

de ESCOLAS de  
PORTO de MÓS

## **RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO**

**– CAF2020 –**

**AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE PORTO DE MÓS**

**JULHO DE 2023**

Título

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE AUTOAVALIAÇÃO CAF NO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS DE PORTO MÓS**  
Relatório de Autoavaliação

Autoria

COORDENADOR DE PROJETO  
**Célia Oliveira**

EQUIPA DE PROJETO

**Helena António**  
**Filomena Carreira**  
**Dulce Almeida**  
**Fátima Matos**  
**Célia Oliveira**  
**Graça Duarte**  
**Graça Carreira**  
**Tânia Fernandes**  
**Delfina Mendonça**  
**Manuela Carvalho**

DIRETOR

**Pedro Gil da Silva Vala**

Colaboração

SInASE

**Agrupamento de Escolas de Porto Mós**  
**Rua Eng. Adelino Reis Santos - 2480-306 Porto Mós**  
**<https://www.aepmos.pt/>**

Relatório 01/2023

## ÍNDICE

Introdução .....	4
Objetivos .....	5
Âmbito .....	6
Gestão e Organização do processo de autoavaliação .....	6
Equipa do projeto .....	6
Plano de Trabalhos .....	7
Cronograma de execução .....	8
Recursos .....	8
Informação e Comunicação .....	8
Riscos do Projeto .....	11
Autoavaliação.....	11
Sistema de Pontuação .....	11
Instrumentos de Autoavaliação .....	13
Resultados da Autoavaliação .....	14
Ações de melhoria propostas .....	24
Conclusão.....	25
Bibliografia .....	26
ANEXOS.....	27

## Introdução

Com vista à implementação de um sistema formal de gestão da qualidade abrangendo a atividade dos Serviços do Agrupamento de Escolas de Porto Mós (AEPMOS) e existindo a vontade de obter um expressivo aumento dos seus resultados e não apenas uma melhoria residual do seu desempenho, o AEPMOS investiu os seus esforços na aplicação do Modelo de Autoavaliação CAF (*Common Assessment Framework*) na Administração Pública.

A CAF foi lançada em maio de 2000, como primeiro instrumento europeu de gestão da qualidade especificamente adaptado e desenvolvido para e pelo próprio setor público. É coordenada a nível nacional pela Direção Geral da Administração e do Emprego Público (DGAEP) e a nível europeu pelo Centro de Recursos CAF, do Instituto Europeu de Administração Pública (EIPA).

De forma a responder às expectativas da administração pública e para alinhar o Modelo de modo a acompanhar o desenvolvimento e evolução da sociedade e gestão, a CAF foi revista duas vezes, em 2002 e 2006. Após seis anos de experiência de trabalho com a versão de 2006, a DGAEP ajustou novamente o Modelo, com base no feedback recebido de 400 utilizadores da CAF e de correspondentes nacionais CAF, publicando a versão de 2013 utilizada neste processo.

A estrutura da CAF tem 9 critérios (Fig1.) que identificam os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional. Cada critério está decomposto num conjunto de subcritérios, 28 no total, que identificam as principais questões a considerar quando se avalia uma organização.



Fig. 1. Estrutura de critérios da CAF

Os critérios 1 a 5 dizem respeito aos **MEIOS**, ou seja, o que a organização faz e como realiza as suas atividades para alcançar os resultados desejados.

Nos critérios 6 a 9 são avaliados os **RESULTADOS** alcançados ao nível dos cidadãos/clientes, pessoas, sociedade e desempenho-chave através de medidas de perceção obtidas através de inquéritos aplicados e indicadores internos.

## Objetivos

Através da autoavaliação com base nos Critérios CAF - Meios e Resultados do Modelo - e utilizando as técnicas de autoavaliação mais pertinentes, fazer a avaliação de desempenho do AEPMOS, como serviço, e construir um plano de melhorias que permita a esta organização aumentar a eficiência e a qualidade da sua prestação de serviços junto dos seus clientes e colaboradores, foi um dos principais objetivos

Pretendia-se, com a implementação da CAF contribuir no caminho que o AEPMOS tem desenvolvido enquanto uma instituição orientada para a gestão pela qualidade total, cumprindo os oito princípios de excelência:

- orientação para os resultados;
- focalização no cidadão/cliente;
- liderança e constância de propósitos;
- gestão por processos e factos;
- desenvolvimento e envolvimento das pessoas;
- aprendizagem, inovação e melhoria contínuas;
- desenvolvimento de parcerias;
- responsabilidade social.

Para isso, a autoavaliação tinha como objetivos permitir:

- a identificação dos pontos fortes e fracos da atividade do AEPMOS;
- a identificação das ações de melhoria que contribuam para o cumprimento dos objetivos estratégicos do AEPMOS;
- a promoção da inovação na gestão de processos;
- a valorização da qualificação dos recursos humanos;
- a melhoria da qualidade do serviço prestado.

Com a concretização deste projeto, espera-se dar um passo fundamental para a implementação de um **sistema formal de gestão da qualidade da atividade do AEPMOS e obter o reconhecimento europeu “Effective CAF-User”**.

## Âmbito

O processo de autoavaliação foi aplicado a todo o AEPMOS.

## Gestão e Organização do processo de autoavaliação

### Equipa do projeto

A Equipa de Autoavaliação integrou elementos representantes de várias áreas, a quem foram atribuídos Critérios CAF desconhecidos e cujo âmbito não era necessariamente a da sua atividade ou funções, de forma que a autoavaliação fosse abrangente e revelasse um diagnóstico completo e imparcial da realidade organizacional.

A equipa do projeto é constituída por dez elementos, incluindo a equipa de coordenação, cuja identificação, função e responsabilidade nos critérios a avaliar, constam no Quadro 1.

**Quadro 1.** Equipa de Autoavaliação

<b>Critérios e atribuições</b>	<b>Nome</b>
Coordenador Projeto	Célia Oliveira
Critério 1 - Liderança	Helena António Filomena Carreira
Critério 2 – Planeamento e Estratégia	Helena António Filomena Carreira
Critério 3 - Pessoas	Dulce Almeida Fátima Matos
Critério 4 – Parcerias e Recursos	Célia Oliveira Graça Duarte
Critério 5 – Processos	Graça Carreira Tânia Fernandes
Critério 6 – Resultados Cliente	Delfina Mendonça Manuela Carvalho
Critério 7 – Resultados Pessoas	Dulce Almeida Fátima Matos
Critério 8 – Res. Responsabilidade Social	Célia Oliveira Graça Duarte
Critério 9 – Res. Desempenho Chave	Graça Carreira Tânia Fernandes

## Plano de Trabalhos

### *Metodologia*

A metodologia adotada no processo de autoavaliação, desenvolvido de fevereiro de 2023 a julho de 2023, tem por base os princípios do ciclo PDCA (P-Planear (Plan), Executar (D-Do), Rever (C-Check) e Ajustar (A-Adjust) e as linhas de orientação definidas pelo Modelo CAF 2020, encontrando-se subdivididas nas seguintes fases:

#### Fase 1 (P): Arranque do projeto

1. Planear e organizar a autoavaliação - Atividade A1 "Gestão do subprojeto".
2. Comunicar o processo de avaliação.

#### Fase 2 (D): Processo de autoavaliação

3. Criar a equipa de autoavaliação:
  - a. Distribuição dos critérios CAF pelos elementos da Equipa de Autoavaliação.
4. Organizar a formação:
  - a. Sessões de apresentação do projeto aos Dirigentes e à Equipa de Autoavaliação;
  - b. Sessões de formação e acompanhamento personalizado com a presença da equipa consultora, responsáveis dos critérios e elementos da Equipa de Gestão.
5. Realizar a autoavaliação:
  - a. Através das técnicas de autoavaliação selecionadas foram identificadas e registadas na grelha de autoavaliação das evidências, pontos fortes, pontos fracos e sugestões de melhoria.
6. Elaborar o relatório da autoavaliação.

A fase seguinte será a Fase 3: Planeamento de ações de melhoria, que inclui os quatro passos do ciclo PDCA (P+D+C+A):

7. Elaborar o plano de melhorias (P).
8. Divulgar o plano de melhorias.
9. Implementar as ações de melhorias (D).
10. Avaliar o resultado (C) e planear a próxima autoavaliação (A).

O plano de melhorias irá incluir as ações de melhoria resultantes da autoavaliação e sugeridas pela Equipa de Autoavaliação, de acordo com a sua tipologia.

Serão identificados critérios de priorização, que permitirão pontuar as áreas de melhoria e classificá-las pelo seu grau de importância e impacto no AEPMOS. Este processo apoiará a seleção das áreas de melhoria a implementar ou, eventualmente, a ordem pela qual deverão ser implementadas.

### *Atividade desenvolvida*

A Fase 1 de Arranque do Projeto foi executada, conforme planeado, pelo coordenador de projeto, tendo sido desenvolvidos o planeamento do projeto, o mapa de gestão do risco e o plano de comunicação.

A Fase 2 foi executada pela Equipa de Autoavaliação, que desenvolveu o trabalho operacional e participou nas sessões de trabalho conducentes à análise e pontuação de cada critério.

A Fase 3 será igualmente executada pela equipa de melhorias a nomear, em articulação com os restantes setores do AEPMOS, incluindo a preparação dos planos de implementação das ações de melhoria, do relatório de monitorização e do relatório final de avaliação.

Por fim, esta equipa será igualmente responsável pela execução da Fase 4 “Reconhecimento”, que conduzirá os trabalhos até à obtenção dos reconhecimentos externos previstos.

### Cronograma de execução

O Cronograma, apresentado no anexo I deste relatório, mostra a calendarização das quatro atividades e respetivas tarefas, que integram o projeto e cujo cumprimento especificamos.

Em particular, no que respeita às primeiras duas Atividades, ressalva-se que a Fase 1 – Arranque do projeto, foi cumprida no período indicado. A fase 2 – Processo de autoavaliação, apresentou um desvio de cerca de 2 meses, considerando que o “Desenvolvimento da Autoavaliação do desempenho organizacional com base nos critérios de meios e resultados da CAF” foi prolongada até à realização de questionários de auscultação dos parceiros, cujo processo de recolha de informação e estruturação do questionário se prolongou no tempo.

### Recursos

Para a implementação do projeto, foram assegurados os recursos necessários ao bom desenvolvimento dos trabalhos, compreendendo computadores portáteis, projetor e pasta partilhada pela equipa de gestão.

O desenvolvimento do projeto contou ainda com os recursos de uma empresa de consultoria contratada para apoiar a realização da operação, sobre o formato de formação.

### Informação e Comunicação

O quadro seguinte descreve o plano de comunicação do projeto.



**Quadro 2.** Plano de comunicação

Fases da comunicação	Público-alvo	Mensagem	Suportes comunicacionais	Responsável comunicação	Frequência	Resultados esperados
Início do projeto de implementação da CAF	Responsáveis dos sectores/ Unidades orgânicas do AEPMOS	Informação da aprovação do Projeto	Gestão documental	Diretor	Uma comunicação	Conhecimento por parte dos responsáveis
	Todos os colaboradores do AEPMOS	Informar sobre os objetivos da CAF, o propósito do AEPMOS e o Plano de implementação da CAF	Apresentação em reunião Suportes da reunião (a enviar aos participantes)	Diretor Coordenador de Projeto	Uma sessão	Divulgação alargada do projeto CAF Informação sobre a relevância do projeto para o AEPMOS Sensibilização e envolvimento de todos para a CAF
	Equipa do Projeto (EP)	Análise do Plano de implementação da CAF e resposta aos desafios identificados	Documentos de suporte à implementação da CAF Documentos de suporte às ações efetuadas	Coordenador de Projeto	Uma sessão	Adequação do Plano de implementação da CAF

Fases da comunicação	Público-alvo	Mensagem	Suportes comunicacionais	Responsável comunicação	Frequência	Resultados esperados
Implementação e Melhoria do processo	Conselho Geral	Apresentação com os resultados da Autoavaliação	Apresentação em Conselho Geral	Diretor	Uma sessão	<b>Divulgação</b>
	Colaboradores AEPMOS	Relatório Autoavaliação, Plano Melhorias e constituição Equipa de Melhorias	Sessão solene para os colaboradores  Divulgação informação pela intranet e/ou comunicação interna	Diretor	Uma sessão	<b>Divulgação</b>
	Colaboradores AEPMOS	Apresentação pedido Reconhecimento PEF	Comunicação interna	Diretor	Uma comunicação	<b>Informação sobre a relevância do projeto para o AEPMOS</b>
	Equipa(s) Melhoria	Mecanismos monitorização áreas melhoria	Sessões de trabalho com a Equipa de Melhorias	Coordenação Projeto	Reuniões periódicas	<b>Projetos de melhoria acompanhados e ações implementadas</b>
	Colaboradores AEPMOS	Resultados Áreas de Melhoria e apresentação reconhecimento PEF	Sessão solene para os colaboradores  Divulgação informação pela intranet	Diretor	Uma sessão	<b>Informação sobre a relevância do projeto para o AEPMOS</b>

## Riscos do Projeto

Os riscos do projeto estão identificados no Anexo 2 deste relatório, onde se definem o conceito de risco, os critérios de classificação, a matriz de risco, os fatores de risco (organizacional e de implementação do projeto), a matriz de responsabilidades e as respetivas medidas de mitigação e monitorização.

Durante esta fase do projeto verificou-se o R2 - Dificuldades nos processos de decisão, uma vez que a decisão de auscultação das partes interessadas, o desenvolvimento das ferramentas e a sua aplicação levou a uma derrapagem no prazo de execução do projeto, o que se irá repercutir no prazo de implementação do plano de melhorias.

## Autoavaliação

### Sistema de Pontuação

O ciclo PDCA (Planear-Executar-Rever-Ajustar) desempenha um importante papel no desenvolvimento e implementação da estratégia, planeamento, recursos e processos numa organização pública. De acordo com a metodologia de melhoria contínua é necessário começar por recolher informação fiável sobre as necessidades presentes e futuras de todas as partes interessadas relevantes, sobre os resultados, impactos e desenvolvimentos no ambiente externo. Esta informação é indispensável para apoiar o processo de planeamento operacional e estratégico, sendo também fundamental para conduzir as melhorias planeadas no desempenho organizacional. De acordo com a abordagem PDCA, deverão realizar-se análises regulares conjuntamente com as partes interessadas para monitorizar as suas necessidades (em mudança) e a sua satisfação. A qualidade desta informação e a análise sistemática do feedback das partes interessadas constitui um pré-requisito para a qualidade dos resultados esperados.

A CAF proporciona duas modalidades de pontuação, sendo o ciclo PDCA fundamental para ambas.

O AEPMOS optou por utilizar o **Sistema de Pontuação Avançado** que proporcionou, neste primeiro exercício da CAF, informação e orientações para que progressivamente a instituição implemente um ciclo completo e desenvolvido de PDCA.

O sistema de pontuação “avançado” ou (fine-tuned CAF scoring) é apropriado para organizações que pretendem refletir mais pormenorizadamente a análise feita aos subcritérios. Este sistema permite pontuar – para cada subcritério – todas as fases do ciclo PDCA em simultâneo.

O sistema de pontuação avançado constitui uma forma de pontuar mais próxima da realidade, uma vez que avalia situações em que, por exemplo, as organizações públicas estão a implementar as ações (Do) carecendo, por vezes, de um suficiente planeamento (Plan).

PAINEL DOS MEIOS - SISTEMA AVANÇADO								
	Escala	0-10	11- 30	31-50	51- 70	71 - 90	91-100	Tot.
<b>FASE</b>	<b>EVIDÊNCIAS</b>	Não há evidências ou existem apenas algumas ideias.	Algumas evidências pouco importantes relacionadas com algumas áreas.	Algumas evidências importantes relacionadas com áreas relevantes.	Evidências fortes relacionadas com a maior parte das áreas.	Evidências muito fortes relacionadas com todas as áreas.	Evidências excelentes comparadas com outras organizações relacionadas com todas as áreas.	
<b>PLAN</b> Planear	O planeamento é baseado nas necessidades e expectativas das partes interessadas. O planeamento é desenvolvido, de forma regular, por todas as partes interessadas relevantes* da organização. <b>Pontuação:</b>							
<b>DO</b> Executar	A execução é feita com base em processos e responsabilidades definidas e existe divulgação, de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. <b>Pontuação:</b>							
<b>CHECK</b> Rever	Os processos definidos são monitorizados com base em indicadores relevantes e são revistos, de forma regular, com a colaboração das partes interessadas relevantes da organização. <b>Pontuação:</b>							
<b>ACT</b> Ajustar	As ações corretivas e de melhoria são tomadas de acordo com os resultados da revisão, feita de forma regular, junto das partes interessadas relevantes da organização. <b>Pontuação:</b>							

Áreas a melhorar

\* Para cada subcritério devem ser ponderadas pela equipa de autoavaliação quem são as partes interessadas relevantes. Se para alguns casos estas compreendem os cidadãos/clientes, noutros casos apenas serão relevantes os dirigentes e colaboradores da organização, noutros casos ainda podem incluir também os parceiros e/ou os fornecedores.

Fig. 2. Sistema Pontuação Avançado – Critérios MEIOS

No painel de pontuação dos meios, sobressai a importância do PDCA como um ciclo e o progresso pode ser representado como uma espiral onde, em cada curva do ciclo de melhoria, podem ser encontradas todas as fases: PLAN, DO, CHECK e ACT.

As ações de Bench learning são geralmente realizadas, tendo em conta o nível mais elevado de todas as fases. Esta forma de pontuar proporciona mais informação sobre as áreas onde as melhorias são mais necessárias.

PAINEL DOS RESULTADOS - SISTEMA AVANÇADO						
ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
<b>TENDÊNCIAS</b>	Não há resultados avaliados.	Tendência negativa. 	Tendência estável ou progresso pouco significativo. 	Progresso sustentável. 	Progresso considerável. 	Comparações positivas sobre todos os resultados com outras organizações relevantes.
<b>Pontuação</b>						
<b>METAS</b>	Não há metas fixadas ou não há informação disponível.	Os resultados não alcançaram as metas.	Algumas metas foram alcançadas.	Algumas metas relevantes foram alcançadas.	A maior parte das metas relevantes foram alcançadas.	Todas as metas foram alcançadas.
<b>Pontuação</b>						

**Instruções**

- Considerar separadamente a tendência dos resultados dos últimos 3 anos e as metas alcançadas no ano anterior.
- Atribuir uma pontuação para a tendência entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.
- Atribuir uma pontuação para as metas alcançadas no ano anterior entre 0 e 100 numa escala dividida em 6 níveis.

Fig. 3. Sistema Pontuação Avançado – Critérios RESULTADOS

O painel dos resultados mostra se a organização deverá investir na tendência ou focar-se na realização das metas.

Instrumentos de Autoavaliação

A Equipa de Autoavaliação do AEPMOS preencheu a grelha de autoavaliação para cada um dos critérios, (Anexo 3), tendo analisado, cada um dos indicadores/exemplos contemplados para reflexão sobre as diferentes dimensões do modelo CAF.

Para esta avaliação, a equipa teve em conta a sua visão concreta e precisa do modo de funcionamento da organização e dos seus resultados, de forma a proceder à identificação das evidências que melhor robustecem cada critério e indicador, tendo recorrido aos seguintes instrumentos para recolha e identificação de evidências:

- Análise documental.
- Observação.
- Reuniões/Entrevistas semiformais com elementos considerados pertinentes para recolha da informação.
- Questionário aos Parceiros realizado.

## Resultados da Autoavaliação

### Pontuação

Apresentamos a proposta de pontuação, através da utilização do sistema de pontuação avançado de acordo com as evidências, pontos fortes e áreas de melhoria encontrados pela Equipa de Autoavaliação, através de análise documental e entrevistas formais e semiformais.

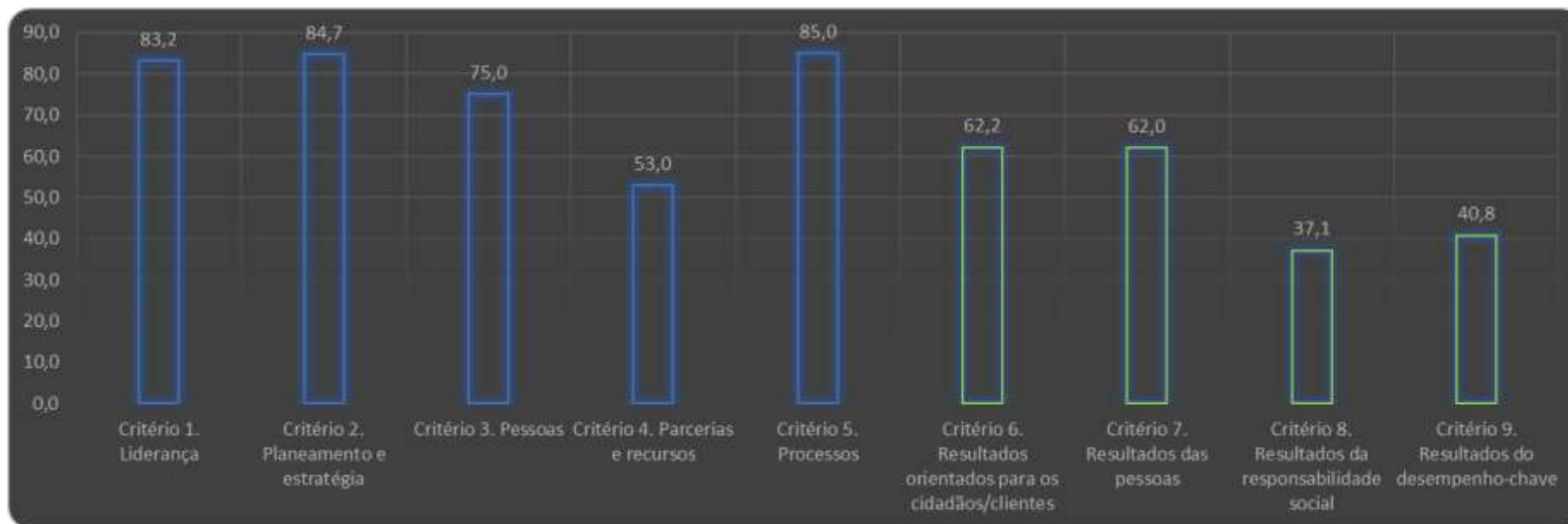


Fig. 4. Pontuação Global (resultados harmonizados em reunião de consenso de 12 de julho de 2023)

Apresenta-se, a seguir, uma análise das médias obtidas em cada critério e em cada um dos seus subcritérios, disponibilizando-se o detalhe das evidências recolhidas pela Equipa na Grelha de Autoavaliação. Apresenta-se, ainda, um quadro por critério com as oportunidades de melhoria.



Fig. 5. Resultados da autoavaliação do critério 1- Liderança

Quadro 3. Sugestões de Melhoria – Critério 1 - Liderança

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na revisão do PE, solicitar a participação dos colaboradores e/ou outras partes interessadas relevantes a dar sugestões sobre a missão, a visão e os valores institucionais.</li> <li>• Incluir no Projeto Educativo os princípios e valores da “integridade e transparência.”</li> <li>• Criação de um espaço de partilha de boas práticas (fórum, moodle...) por níveis de ensino, acessível a todos os docentes do Agrupamento; criação de e-mail institucional para o pessoal não docente.</li> <li>• Criação de grupos de e-mail, para que a informação seja mais direcionada aos respetivos interessados.</li> <li>• Implementar a auscultação regular através de inquéritos.</li> <li>• Desenvolver uma forma de capacitação e apoio, fornecendo um feedback oportuno para melhoria do desempenho - reconhecimento do trabalho.</li> <li>• O AEPM deve continuar a tomar uma posição firme no Conselho Municipal de Educação, no sentido de implementar igualmente o subsídio de transporte escolar aos alunos, de modo a não condicionar a escolha da escola do 2.º Ciclo (MOP/ IEJ), por esse motivo, como até agora.</li> </ul>

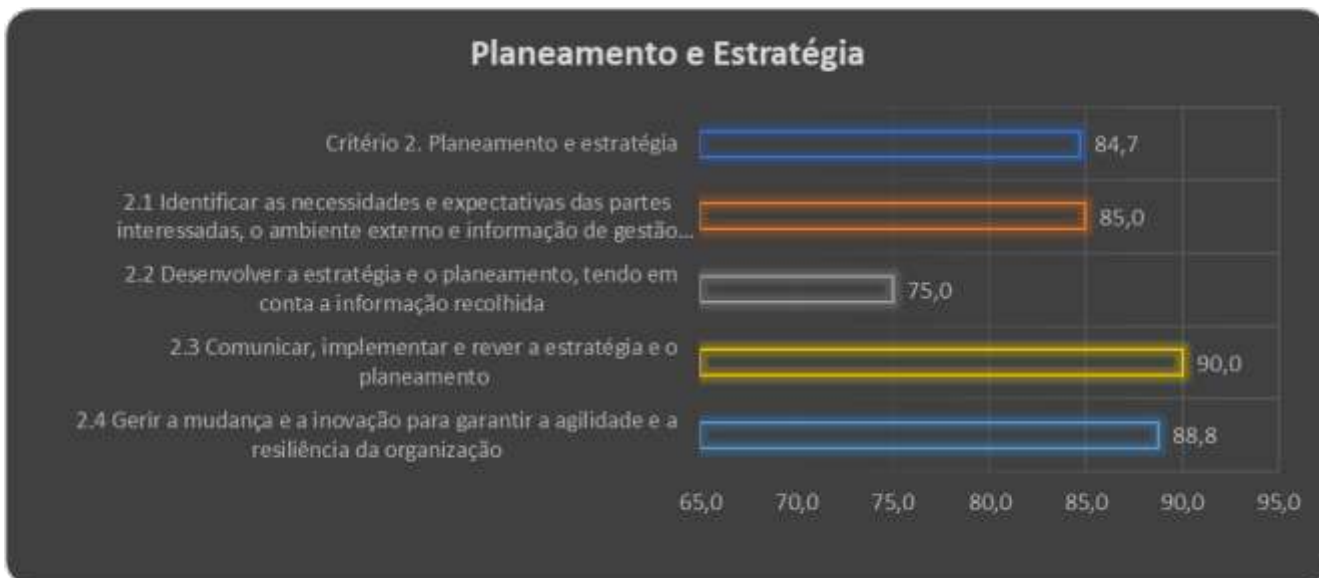


Fig. 6. Resultados da autoavaliação do critério 2- Planeamento e Estratégia

Quadro 4. Sugestões de Melhoria – Critério 2 - Planeamento e Estratégia

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior abrangência de medidas de apoio de intervenção precoce, nomeadamente no 1º CEB.</li> <li>• Melhorar o fluxo da informação interna aos assistentes operacionais, nomeadamente através do alargamento de e-mail institucional ou de outro canal de comunicação eficaz para o pessoal não docente;</li> <li>• Melhorar substancialmente o rácio de assistentes operacionais / número de alunos; aumento do número de docentes disponibilizados para apoios educativos. As bibliotecas dos diferentes centros escolares deveriam estar abertas à hora de almoço e num horário alargado tanto quanto possível para que os alunos possam usufruir do espaço.</li> </ul>

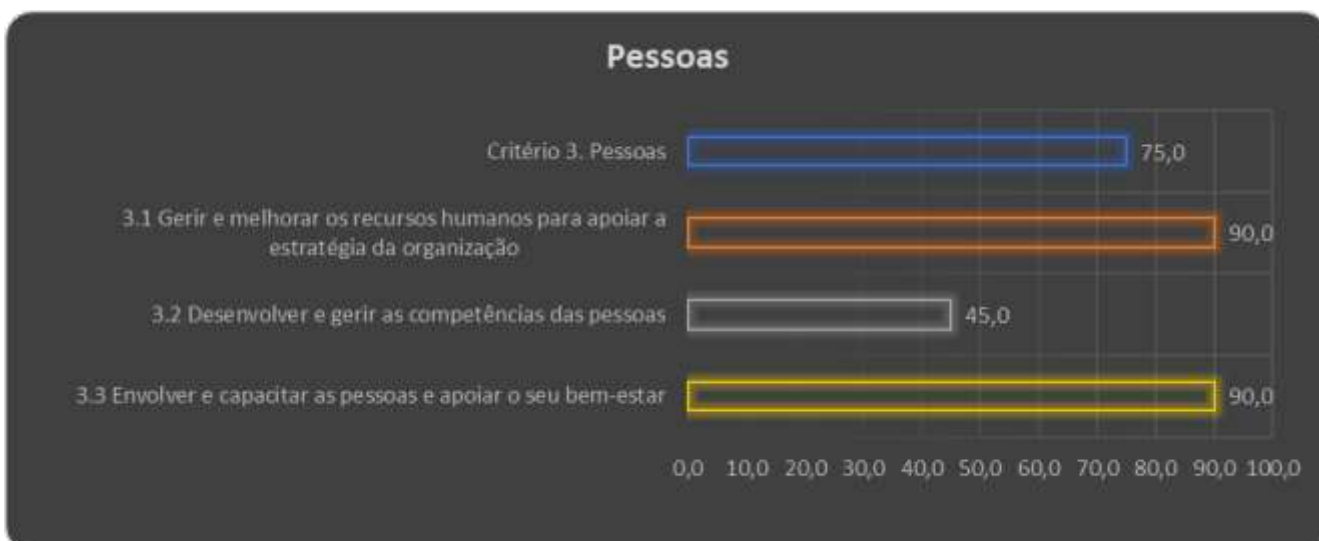


Fig. 7. Resultados da autoavaliação do critério 3 – Pessoas



**Quadro 5.** Sugestões de Melhoria – Critério 3 – Pessoas

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciliar as diferentes informações/dados (Simplex, PT digital, GIAE...) numa única plataforma.</li> <li>• Criar um Manual de boas-vindas. Elaborar programas de tutoria, acompanhamento e aconselhamento individual para acolher os novos trabalhadores.</li> <li>• Criar um evento no final do ano letivo para reconhecimento dos trabalhadores que se reformam nesse ano.</li> <li>• Criar mecanismo de registo da formação realizada e do seu impacto.</li> <li>• Estabelecer protocolos com diferentes entidades, como farmácias, médicos/dentistas, ginásios, com vista a benefícios ao pessoal docente e não docente, extensível ou não a familiares.</li> </ul>



**Fig. 8.** Resultados da autoavaliação do critério 4 – Parcerias e Recursos

**Quadro 6.** Sugestões de Melhoria – Critério 4 – Parcerias e Recursos

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fazer a identificação dos papéis e das responsabilidades de cada parceiro, incluindo controlo, avaliações e revisões de necessidades de uma forma estruturada.</li> <li>• Envolver os Encarregados de Educação na planificação/ participação/ divulgação de atividades, que os envolvam e aos seus educandos.</li> <li>• Disponibilizar no portal e nas redes sociais QRCode para acesso a questionários de satisfação e sugestões.</li> <li>• Caixas para recolha de sugestões/opiniões em locais frequentados pelos Encarregados de Educação.</li> <li>• Aquisição de equipamento informático mais atualizado.</li> <li>• Criar mecanismos para Proteção de dados e segurança informática.</li> <li>• Criar mecanismos de manutenção e gestão de equipamentos através de base de dados atualizada.</li> <li>• Estabelecer parceria, de forma a ser possível disponibilizar impressoras que possam ser utilizadas de forma autónoma.</li> <li>• Aquisição de um sistema de som que permita ser utilizado por todas as escolas do Agrupamento em eventos.</li> <li>• Criação de locais de entrega de tinteiros e toners em cada escola e estabelecer contactos formais com empresas da especialidade que se comprometam a efetuar a recolha.</li> <li>• Pedir reforço de verbas à DGESTE para reparações e manutenções urgentes.</li> <li>• A Direção visitar todas as escolas do Agrupamento e verificar as acessibilidades para alunos com deficiência física.</li> </ul>



**Fig. 9.** Resultados da autoavaliação do critério 5 – Processos

Quadro 7. Sugestões de Melhoria – Critério 5 – Processos

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"><li>• Banco de horas para práticas integradoras de alunos de diferentes culturas.</li><li>• Aumentar o número de horas de apoio.</li><li>• Criação de sessões de motivação.</li><li>• Documento único, síntese de Atividades/ Projetos/ Prémios.</li><li>• GIAE como fonte de toda a informação: atas, Informações EE; estatísticas.</li><li>• Folheto de divulgação da oferta educativa bilíngue.</li><li>• GIAE adaptado para atas, relatórios, etc.</li><li>• Espaço ZEN, criar as condições para que mais alunos possam usufruir.</li><li>• Alargamento do horário da sala de estudo.</li></ul>

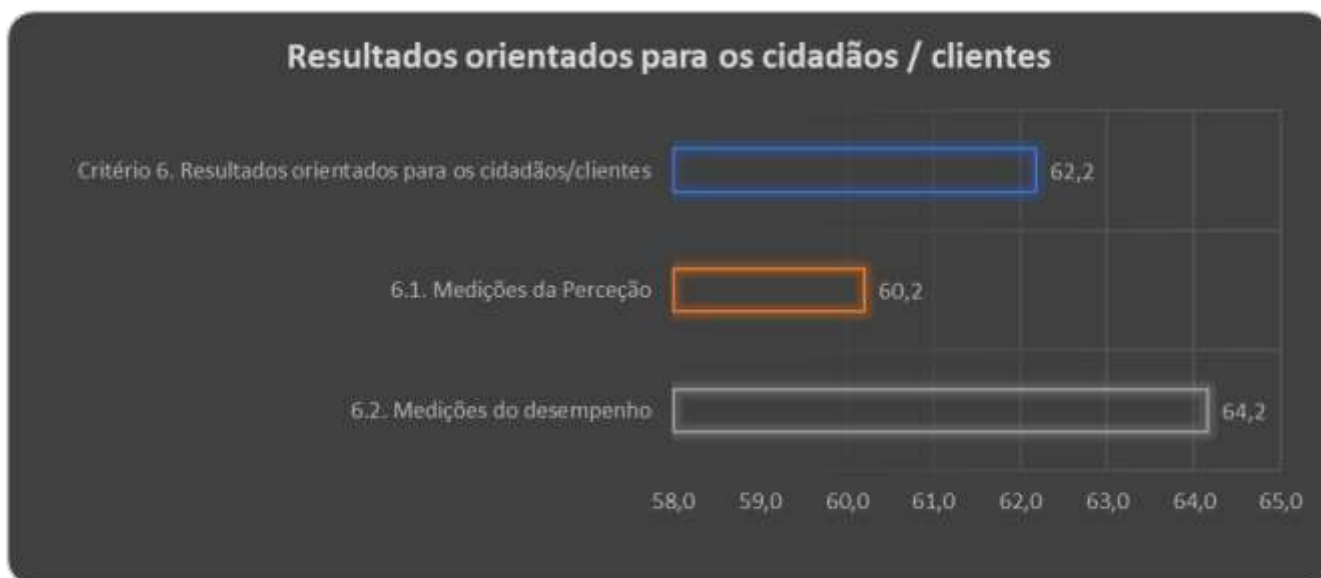


Fig. 10. Resultados da autoavaliação do critério 6- Resultados orientados para os Cidadãos/ Clientes

**Quadro 8.** Sugestões de Melhoria – Critério 6- Resultados orientados para os Cidadãos/ Clientes

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforçar a sensibilização para a importância da informação e das deliberações emanadas pelos órgãos de gestão do Agrupamento em benefício da vida escolar dos discentes - Criar um desdobrável, a distribuir por todos os EE do Agrupamento explicando/ informando os diferentes suportes onde são publicadas as informações/ deliberações. - Viabilizar a consulta pública dos documentos estruturantes do Agrupamento/ Auscultação a toda a Comunidade Escolar.</li> <li>• Envolver mais os EE/ alunos em diferentes atividades: planificação, participação e divulgação.</li> <li>• Continuar a capacitação digital dos EE, de forma a dotar as famílias de competências digitais básicas que facilitem a obtenção de informação e o acompanhamento escolar dos filhos.</li> <li>• Insistir no reforço do Wi-Fi nas escolas; focalizar os alunos/professores para a participação em projetos/ concursos, cujo retorno seja equipamento informático de forma equitativa; reforçar a equipa de manutenção dos equipamentos digitais.</li> <li>• Criar a “Caixa dos Elogios e das Sugestões” (física), em cada um dos estabelecimentos de ensino/ serviços administrativos; Implementar na página oficial do Agrupamento a elaboração de formulário google para registo dos elogios e das sugestões e posterior análise, tratamento e quantificação dos elogios e sugestões.</li> <li>• Fomentar a monitorização com frequência sistemática das plataformas /aplicações vigentes no Agrupamento.</li> <li>• Verificar a afixação, junto dos serviços, dos preçários normalizados correspondentes.</li> </ul>



**Fig. 11.** Resultados da autoavaliação do critério 7- Resultados das Pessoas

Quadro 9. Sugestões de Melhoria – Critério 7- Resultados das Pessoas

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"><li>• Proporcionar formação adequada ao pessoal não docente para o desenvolvimento pessoal e profissional.</li><li>• Na distribuição do trabalho do pessoal não docente, ter em conta as competências profissionais de cada um e potencializar a polivalência dos funcionários, nomeadamente através da rotação de postos de trabalho.</li><li>• Envolver o pessoal não docente na elaboração dos documentos orientadores do Agrupamento.</li><li>• Melhorar as condições de conforto das salas de aula.</li><li>• Adequar o equipamento informático às necessidades.</li><li>• Monitorizar o tempo de resposta às solicitações.</li><li>• Criação de ficheiros próprios para registo dos reconhecimentos individuais e das equipas e divulgação dos mesmos.</li></ul>



Fig. 12. Resultados da autoavaliação do critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

Quadro 10. Sugestões de Melhoria – Critério 8 - Resultados da Responsabilidade Social

### Oportunidades de Melhoria

- Relativamente ao indicador c. (O impacto da organização no desenvolvimento económico), sugerimos que o Agrupamento defina estratégias, de forma a tornar possível a identificação de evidências, para a sua medição, como por exemplo saber no concreto o número de alunos que terminam a sua formação no Agrupamento e que ficam integrados no mercado de trabalho na área de influência do Agrupamento. Face ao indicador d. (O impacto da organização na sustentabilidade ambiental, incluindo alterações climáticas), sugerimos que o Agrupamento defina alguém como responsável, para estabelecer contactos com empresas de reciclagem, definir espaços de recolha centralizados nas escolas do Agrupamento, implementar campanhas de recolha, envolvendo alunos, a comunidade escolar e a comunidade educativa. Fazer também diligências no sentido de divulgar nessa mesma comunidade, os valores alcançados em termos de Kilos e de valor monetário.
- Relativamente aos indicadores a4. (Reciclagem de Pilhas) e a5 (Reciclagem de Escovas de Dentes), sugerimos que o Agrupamento defina alguém como responsável, para estabelecer contactos com empresas de reciclagem, definir espaços de recolha centralizados nas escolas do Agrupamento, implementar campanhas de recolha, envolvendo alunos, a comunidade escolar e a comunidade educativa. Fazer também diligências no sentido de divulgar nessa mesma comunidade, os valores alcançados em termos de Kilos e de rentabilidade. Face aos indicadores c1. (Rádio Dom Fuas - Negativas) e c2. (Rádio Dom Fuas - Positivas), sugerimos que através do clube de jornalismo se reforce o contacto com a Rádio/ jornal, no sentido de divulgar as atividades e práticas desenvolvidas no Agrupamento. Quanto ao indicador g3. (Portal do Agrupamento) temos conhecimento de que já se encontra prevista a implementação de um contador, que permita fazer a contagem do número de acessos. O mesmo não pode acontecer relativamente ao indicador g5. (Instagram), já que a plataforma não permite fazer, neste momento, a contagem dos acessos - no entanto, permite a monitorização do alcance das publicações. Quanto ao indicador g6. (Jornal Escolar - Janela Aberta), dada a grande quebra de visualizações, questionamos a pertinência da sua continuação nos moldes atuais.

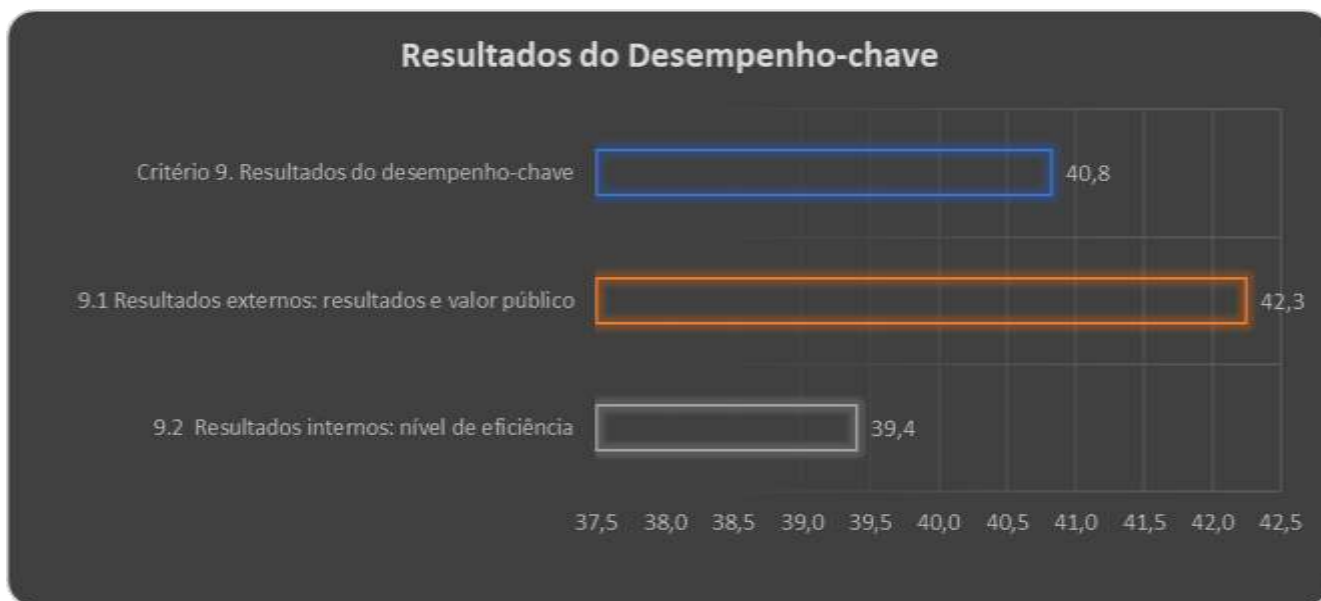


Fig. 13. Resultados da autoavaliação do critério 9 - Resultados do Desempenho Chave

Quadro 11. Sugestões de Melhoria – Critério 9 - Resultados do Desempenho Chave

Oportunidades de Melhoria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição clara de metas e indicadores nos documentos orientadores.</li> <li>• Definir um indicador para o apoio SPO (Ex. % de resposta às necessidades identificadas).</li> <li>• Compilação, por ano, dos concursos que os alunos participaram e respetivos resultados.</li> <li>• Aglutinar a informação de todos os ciclos do AE – Gabinete da Indisciplina (sugestão 9.2, linha23 do Excel).</li> <li>• GIAE com permissão para separar os alunos por anos de escolaridade em turmas mistas.</li> <li>• Criação de uma base de dados/documento único com a informação pertinente por ciclo e global do AE.</li> <li>• Estimar as economias realizadas com parcerias.</li> <li>• Plano de sensibilização para cuidar adequadamente do material.</li> <li>• Organização anual de fácil consulta de todos os prémios obtidos no AE.</li> <li>• GIAE com permissão para responder às questões sobre, por exemplo: (sugestão 9.2, linha28 do Excel)             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do Sucesso - % de alunos apenas com níveis 4 ou 5 - 1º, 2º e 3º CEB</li> <li>- Qualidade do Sucesso - % de alunos apenas com classificações iguais ou superiores a 14 valores – Secundário.</li> </ul> </li> </ul>

## Ações de melhoria propostas

Considerando os pontos fracos identificados durante o processo de autoavaliação, foram registadas, na grelha de autoavaliação, 62 sugestões de melhoria pela Equipa de Autoavaliação.

Após a aprovação deste relatório, será efetuada pela Equipa de Autoavaliação e pelo Diretor a priorização das sugestões de melhoria, de forma a identificar os projetos para implementação através de plano de melhorias, bem como a existência de Quick Wins<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Ações de implementação imediata e que não carecem de recursos humanos e financeiros significativos.



## Conclusão

O processo de autoavaliação do AEPMOS, de acordo com a metodologia CAF, decorreu num período mais longo do que o previsto aquando da fase de planeamento, devido a constrangimentos associados aos períodos de avaliação dos alunos e do ciclo de atividade do Agrupamento.

Nesta tarefa, as equipas responsáveis beneficiaram bastante da experiência da empresa consultora contratada pelo AEPMOS, cujos colaboradores destacados para as apoiar ajudaram a compreender os objetivos da CAF e esclareceram dúvidas sobre todas as fases do processo de autoavaliação. Por outro lado, da parte do AEPMOS, todos os intervenientes se empenharam amplamente em contribuir para um processo aberto e transparente, desenvolvendo um trabalho exaustivo de procura de evidências e de identificação de pontos fracos e fortes.

As evidências foram identificadas através de análise documental, resultados de inquéritos aplicados no AEPMOS e entrevistas informais a elementos-chave da instituição. As evidências recolhidas foram registadas na pasta digital do projeto e classificadas por subcritério CAF, onde também foram incluídas as grelhas de autoavaliação por critério CAF.

Neste diagnóstico, foram apresentados os pontos fortes, os pontos fracos e as sugestões de melhoria. Os pontos fortes referem-se aos aspetos que o AEPMOS já desempenha com qualidade e para os quais podem ser apresentadas evidências do trabalho realizado, por vezes, ao longo de vários anos. Quanto às sugestões de melhoria, são descritos os aspetos em que o AEPMOS deve estabelecer medidas, de modo a conseguir obter de uma maior satisfação por parte, não só da comunidade interna de colaboradores, como também dos seus parceiros e utentes.

Em geral, a pontuação foi atribuída pelo responsável do critério, tendo sido apresentada, discutida e votada em reunião de consenso, realizada no dia 12 de julho de 2023. A pontuação revela que nos critérios Meios, o AEPMOS tem uma pontuação média de “76,2”, resultado que advém da necessidade do Agrupamento consolidar as suas atividades de comunicação e implementar metodologias de avaliação e revisão. Relativamente ao critério Resultados, apresenta uma pontuação média de “50,5”, que evidencia que o que no AEPMOS contribui para esta baixa pontuação é o facto de não haver metas previamente definidas para a maior parte dos indicadores utilizados na avaliação dos critérios. Este facto impossibilita a avaliação dos indicadores de resultados com base no seu valor isolado, conduzindo à necessidade da avaliação se focar nas tendências (note-se que tendência estável ou progresso pouco significativo implica uma pontuação no intervalo 31-50).

Após a aprovação deste relatório será efetuada pela Equipa de Autoavaliação, pelo Diretor e pela sua equipa a priorização das sugestões de melhoria, de forma a identificar os projetos para implementação através de plano de melhorias, bem como a existência de Quick Wins.

## Bibliografia

DGAEP, 2020 – **CAF 2020 – Melhorar as organizações públicas através da autoavaliação**. Edição Portuguesa, Lisboa, Direção Geral da administração e do Emprego Público (DGAEP).

ISO 31000:2018 – **Risk Management – Guidelines**, International Organization for Standardization, 2018.

ISO Guide 73:2009 – **Risk Management – Vocabulary**, International Organization for Standardization, 2009.

KERZNER, H., 2009 – **Project Management – A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**. Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons, Inc.

ANEXOS