interna
O SOEP analisa os dados resultantes dos inquéritos e elabora um relatório de avaliação de formação que é depois analisado em reunião de GDQ.	SOEP	SOEP	SOEP	Relatório de Avaliação de Formação	Dossier Formação Interna

ANEXO VII – Procedimento Formação Contínua

	Procedimento Formação Continua (P.FC)	Revisão: 00 Elaborado: GDQ Aprovado: Data: 28/01/2013
---	--	--

1. Objectivo: Este procedimento tem como objectivo definir as seguintes actividades: Concepção de programas, instrumentos e suportes formativos, planeamento e organização das actividades formativas, desenvolvimento e execução das actividades formativas, acompanhamento e avaliação das actividades formativas.

2. Definições:

Cursos EFA – constituem uma oferta de educação e formação de adultos que possuam baixos níveis de escolaridade e de qualificação profissional e que tenham em vista uma (re) inserção ou progressão no mercado de trabalho. Estes cursos podem desenvolver-se através de percursos de dupla certificação (escolar e profissional) ou apenas escolar.

3. Abreviaturas:

SOEP - Serviços de Orientação Escolar e Profissional.

FC - Formação Continua

SA - Serviços Administrativos

DIE - Director de Instalações e Equipamentos

DPFC - Director Pedagógico Formação Continua

ANQEP – Associação Nacional para a Qualificação e Ensino Profissional

4. Referências:

Legislação aplicável

NP EN ISO 9001

Regulamento Interno Formação Continua

5. Modo de Proceder:

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
Concepção de Programas, Instrumentos e Suportes Formativos Caso haja necessidade por parte da Escola em conceber programas, deverá em primeira instância identificar os objectivos gerais e específicos da formação, utilizando os planos de estudos, portarias e o guia para a concepção de cursos.	DPFC	DPFC	DPFC	Referencial de competências Guia para concepção de cursos	Pasta DC/Sala de Professores
Definir programas, conteúdos e duração das intervenções, bem como as suas fases de progressão cultural e sócio-profissional dos formandos, identificar as metodologias pedagógicas facilitadoras de aprendizagem e identificar a documentação de apoio às aprendizagens.	DPFC	DPFC	DPFC	Programas de Formação	Pasta DC/Sala de Professores

Os programas deverão ser validados pela Direcção Técnico Pedagógica.	DPFC	DPFC	DPFC	Programas de Formação	Pasta DC/Sala de Professores
--	------	------	------	-----------------------	------------------------------

Descrição	Responsáveis			Documentos/ Registos associados	Local arquivo
	Gestão	Execução	Arquivo		
<p>Planeamento e Organização das Actividades Formativas</p> <p>Planear e programar as acções formativas por níveis de formação tendo como base o Parecer do Conselho Consultivo.</p>	DPFC	DPC	DPFC	Plano de Actividades	Plano de Actividades
Identificar Recursos Humanos, preparação técnica, científica, meios pedagógicos, materiais, físicos e financeiros tendo como base Processo de Serviços Operacionais	DPFC	DPFC	DPFC	-----	-----
<p>Desenvolvimento e Execução das Actividades Formativas</p> <p>Os Dossier Técnico Pedagógicos – Planificação e elaborado por acção de formação pelo Mediador.</p>	Mediador	Mediador	Mediador	IT.OP.FC - Organização e Planificação	Dossier Técnico - Pedagógico – Materiais de Suporte
Deverão ser adoptados os materiais pedagógicos necessários que serão validados em reunião técnica pedagógica.	Formador Mediador	Formado Mediador	Formador Mediador	P.RG.03 - Acta de Reunião	Actas
<p>As Actividades Enriquecimento Curricular são coordenadas pelo Mediador.</p> <p>È elaborado um Plano de Acções de Enriquecimento Curricular por Curso.</p> <p>É remetido ao DPFC que elabora um plano geral da Escola, dando origem ao Plano de Acções de Enriquecimento Curricular (de acordo com IT.AEC-FC)</p>	Mediador	Formador	Mediador	IT. AEC - Acções de Enriquecimento Curricular	Dossier Acções Enriquecimento Curricular
O Plano de acções Enriquecimento Curricular é aprovado em Reunião Técnico Pedagógica	Mediador	Formador	Mediador	IT.AEC-FC.01 – Plano Actividades Enriquecimento Curricular	Dossier Acções Enriquecimento Curricular
<p>Acompanhamento e Avaliação das Actividades Formativas</p> <p>Durante o processo formativo o formando está sujeito a uma avaliação qualitativa modular, estágio e á apresentação final do Portefólio Reflexivo de Aprendizagem (PRA) onde se encontram reflectidas as competências adquiridas ao longo do processo formativo (de acordo com IT.AAF-FC).</p>	Mediador Formador	Formando Formador Mediador	Mediador Formador	IT.AAF – FC – Avaliação Actividade Formativa IT.FCT - Formação em Contexto de Trabalho	PRA

<p>Nas formações modulares certificadas o formando fica sujeito a uma avaliação qualitativa relativamente á acção modular que frequentou (de acordo com IT.AAF-FC)</p>	<p>Formador</p>	<p>Formador</p>	<p>Formador</p>	<p>IT.AAF – FC – Avaliação Actividade Formativa</p>	<p>Moodle</p>
--	-----------------	-----------------	-----------------	--	---------------

